

# Zwart/wit denken over macht

MACHT-O-TORIUM





## **Zwart/wit denken**

**Het denken, praten of schrijven over macht is een hachelijke onderneming, tenminste als het de bedoeling is om het onderwerp macht te demystificeren en begrijpelijk te maken.**

**Niet omdat macht op zichzelf een lastig onderwerp is, maar omdat er zo vele meningen, ideeën, theorieën, classificaties, werkvormen en toepassingen bestaan. Allemaal met hun eigen deskundigen.**

**Het doordringen tot de kern van het onderwerp: macht, vraagt om kordaatheid en het flink snoeien in allerlei bijzaken.**



## Zwart/wit denken

Het is zo goed als onvermijdelijk om in zwart/wit termen over macht te gaan denken...tenminste als je de kern wilt doorgronden.

Bij zwart/wit lijkt het te gaan om de tegenstelling, maar het gaat om meer. Zwart kan alleen bestaan dankzij wit. Zij zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden zoals je bij iedere zebra kunt zien.

Misschien heb je je weleens afgevraagd waar je als eerste naar kijkt: de zwarte strepen? Of toch de witte strepen?



## **Zwart/wit denken**

**Bij het onderwerp macht, draait het om twee wezenlijke elementen: macht (de witte strepen) en onmacht (de zwarte strepen).**

**Wat valt jou het eerste op? Je onmacht of je macht?**

**Waar ben jij het meest gevoelig voor? Je macht of je onmacht?**

**Waar kan jij het minst goed mee uit de voeten? Je onmacht of je macht?**

**Wat zet jij vaker in? Je macht of je onmacht?**



## Zwart/wit denken

De presentaties over macht vragen om een open houding en het lef om je veronderstellingen even los te laten. Anders gezegd: stel jezelf open om nieuwe inzichten op te doen.

Als je de nuance mist, dan hoef je je daar geen zorgen over te maken. De ervaring leert iedere dag weer dat de nuances als vanzelf hun weg vinden in het persoonlijk en beroepsmatig functioneren. Het is veel belangrijker om de essentie duidelijk te hebben, omdat dit ook de bron is van de nuance.



**Wat is macht?**



## **Wat is macht?**

**Macht is zowel een primaire als ook een secundaire behoefte.**

**Als een primaire behoefte is macht onontbeerlijk voor het functioneren van een mens. Zonder macht te leven, is niet mogelijk. Anders gezegd: macht is noodzakelijk om te kunnen overleven.**

**Opmerking: Een primaire behoefte is een biologisch mechanisme dat zorg draagt voor het in leven blijven van een organisme. Als ook dat het probeert om schade aan het organisme zoveel mogelijk te voorkomen. Voorbeelden zijn onder andere honger, dorst, slaap en seks/voortplanting.**



## Wat is macht?

Als een secundaire behoefte is macht belangrijk voor de kwaliteit en de succesvolheid van het functioneren van een mens. Zonder macht is het niet mogelijk om intentioneel en doelgericht te functioneren. Anders gezegd: macht is noodzakelijk om sociaal te kunnen overleven.

Opmerking: een secundaire behoefte is “een innerlijke kracht die bepaalt hoe mensen omgaan met (of kiezen voor) objecten of situaties in hun omgeving” (citaat van Henry Murray).







**Maar wat is macht?!**

**Macht is het vermogen om invloed uit te oefenen door te handelen.**

Invloed uitoefenen is een mentale activiteit en handelen is een fysieke activiteit.

Opmerking: de energie om een activiteit te verrichten, wordt opgewekt door stress (zie hiervoor ook het boekje: Pro-stress).



## Is dat alles?

In essentie is macht:

*Een behoefte waardoor een persoon invloed kan uitoefenen door te handelen, met als doel om zo optimaal mogelijk te functioneren zonder hierbij onnodige mentale en/of fysieke schade op te lopen.*

De manifestatievormen van macht, de mate van intensiteit, de omvang en de beleving van macht is divers en van vele factoren afhankelijk. Echter is het goed om te begrijpen dat er maar één vorm van macht bestaat.

Bij macht als primaire behoefte draait alles om overleven en bij macht als secundaire behoefte draait alles om de kwaliteit van het leven.



**Intentionaliteit &  
doelgerichtheid**



## Intentionaliteit & doelgerichtheid

Macht kan *doelbewust* worden ingezet en dit is gewoonlijk het geval bij macht als een secundaire behoefte.

Bij macht als een primaire behoefte wordt macht overwegend *doelgericht* ingezet. Echter is het hier minder belangrijk of de macht ook intentioneel wordt ingezet.

Bij intentionaliteit wordt de macht opzettelijk en (wel)overwogen ingezet als een middel om invloed uit te oefenen op de gegeven omstandigheden, iets, iemand en/of de 'hier-en-nu'-situatie.



## **Intentionaliteit & doelgerichtheid**

**Bij doelgerichtheid wordt macht ingezet om een gesteld doel te gaan realiseren, door de bijbehorende taken te gaan vervullen.**

**Soms kan macht ook impulsief worden ingezet, oftewel: ad hoc. Dit betekent dat de persoon door de gegeven omstandigheden (interne en/of externe druk) ineens gaat handelen, zonder dat het duidelijk is welk doel er moet worden gerealiseerd. Meestal blijft het hangen in het ‘iets willen bewijzen’, bijvoorbeeld hoe leuk iemand is.**

**Ook is er bij impulsiviteit geen sprake van intentionaliteit. Omdat de persoon als het ware wordt overvallen door een acute drang om te gaan handelen. Er is hierbij geen sprake van een keuzeafweging.**



## **Intentionaliteit & doelgerichtheid**

**De tegenhanger van impulsiviteit is spontaniteit.**

**Bij spontaniteit draait het om het vermogen om te improviseren en de mate hoe energiek de persoon gaat handelen.**

**Improviseren is de vaardigheid om op basis van de reeds voorhanden kennis en ervaringen met die kennis, snel en doelbewust te kunnen handelen in een situatie die enigszins afwijkt van waarin de persoon zijn ervaringen heeft opgedaan.**

**Hoe energiever de persoon gaat handelen, hoe meer overtuigingskracht er vanuit zijn handelen gaat.**



## Intentionaliteit & doelgerichtheid



# Macht

Op basis van secundaire  
behoeften



## Toelichting

De intentionaliteit heeft betrekking op het maken van een keuze om opzettelijk de macht in te gaan zetten.

Als een persoon besluit om intentioneel de macht in te gaan zetten, dan dient deze ergens op gericht te worden. De gerichtheid heeft te maken met het willen realiseren van een doel.

Als een persoon doelbewust (= intentioneel + doelgericht) zijn macht gaat inzetten, dan zal hij spontaan gedrag gaan vertonen. Hierbij geldt hoe duidelijker het doel voor ogen staat en hoe nadrukkelijker de persoon een keuze maakt, hoe spontaner het gedrag kan zijn.





## Toelichting

De intentionaliteit heeft betrekking op het maken van een keuze om opzettelijk de macht in te gaan zetten.

Als een persoon niet intentioneel de macht inzet, dan bepaald niet de persoon maar de gegeven omstandigheden waarop de macht wordt gerichtheid. Niet zelden zal dit niet opbouwend zijn, maar juist eerder destructief van aard ('dingen kapot maken').

Als een persoon willekeurig zijn macht gaat inzetten, zal hij impulsief gedrag gaan vertonen. Hierbij geldt hoe slechter het doel voor ogen staat hoe impulsiever het gedrag kan zijn.



## Toelichting

De intentionaliteit heeft betrekking op het maken van een keuze om opzettelijk de macht in te gaan zetten.

Als een persoon besluit om intentioneel de macht in te gaan zetten, dan dient deze ergens op gericht te worden. De gerichtheid heeft te maken met het willen realiseren van een doel. Als echter de persoon er niet in slaagt om het doel duidelijk voor ogen te krijgen, dan gaan de gegeven omstandigheden bepalen waarop de macht wordt gerichtheid. Niet zelden zal dit niet opbouwend zijn, maar juist eerder destructief van aard ('dingen kapot maken').

Als een persoon willekeurig zijn macht gaat inzetten, zal hij impulsief gedrag gaan vertonen. Hierbij geldt hoe slechter het doel voor ogen staat hoe impulsiever het gedrag kan zijn.



## Toelichting

De intentionaliteit heeft betrekking op het maken van een keuze om opzettelijk de macht in te gaan zetten.

Als een persoon niet intentioneel de macht inzet, dan bepaald niet de persoon maar de gegeven omstandigheden waarop de macht wordt gerichtheid. Zo kan bijvoorbeeld het doel door anderen zijn opgedragen, echter omdat het een opgedragen doel is, is de kans groot dat het werken aan de realisatie van het doel niet opbouwend is.

Als een persoon willekeurig zijn macht gaat inzetten om een opgelegd doel te gaan realiseren, zal hij impulsief gedrag gaan vertonen. Hierbij geldt hoe minder goed hij zich met het doel kan vereenzelvigen hoe impulsiever het gedrag zal zijn.



## Intentionaliteit & doelgerichtheid

Hoe beter de secundaire behoeften van macht zijn gestructureerd en gedifferentieerd, hoe effectiever en efficiënter een persoon zijn of haar macht kan inzetten.

Met *gestructureerd* wordt bedoeld dat de persoon gedragspatronen (rituelen) heeft ontwikkeld op basis de voorhanden zijnde kennis en de hiermee opgedane ervaringen. Hierdoor hoeft de persoon niet steeds opnieuw het wiel uit te vinden, als hij macht wil inzetten om doelbewust te gaan handelen.

Met *gedifferentieerd* wordt bedoeld de waardeschatting van ieder afzonderlijk gedragspatroon, waarbij het gedragspatroon met de hoogste waarde het meest zal worden gebruikt.



## **Intentionaliteit & doelgerichtheid**

**De gedragspatronen van de macht van de secundaire behoeften is aan veranderingen onderhevig, door onder andere educatie, opvoeding, levenservaringen en beroepservaringen.**

**Het is noodzakelijk dat de macht zich mee ontwikkelt met de persoonlijke groei van een persoon. Hierdoor is hij in staat om zich aan uiteenlopende situaties aan te passen en binnen de gegeven omstandigheden de macht succesvol in te zetten.**

**De macht van de secundaire behoeften is dynamisch en persoonsgebonden, dit in tegenspraak met de macht van de primaire behoefte die veel meer een universeel karakter bezit.**



# Intentionaliteit & doelgerichtheid

**Macht**

Op basis van primaire  
behoeften





Keuze Niet  
intentioneel

+ Gerichtheid Doelgericht

= Gedrag Afgewogen

## Toelichting

Bij het inzetten van de macht als een primaire behoefte, is er gewoonlijk geen sprake van intentionaliteit. Indien dat wel mocht zijn, is er sprake van een neurotische behoefte. De persoon gaat handelen op basis van zijn biologische gesteldheid, waarbij hij geen keuze hoeft te maken of hij wel of niet gaat handelen. Hooguit over wanneer hij gaat handelen en in beperkte mate hoe hij gaat handelen.

Macht als een primaire behoefte is altijd doelgericht en de handelwijze die hierbij aansluit is afgewogen gedrag. Niet meer en minder doen dan nodig is om de primaire behoefte te bevredigen. Indien het gedrag impulsief is, dan is het duidelijk dat de persoon heeft gehandeld op basis van een neurotische behoefte.



Keuze Niet  
intentioneel

+ Gerichtheid Doelgericht

|| Gedrag Afgewogen

## Toelichting

Vergeet niet dat bij de primaire behoeften het hoofddoel is om zo optimaal mogelijk in leven te blijven binnen de gegeven omstandigheden, zonder onnodige psychische en/of fysieke schade op te lopen.

Problemen met de primaire behoefte van macht kunnen ontstaan als de lichamelijke en/of mentale beperkingen zodanig zijn dat het 'zo optimaal mogelijk in leven zijn' verandert in overleven. Denk bijvoorbeeld aan psychische en/of lichamelijke ziekten, onvolgroeidheid en/of misvormingen van het lichaam, ernstige beschadigingen van een of meerdere lichaamsdelen waardoor er sprake is van functie-uitval of niet oplosbare functioneringsproblemen.





## **Intentionaliteit & doelgerichtheid**

**Macht als een primaire behoefte is biologisch bepaald, maar de wijze hoe de macht ingezet kan worden binnen situaties en de gegeven omstandigheden is voor een groot deel aangeleerd (externe druk).**

**Echter is het niet nodig om daar lang bij stil te staan of doelbewuste keuzes in te maken, omdat het volledig is geïntegreerd in de persoonlijkheid en het dagelijkse functioneren.**

**Pas als de persoonlijkheid ingrijpend verandert en/of de persoon te maken krijgt met aanhoudende functioneringsproblemen, is het noodzakelijk om nieuwe gedragspatronen aan te leren.**



**Kiezen voor onmacht**



## **Kiezen voor onmacht**

**Misschien is het verstandig om nu maar meteen het misverstand over onmacht en machteloosheid op te helderen.**

**Bij machteloosheid wordt het een persoon onmogelijk gemaakt om macht uit te oefenen, dit heeft betrekking op zowel de primaire als de secundaire behoefte aan macht.**

**Bij machteloosheid is er sprake van externe veroorzakers als ook interne veroorzakers. Bij externe veroorzakers kun je o.a. denken aan de gegeven omstandigheden, een dier, één of meerdere personen en de wetten of geldende regels. Bij interne veroorzakers kun je o.a. denken aan een hersenbeschadiging of een psychische ziekte.**



## Kiezen voor onmacht

Onmacht is een heel ander verhaal. De persoon kiest ervoor om niet doelbewust te gaan handelen om een specifieke reden die zowel in als buiten de persoon kan zijn ontstaan.

# Onmacht





## **Toelichting**

**Een persoon die onmachtig is, kiest er niet voor om op eigen initiatief doelbewust te gaan handelen. In plaats daarvan laat de persoon door iets of iemand anders bepalen hoe hij binnen de situatie of de gegeven omstandigheden dient te handelen.**

**De macht uit handen geven en daardoor zichzelf onmachtig maken, kan gebeuren op basis van veronderstellingen (bijvoorbeeld: 'ik kan dat toch niet' of 'wat haal ik allemaal in mijn hoofd) en/of grote externe druk (bijvoorbeeld: emotionele chantage of geweld).**

**Het blijft een keuze omdat de persoon ook kan kiezen om niet de macht uit handen te geven en bijvoorbeeld weerstand te bieden aan de externe druk.**



## **Kiezen voor onmacht**

**Als een persoon zegt: ‘ik ben onmachtig’, dan betekent dit dat de persoon gekozen heeft om geen gebruik te maken van zijn primaire of secundaire macht binnen de gegeven omstandigheden of situatie.**

**Gewoonlijk maakt een persoon zich onmachtig doordat hij probeert te anticiperen op de mogelijke consequenties als hij wel machtig gaat handelen binnen de gegeven omstandigheden of de situatie. De persoon denkt dat de eventuele consequenties te groot of te zwaar zijn om te kunnen dragen, of dat het sop de kool niet waard is, of dat de andere persoon niet anders kan handelen dan hij doet en dat hij dit niet mag afnemen of verstoren.**



## **Martelaarschap**

**Het kiezen voor onmacht kan binnen bepaalde omstandigheden een verantwoorde keuze zijn. Echter als het met een zekere regelmaat voor komt dat een persoon kiest voor de onmacht, dan ontstaat er een gekozen vorm van martelaarschap, oftewel: het zichzelf opofferen voor anderen.**

**Het bijzondere van dit zelfverkozen martelaarschap is dat de persoon hierdoor bijzonder machtig wordt omdat hij juist hierdoor macht van andere personen krijgt. Doorgaans wordt de martelaar gezien als een bijzonder of opmerkelijk mens die het beste voor heeft met andere personen.**



## **Martelaarschap**

**Er is een uitzonderingsgroep en dat zijn personen (overwegend vrouwen) die zichzelf wegcijferen ten gunste van een partner en/of gezinsleden.**

**Deze personen zijn doorgaans machtig, maar kiezen er bewust voor om 'niet de baas over de ander(en)' te gaan spelen. Het vervelende is dat de ander(en) macht in de schoenen krijgen geschoven waarmee zij niet of slecht mee om weten te gaan. De gevolgen zijn vroeg of laat dat er sprake is van machtsmisbruik en dit is veel moeilijker te keren. Anders gezegd: het zelfverkozen martelaarschap wordt een opgelegd martelaarschap.**





# Machtsmisbruik





## **Machtsmisbruik**

**Bij machtsmisbruik draait alles om het gegeven dat een persoon doelbewust weet wat hij wil realiseren, maar niet bereidt is om daarvoor zelf zijn handen vuil te maken. In plaats daarvan spant hij een ander voor zijn karretje om die taken te verrichten die nodig zijn om het gestelde doel te verwezenlijken.**

**In de meeste gevallen van machtsmisbruik weet de ander niet eens dat hij de kastanjes voor iemand anders uit het vuur aan het halen is, dit is bijvoorbeeld het geval bij manipulatie.**

**Niet dat het een groot verschil maakt als de persoon wel weet dat hij de kar voor een ander trekt en hij er zelf niet of nauwelijks de vruchten van zal proeven.**



## **Machtsmisbruik**

**Gewoonlijk is er bij machtsmisbruik sprake van een combinatie tussen onmacht en machteloosheid, waarbij één partij dominant is (topdog) en de andere partij volgend en gehoorzaam is (underdog).**

**Bij effectief machtsmisbruik is het delen van de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de gestelde doelen erg werkzaam, omdat hierdoor de underdog 'eer en respect' kan verdienen voor de te verrichten werkzaamheden. Een wassen neus natuurlijk omdat de underdog zelf niet zal profiteren van het succesvol realiseren van de gestelde doelen en het uitvoeren van de bijbehorende taken. Deze techniek is veelvuldig ingezet tijdens het koloniale tijdperk van Nederland en het diende eeuwen lang als een geslaagd model voor andere koloniale grootmachten.**



## **Machtsmisbruik**

**Het is belangrijk om goed voor ogen te houden dat het misbruik van macht, machteloosheid en onmacht niet hetzelfde zijn als het doelbewust inzetten van de primaire en de secundaire macht.**

**Zeker als personen in het verleden langere tijd slachtoffer van machtsmisbruik en machteloosheid zijn geworden, komt het geregeld voor dat iedere vorm van macht als een vorm van machtsmisbruik en/of machteloosheid wordt gezien.**

**Hierdoor ontwikkelt zich gewoonlijk neurofisch gedrag waardoor de persoon zelf zijn macht misbruikt om te voorkomen dat hij niet langer een slachtoffer is van machtsmisbruik en toch probeert de behoeften aan macht te bevredigen.**



## **Bevrediging**

**Vergeet niet: behoeften, zeker primaire behoeften, laten zich niet ontkennen.**

**Naarmate je probeert om niet te gaan werken aan de behoeftebevrediging, zal de behoefte zich nadrukkelijker merkbaar en voelbaar maken (intensiteit); een groter beroep doen op je aandacht (de omvang oftewel de reikwijdte neemt toe) en de tijdsduur waarin de behoefte actief is, duurt langer tot aan het moment dat de behoefte dominant actief is en niet meer onderdrukt kan worden. Door de behoefte te gaan bevredigen, stopt de behoefte voor het moment met zich te manifesteren.**



## **Geen Bevrediging**

**Als een behoefte niet kan worden bevredigd, dan zal de persoon een surrogaat oplossing gaan bedenken, bijvoorbeeld: een vrouw heeft behoefte aan een liefdespartner, maar die ontbreekt. Door flink te gaan eten worden de 'buikvlinders' gestild en neemt de behoefte aan een liefdespartner voor het moment af.**

**Als de surrogaat oplossing succesvol is, zal deze vaker worden ingezet. In dat geval is het een neurotische behoeftebevrediging geworden.**



Vormen van macht



## Vormen van macht

In deze presentatie staan diverse machtsvormen centraal.

Het is vooraf goed om je te realiseren dat er slechts een vorm van macht bestaat, maar die zich op uiteenlopende wijzen manifesteert. De variabelen zijn onder andere: de mate van intensiteit, de omvang (reikwijdte), de tijdsduur, de mate van interne en/of externe druk, de wijze hoe dat de externe druk op de persoon wordt uitgevoerd, culturele en sociale factoren (onder meer waarden en normen), de gegeven omstandigheden, de psychische en/of fysieke gesteldheid, de mate van belangrijkheid van het te realiseren doel, de mate van vaardigheid om specifieke taken uit te voeren.





## Vormen van macht

Het herkennen en etiketteren van diverse machtsvormen gebeurt eveneens om uiteenlopende redenen. Zo is bijvoorbeeld gereguleerd hoe een politieman de macht die hoort bij de rol (en niet de persoon) mag en kan inzetten binnen specifieke situaties en omstandigheden.

Onderscheidende factoren om machtsvormen af te bakenen zijn onder andere: [1] Een rol, bijvoorbeeld beroepsrol, functierol, groepsrol of een familierol; [2] Hiërarchie, bijvoorbeeld topdog en underdog; [3] Situationeel gebonden, bijvoorbeeld een calamiteit; [4] Groepsgebonden, bijvoorbeeld dat als je lid bent van groep A je over meer macht beschikt dan als je lid bent van groep B; [5] Tijdgebonden, bijvoorbeeld het optreden als BHV-er tijdens een calamiteit; [6] Cultureel gebonden, bijvoorbeeld religieuze rituelen.



## Vormen van macht

Er bestaan ook 'kunstmatige' machtsvormen die bedacht zijn door bedrijven en organisaties zodat zij hier geld aan kunnen verdienen in de vorm van workshops, trainingen, cursussen, opleidingen en educatieve materialen. In de regel is hierbij een exclusiviteitsregel van toepassing, zo kan een kunstmatige machtsvorm exclusief zijn voor leidinggevenden. Zoals je weet is alles wat exclusief is goed om een hogere prijs voor te vragen ('schaarste is altijd duur').

Het herkennen en benoemen van uiteenlopende manifestatievormen van macht, doet niets af aan de macht zelf (de bron), maar het maakt het praten over macht binnen de gegeven omstandigheden gemakkelijker.



## Vormen van macht

In de praktijk van alledag is het onvermijdelijk dat verschillende machtsvormen elkaar overlappen of zelfs met elkaar conflicteren. Dit is de beperktheid van het willen afbakenen van diverse manifestatievormen van macht.

In feite komt niet de macht met zichzelf in de knoop te zitten, maar stroken de doelen van de diverse afbakeningen van de manifestatievormen van macht niet met elkaar. Zo kan bijvoorbeeld een politieman met machtsproblemen te maken krijgen als hij met de wapenstok agressieve hooligans moet gaan bestrijden en hij komt daarbij oog in oog te staan met zijn zoon van zeventien jaar.



## Vormen van macht

Het is niet mogelijk om alle manifestatievormen van macht te beschrijven en dit is ook niet nodig.

In deze presentatie is een selectie gemaakt van herkenbare machtsvormen die een universeel karakter hebben, maar die verschillend ingevuld kunnen worden binnen diverse culturen (dus ook bedrijfsculturen).

Maak aantekeningen tijdens het bekijken van de presentatie en probeer de machtsvormen zoveel mogelijk te herkennen in je dagelijkse leven.

A high-contrast, black and white graphic illustration of a woman's face and hair. The style is reminiscent of pop art or graphic design, using thick black lines and solid white areas. The woman's hair is voluminous and styled in large, wavy curls that frame her face. Her eyes are closed or looking down, and her lips are slightly parted. The overall effect is one of bold, graphic femininity.

**Machtsevenwicht**



## **Machtsevenwicht**

**Bij een machtsevenwicht denken de meeste mensen aan de machtsverdeling tussen twee of meerdere personen en/of groepen.**

**Op het idee dat er ook nog een innerlijk machtsevenwicht bestaat, komt bijna niemand. Laat staan om hier ook nog actief op in te spelen.**

**De meeste invloed heeft een persoon op het innerlijk machtsevenwicht en deze kan dan ook gemakkelijker worden aangepast aan de gegeven omstandigheden.**



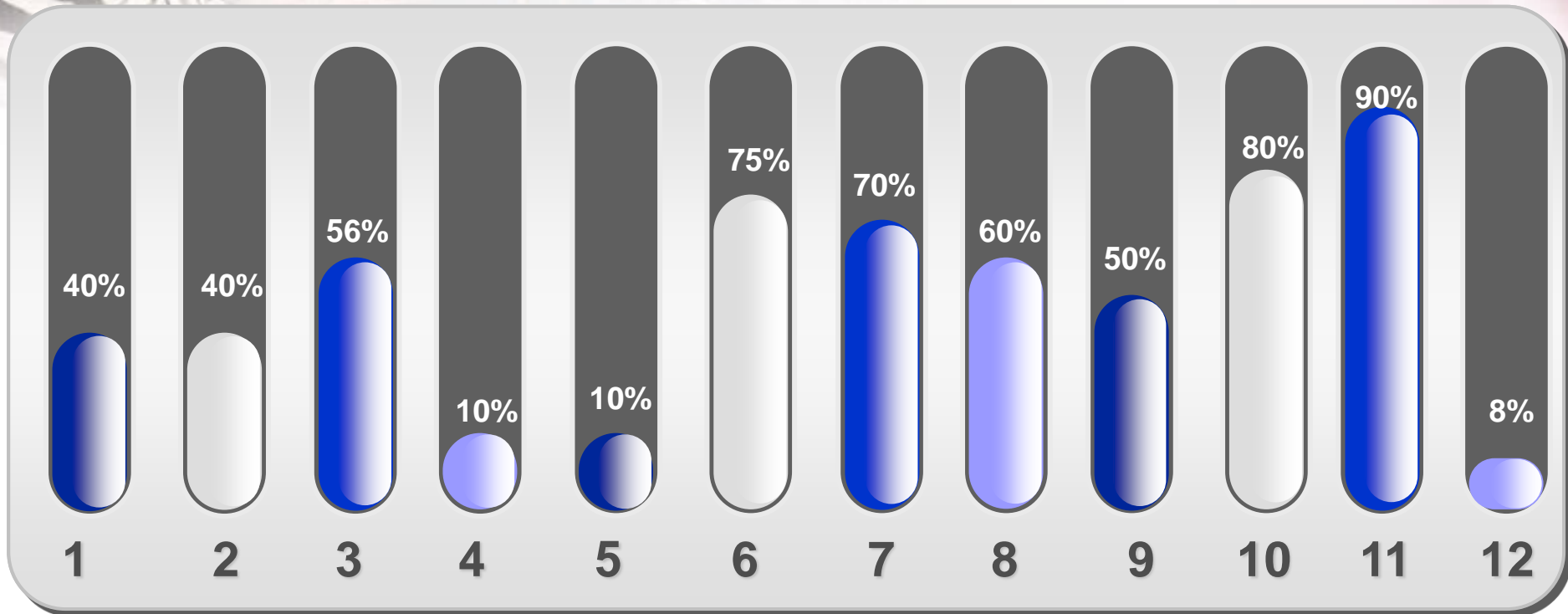
## **Machtsevenwicht**

**Het machtsevenwicht is dynamisch van aard en verandert per moment in de 'hier-en-nu'-situatie. De veranderingen in het machtsevenwicht hoeven niet groots te zijn en kunnen zelfs zo klein zijn dat het verwaarloosbaar is.**

**Hoe fijngevoeliger de persoon is m.b.t. het vaststellen van het machtsevenwicht, hoe flexibeler hij kan functioneren. Als de persoon het machtsevenwicht als vaststaand beschouwd, zal hij het moeilijk hebben met het afstemmen op de 'hier-en-nu'-situatie en ervaart hij functioneringsproblemen in voor hem 'afwijkende' situaties en omstandigheden.**



# Machtsevenwicht



1. [De fysieke macht](#)
2. [De handelende macht](#)
3. [De functionerende macht](#)
4. [De ultieme macht](#)
5. [De asociale macht](#)
6. [De eisende macht](#)
7. [De sturende macht](#)
8. [De directe macht](#)
9. [De suggestieve macht](#)
10. [De subtiele macht](#)
11. [De sociale macht](#)
12. [De beperkende macht](#)





## machtsevenwicht

Het persoonlijke machtsevenwicht kan in balans en uit balans zijn. De belangrijkste redenen voor het uit balans zijn, zijn:

De persoon heeft geen of onvoldoende kennis en ervaringen opgedaan met elementen uit de 'hier-en-nu'-situatie en weet niet hoe zich hiermee te verhouden.

De VIS-as kleurt de 'hier-en-nu'-situatie op een zodanige wijze dat de persoon niet kan afstemmen of toetsen van 'dat wat is'. Het functioneren is afgestemd op de VIS-as kleuring en 'out of tune' met de gegeven omstandigheden.



## machtsevenwicht

Een persoon met functioneringsproblemen heeft **ALTIJD** te maken met machtsproblemen.

Het zichtbaar maken van het machtsevenwicht is belangrijk omdat het kan helpen bij het ontwikkelen van een inzicht dat de persoon veel meer invloed heeft, dan hij zelf ooit in zijn wildste dromen had kunnen vermoeden en dat hij zichzelf ook vaker onmachtig maakt of ervoor zorgt dat hij misbruik maakt van zijn macht.





## machtsevenwicht

Het visueel maken van het machtsevenwicht is gebaseerd op de percepties die de persoon op dat moment heeft en is gekleurd door de VIS-as.

Op zichzelf bestaat er niet automatisch een causaal verband tussen 'dat wat de persoon denkt' en 'dat wat is'. Anders gezegd: het machtsevenwicht dat in werkelijkheid bestaat, kan 100% afwijken van het beeld wat de persoon hierover heeft.

Door het visueel maken van het machtsevenwicht kan de persoon ook worden uitgedaagd om dit in de 'hier-en-nu'-situatie te gaan toetsen.

*Een voorbeeld van een hulpmiddel tref je aan op de volgende dia's*



*Plaats een kruis in het vakje dat van toepassing is op jou in de 'hier-en-nu'-situatie.*

- |    |   |  |                                   |
|----|---|--|-----------------------------------|
| 1. | Onbewegelijk                                | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Steeds in beweging                |
|    |   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                   |
| 2. | Passief optreden                            | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Actief handelend                  |
|    |   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                   |
| 3. | Willekeurig handelen                        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Doelgericht handelen              |
|    |   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                   |
| 4. | Onsuccesvol handelen                        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Succesvol handelen                |
|    |   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                   |
| 5. | Onbewust van het spelen van een rol         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Doelbewust het spelen van een rol |
|    |   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                   |
| 6. | Alleen bewust van afzonderlijke handelingen | <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Totaal gedrag                     |
|    |   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                   |



*Plaats een kruis in het vakje dat van toepassing is op jou in de 'hier-en-nu'-situatie.*

- |     |                               |  |                                   |
|-----|-------------------------------|--|-----------------------------------|
| 7.  | Niet agressief                | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Zeer agressief                    |
|     |                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                   |
| 8.  | Positieve stress              | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Negatieve stress                  |
|     |                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                   |
| 9.  | De ander is het belangrijkste | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Ik-gerichtheid                    |
|     |                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                   |
| 10. | Inzetten voor anderen         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Gebruik maken van anderen         |
|     |                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                   |
| 11. | Rekening houden met anderen   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | De eigen zin er door heen drukken |
|     |                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                   |
| 12. | Aanpassen aan anderen         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Drammen                           |
|     |                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                   |



*Plaats een kruis in het vakje dat van toepassing is op jou in de 'hier-en-nu'-situatie.*

- |     |                                    |  |                                 |
|-----|------------------------------------|--|---------------------------------|
| 13. | Negatieve manipulatie              | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Positieve manipulatie           |
|     |                                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                 |
| 14. | De ander er beter van laten worden | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Er zelf beter van willen worden |
|     |                                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                 |
| 15. | Vermijdend gedrag                  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Confronterend gedrag            |
|     |                                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                 |
| 16. | Grenzeloos                         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> | Grenzen aangeven                |
|     |                                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                 |
| 17. | In dialoog met de ander treden     | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | De ander overtuigen             |
|     |                                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                 |
| 18. | In overleg tot een mening komen    | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Eigen mening of visie opdringen |
|     |                                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                                 |





*Plaats een kruis in het vakje dat van toepassing is op jou in de 'hier-en-nu'-situatie.*

- |     |                                |  |  |
|-----|--------------------------------|--|--|
| 19. | Houden aan de geldende regels  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Jezelf in verleiding brengen           |
| 20. | Gehoorzaamheid                 | <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Ondeugend zijn                         |
| 21. | Eigen meningen niet uitspreken | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Het beïnvloeden van de gesprekspartner |
| 22. | Tegenwerken                    | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Samenwerken                            |
| 23. | Machtig                        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> | Onmachtig                              |
| 24. | Optimaal functioneren          | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Functioneringsproblemen                |



Na het invullen van het formulier, tel je per twee vragen de punten op, voorbeeld:

- |    |                  |  |                    |
|----|------------------|--|--------------------|
| 1. | Onbewegelijk     |  | Steeds in beweging |
|    |                  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                    |
| 2. | Passief optreden |  | Actief handelend   |
|    |                  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   |                    |

$$7 + 8 = 15$$

De paren zijn: 1 + 2 / 3 + 4 / 5 + 6 / 7 + 8 / 9 + 10 / 11 + 12 / 13 + 14  
/ 15 + 16 / 17 + 18 / 19 + 20 / 21 + 22 / 23 + 24





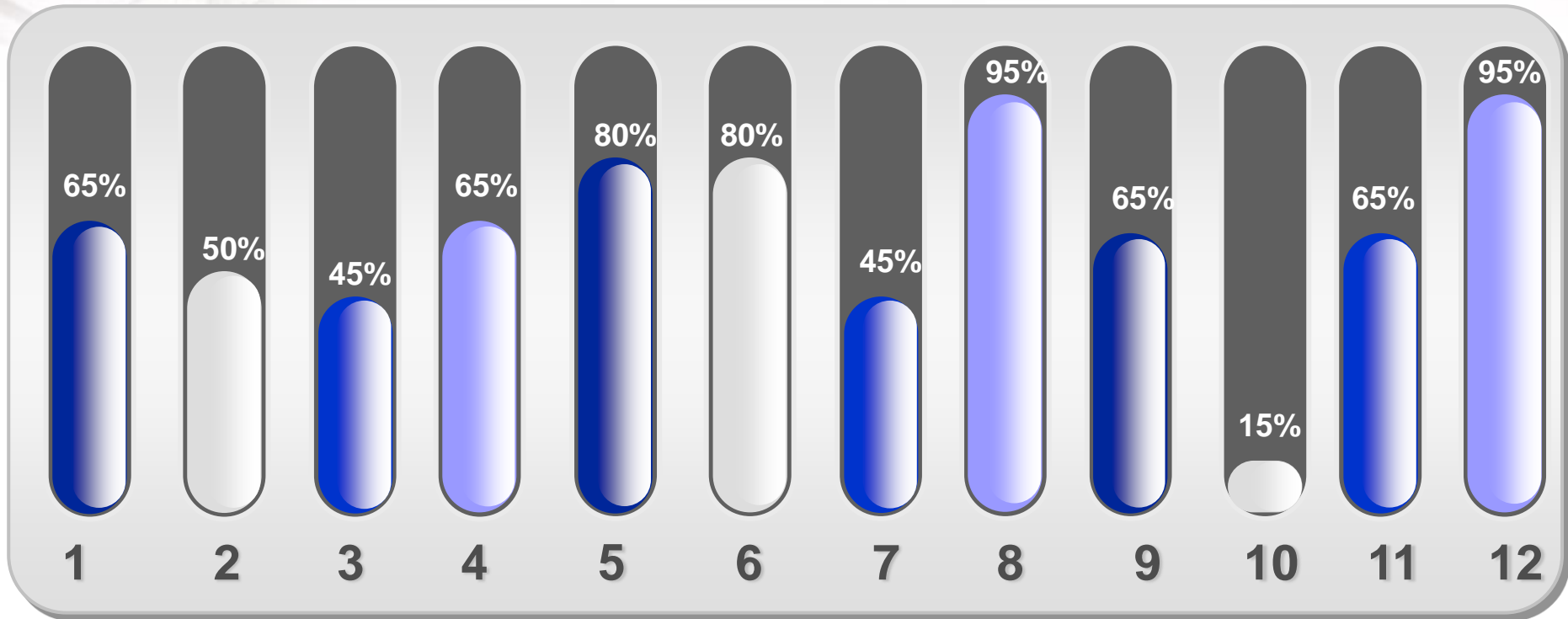
**N De som van ieder vragenpaar zoek je op in de onderstaande getallenreeks. Schrijf de machtsvorm op en het percentage.**

- Vragenpaar 1: de fysieke macht
- Vragenpaar 2: de handelende macht
- Vragenpaar 3: de functionerende macht
- Vragenpaar 4: de ulfieme macht
- Vragenpaar 5: de asociale macht
- Vragenpaar 6: de eisende macht
- Vragenpaar 7: de sturende macht
- Vragenpaar 8: de directe macht
- Vragenpaar 9: de suggestieve macht
- Vragenpaar 10: de subtiële macht
- Vragenpaar 11: de sociale macht
- Vragenpaar 12: de beperkende macht

Som:	Percentage:
0 – 3	1%
4 – 5	15%
6 – 8	30%
9 – 1	45%
12 – 13	50%
14 – 15	65%
16 – 17	80%
18 – 19	95%
20	100%



**N Teken een schematische weergave van het machtsevenwicht m.b.t. het moment waarnaar het formulier verwijst.**



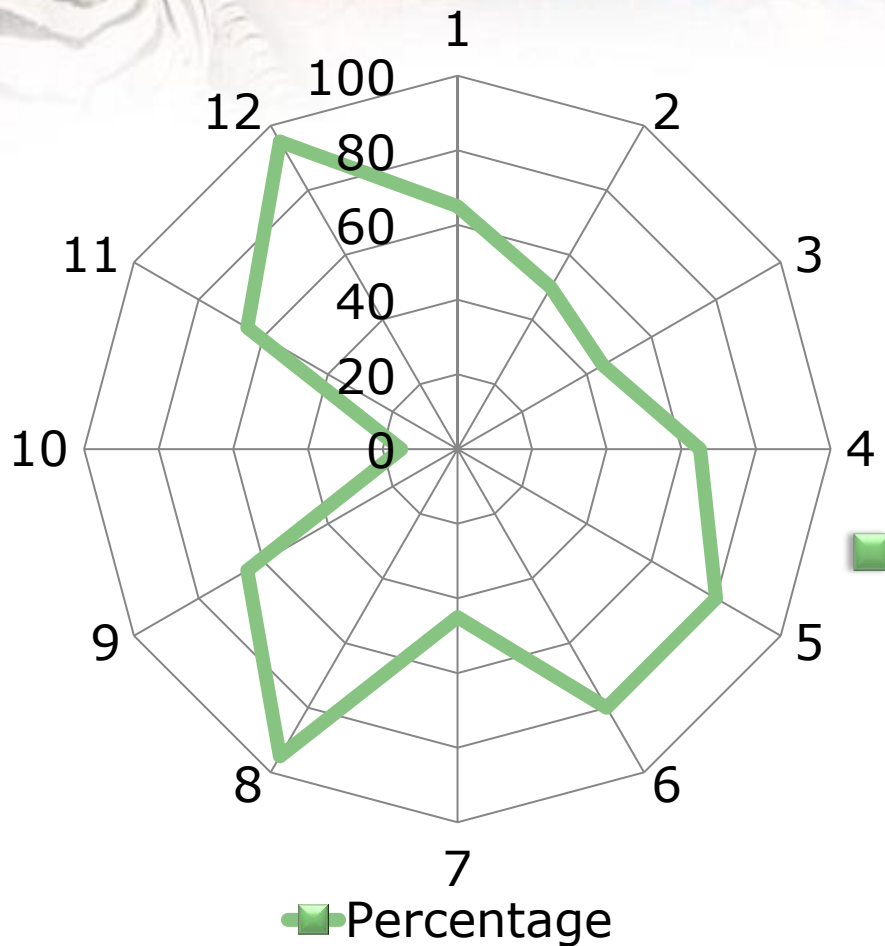
- 1. De fysieke macht
- 2. De handelende macht
- 3. De functionerende macht
- 4. De ultieme macht

- 5. De asociale macht
- 6. De eisende macht
- 7. De sturende macht
- 8. De directe macht

- 9. De suggestieve macht
- 10. De subtiële macht
- 11. De sociale macht
- 12. De beperkende macht



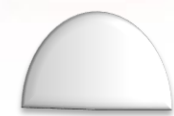
Of in de vorm van een grafiek.



1. De fysieke macht
2. De handelende macht
3. De functionerende macht
4. De ulfieme macht
5. De asociale macht
6. De eisende macht
7. De sturende macht
8. De directe macht
9. De suggestieve macht
10. De subtiële macht
11. De sociale macht
12. De beperkende macht



De SPIN kan op diverse manieren worden gelezen:



*Afhankelijk*: deze vormen van macht worden gevormd door de interactie met de buitenwereld.



*Onafhankelijk*: deze vormen van macht worden op de buitenwereld geprojecteerd.

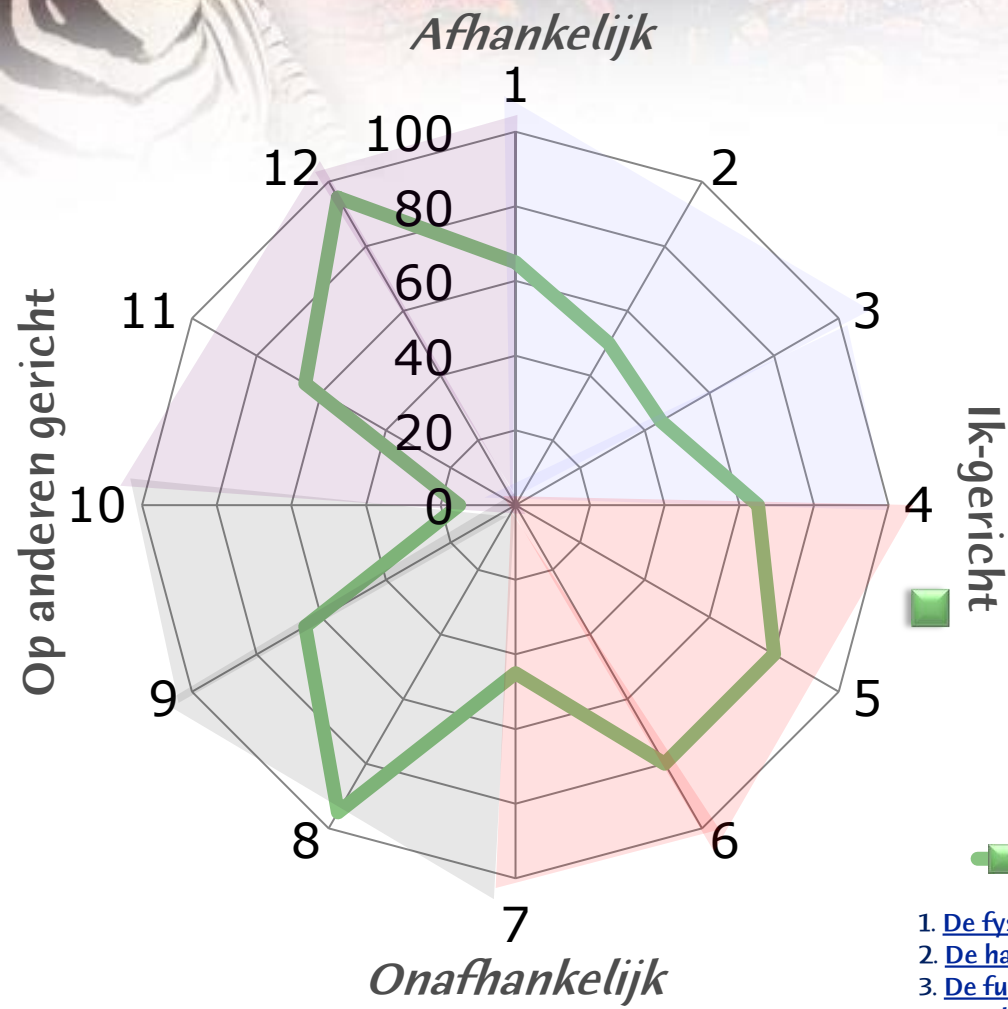


*Ik-gericht*: deze vormen van macht worden ten gunste van de persoonlijke doelen ingezet.



*Op anderen gericht*: deze vormen van macht worden ten gunste van de gemeenschappelijke doelen ingezet.

■ Percentage



- |  |                                      |   |
|--|--------------------------------------|---|
| 1. <a href="#">De fysieke macht</a>        | 5. <a href="#">De asociale macht</a> | 9. <a href="#">De suggestieve macht</a> |
| 2. <a href="#">De handelende macht</a>     | 6. <a href="#">De eisende macht</a>  | 10. <a href="#">De subtiele macht</a>   |
| 3. <a href="#">De functionerende macht</a> | 7. <a href="#">De sturende macht</a> | 11. <a href="#">De sociale macht</a>    |
| 4. <a href="#">De ultieme macht</a>        | 8. <a href="#">De directe macht</a>  | 12. <a href="#">De beperkende macht</a> |



*Afhankelijk*

1

100

12

80

60

11

40

20

10

0

9

8

7

*Onafhankelijk*

6

■ Percentage

- 1. [De fysieke macht](#)
- 2. [De handelende macht](#)
- 3. [De functionerende macht](#)
- 4. [De ultieme macht](#)
- 5. [De asociale macht](#)
- 6. [De eisende macht](#)
- 7. [De sturende macht](#)
- 8. [De directe macht](#)
- 9. [De suggestieve macht](#)
- 10. [De subtiele macht](#)
- 11. [De sociale macht](#)
- 12. [De beperkende macht](#)

*Afhankelijke Ik-gerichtheid:* deze machtsvormen ontstaan door interactie met de buitenwereld en hebben tot doel om het functioneren van de persoon te optimaliseren.

*Onafhankelijke Ik-gerichtheid:* deze machtsvormen worden op de buitenwereld geprojecteerd om de persoonlijke doelen te realiseren .

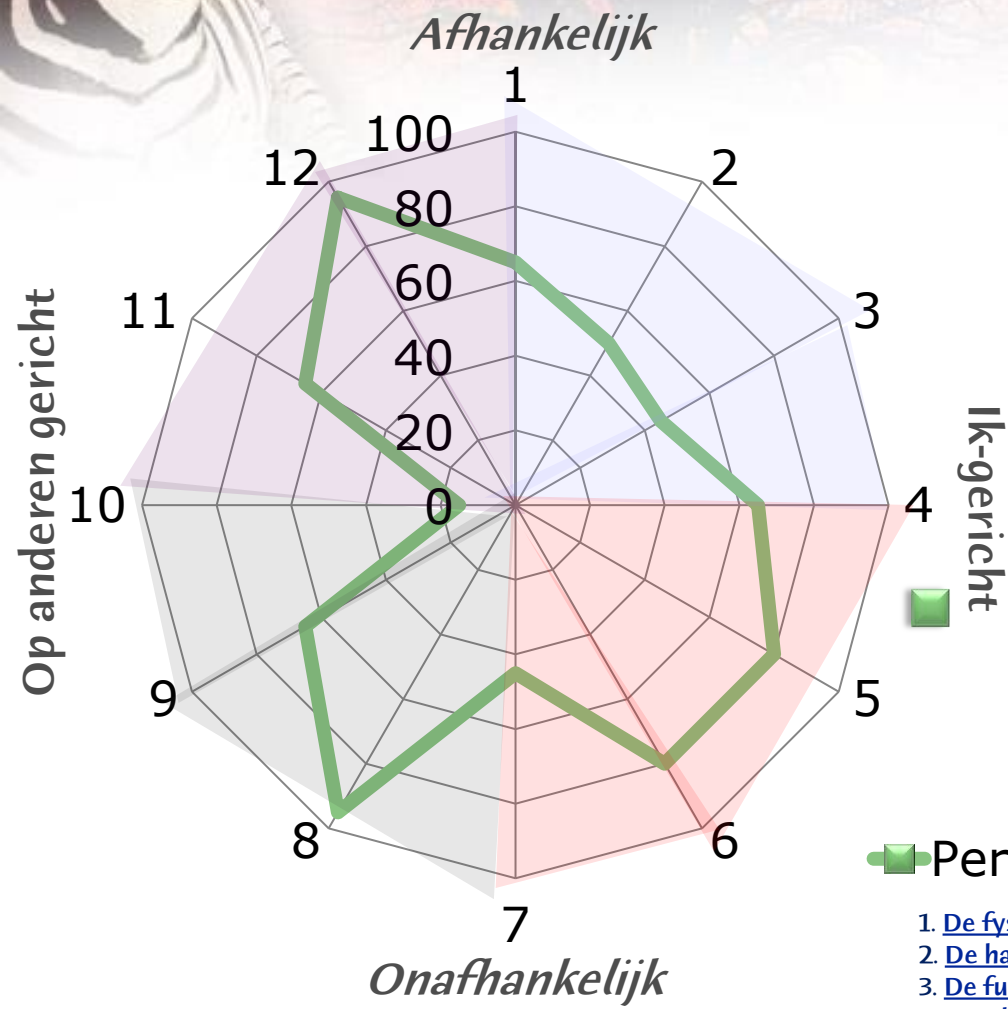
*Onafhankelijk op anderen gericht:* deze machtsvormen worden op de buitenwereld geprojecteerd om interpersoonlijke doelen te realiseren.

*Afhankelijk op anderen gericht:* deze machtsvormen ontstaan door interactie met de buitenwereld om gemeenschappelijke doelen te realiseren



Ik-gericht

Op anderen gericht

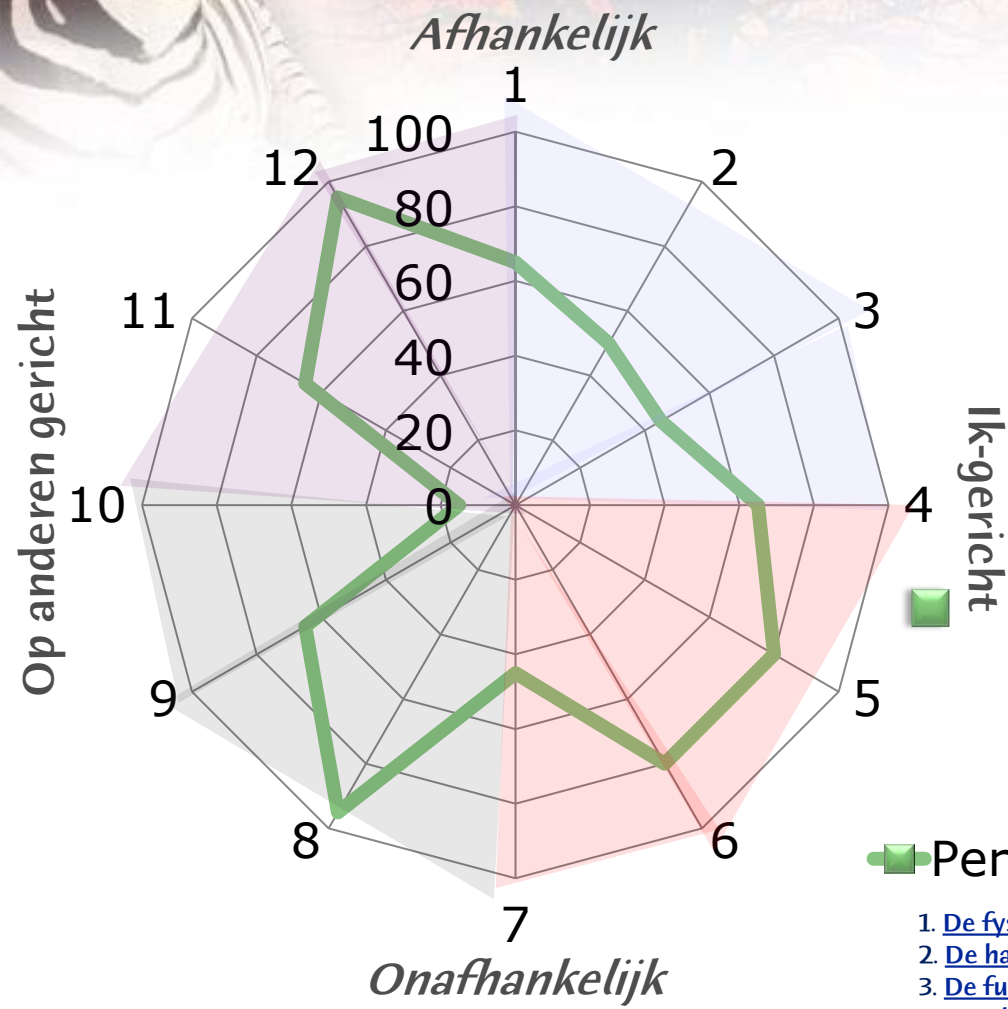


Ook is er sprake van polariserende paren:

*1. Fysieke macht - 7. Sturende macht:* Het inzetten van het lichaam als een instrument om al dan niet te gaan handelen op basis van een manipulatie. In de afbeelding is duidelijk te zien dat de persoon de neiging heeft om op basis van een negatieve manipulatie te gaan handelen.

*2. Handelende macht - 8. directe macht:* De mate van kracht die de persoon inzet bij het uitvoeren van zijn handelingen om al dan niet anderen of zichzelf te confronteren. In de afbeelding is duidelijk te zien dat de persoon gematigd is om zijn confrontaties op krachtige wijze te presenteren.

- |  |                                      |   |
|--|--------------------------------------|---|
| 1. <a href="#">De fysieke macht</a>        | 5. <a href="#">De asociale macht</a> | 9. <a href="#">De suggestieve macht</a> |
| 2. <a href="#">De handelende macht</a>     | 6. <a href="#">De eisende macht</a>  | 10. <a href="#">De subtiële macht</a>   |
| 3. <a href="#">De functionerende macht</a> | 7. <a href="#">De sturende macht</a> | 11. <a href="#">De sociale macht</a>    |
| 4. <a href="#">De ultieme macht</a>        | 8. <a href="#">De directe macht</a>  | 12. <a href="#">De beperkende macht</a> |



Ook is er sprake van polariserende paren:

**3. Functionerende macht - 9. Suggestieve macht:** Het gebruik maken van één of meerdere rollen om al dan niet de ander te overtuigen van een mening, visie of argument. In de afbeelding is te zien dat de persoon een sterke neiging heeft om te gaan overtuigen, maar zet hierbij niet intentioneel één of meerdere rollen in.

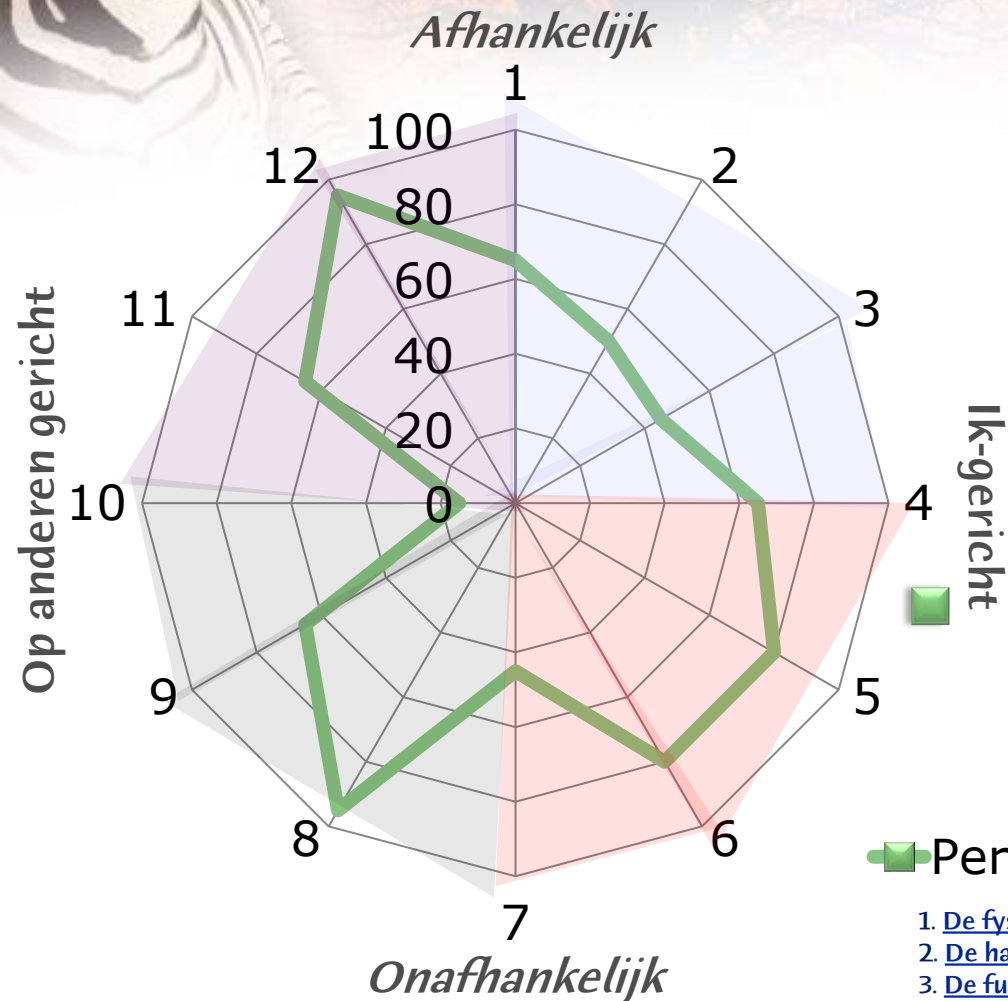
**4. Ultieme macht - 10. Subtiële macht:** De verleiding om één of meerdere vormen van geweld (agressie) te gebruiken om een of meerdere persoonlijke doelen te realiseren. Dan wel om de ander te verleiden om toe te geven onder de dreiging van agressie. In de afbeelding is te zien dat de persoon agressief gedrag vertoont en niet probeert om de ander te verleiden om tot andere gedachten of handelwijzen te komen.

- 1. De fysieke macht
- 5. De asociale macht
- 9. De suggestieve macht
- 2. De handelende macht
- 6. De eisende macht
- 10. De subtiële macht
- 3. De functionerende macht
- 7. De sturende macht
- 11. De sociale macht
- 4. De ultieme macht
- 8. De directe macht
- 12. De beperkende macht



Ook is er sprake van polariserende paren:  
**5. Asociale macht - 11. Sociale macht:** Het beïnvloeden van de ander om tot het realiseren van één of meerdere doelen te komen en als dat niet lukt de doelen alsnog realiseren op basis van machtsmisbruik. In de afbeelding is te zien dat de persoon zowel zijn invloed probeert te gebruiken en hij tegelijkertijd niet vies van is om emotionele chantage toe te passen.

**6. Eisende macht - 12. Onmacht:** De persoon zet zichzelf en/of anderen onder druk om een prestatie te leveren en hierdoor kan de persoon (en/of de ander) te maken krijgen met onmacht. In de afbeelding is te zien dat de persoon dwang toepast met als resultaat dat hij zichzelf of anderen onmachtig maakt en hierdoor er functioneringsproblemen ontstaan.



- |  |                                      |   |
|--|--------------------------------------|---|
| 1. <a href="#">De fysieke macht</a>        | 5. <a href="#">De asociale macht</a> | 9. <a href="#">De suggestieve macht</a> |
| 2. <a href="#">De handelende macht</a>     | 6. <a href="#">De eisende macht</a>  | 10. <a href="#">De subtiële macht</a>   |
| 3. <a href="#">De functionerende macht</a> | 7. <a href="#">De sturende macht</a> | 11. <a href="#">De sociale macht</a>    |
| 4. <a href="#">De ultieme macht</a>        | 8. <a href="#">De directe macht</a>  | 12. <a href="#">De beperkende macht</a> |

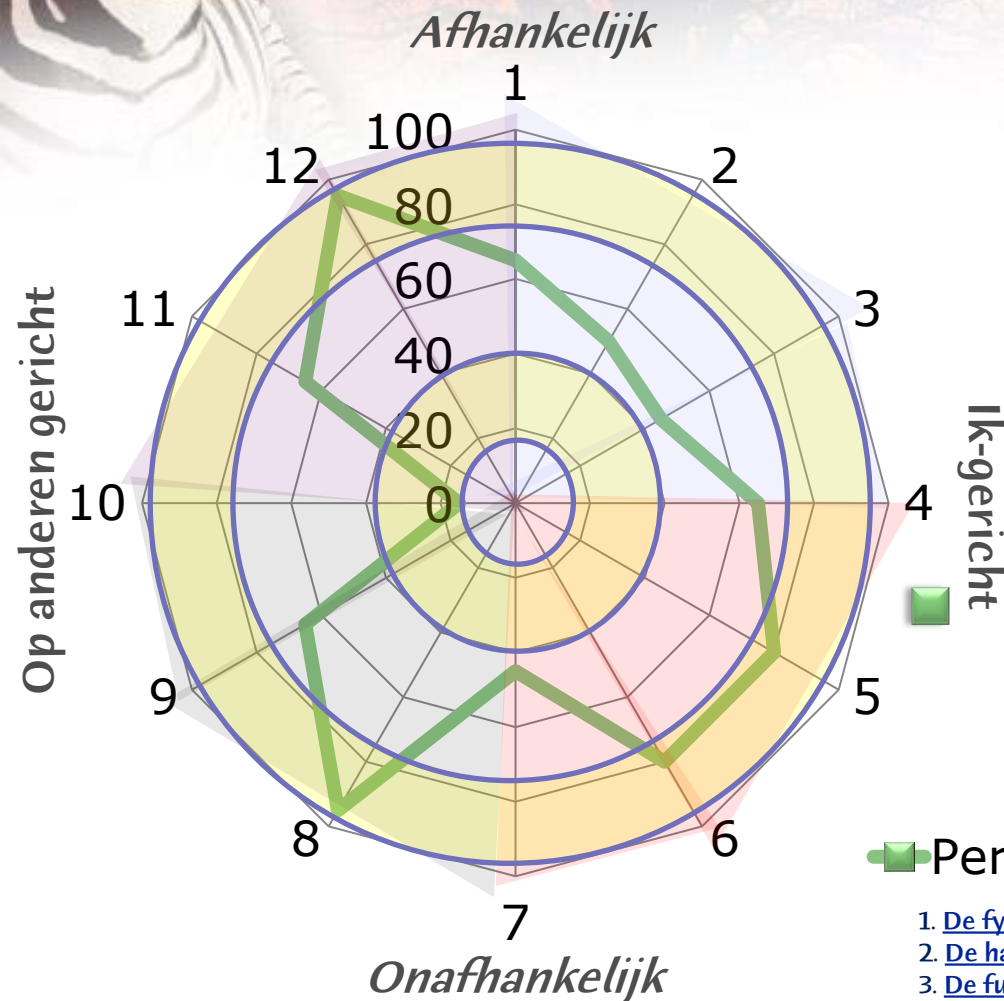




De meest interessante delen van de spin zijn de buitenste ring en tweede ring, omdat hier de uitschieters naar boven en beneden in staan vermeld.

De derde en vierde ringen zijn het minst interessant omdat hierbij sprake is van een gemiddelde score. In de regel is dit niet bijzonder of opmerkelijk ('gemiddeld').

Bijvoorbeeld bij het paar 5 en 11 is 5 dominant over 11 en dus het belangrijkste in de uitleg van de grafiek.



■ Percentage

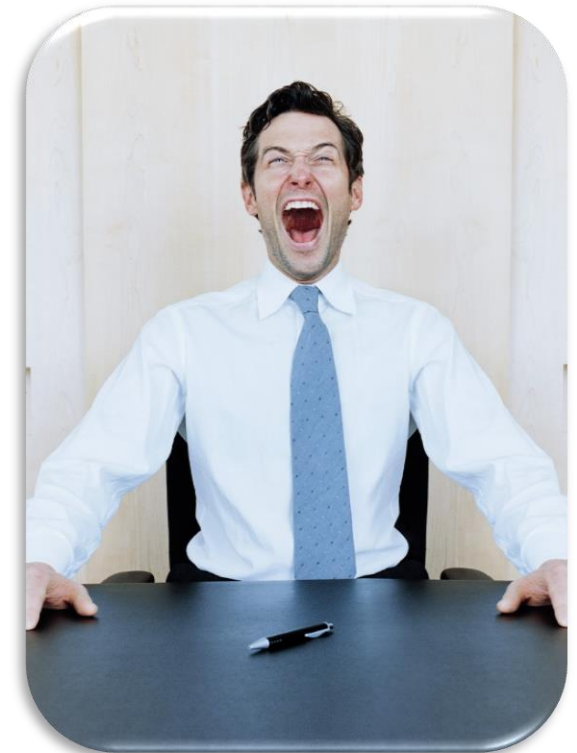
- |  |                                      |   |
|--|--------------------------------------|---|
| 1. <a href="#">De fysieke macht</a>        | 5. <a href="#">De asociale macht</a> | 9. <a href="#">De suggestieve macht</a> |
| 2. <a href="#">De handelende macht</a>     | 6. <a href="#">De eisende macht</a>  | 10. <a href="#">De subtiële macht</a>   |
| 3. <a href="#">De functionerende macht</a> | 7. <a href="#">De sturende macht</a> | 11. <a href="#">De sociale macht</a>    |
| 4. <a href="#">De ultieme macht</a>        | 8. <a href="#">De directe macht</a>  | 12. <a href="#">De beperkende macht</a> |



## Machtsevenwicht

Er bestaat niet alleen een innerlijk machtsevenwicht, maar daar buiten ook een machtsevenwicht met de buitenwereld. Zowel met personen, dieren, objecten en de gegeven omstandigheden.

Het is pas zinvol om naar het buitengerichte machtsevenwicht te kijken als de persoon begrijpt wat macht is, hoe macht werkt ten gunste en ten nadele van hem.





## **Machtsevenwicht**

**De persoon dient een inventarisatie te maken van de rollen die hij vervuld.**

**Op een vel schrijft hij alle rollen die hij in zijn privéleven vervuld. Hierbij kun je denken aan onder andere: relatie, gezin, familie, vriendengroep.**

**Op een tweede vel schrijft hij alle rollen die hij in zijn formele leven vervuld. Hierbij kun je denken aan onder andere: werk, sportteam, vereniging, vrijwilligerswerk en studie.**



## Machtsevenwicht

De persoon gaat per rol per vel aangeven welke rechten en plichten hij heeft.

Vervolgens gaat de persoon aangeven wat hij moet doen om de rechten en plichten na te leven. Opmerking: in feite beschrijft de persoon de macht die hij inzet om de rechten te claimen en de inspanning die hij moet leveren om de plichten na te komen.

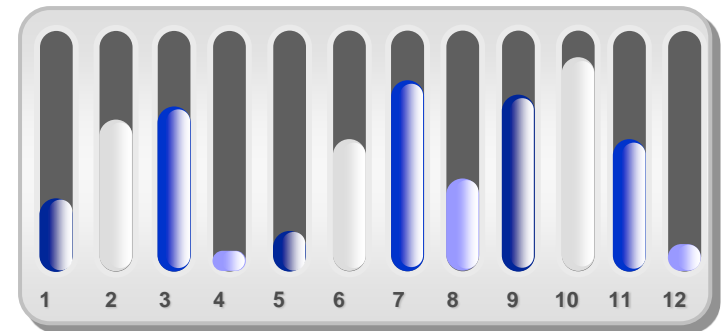




## Machtsevenwicht

De persoon gaat aangeven welke machtsvormen het beste aansluiten bij het naleven van de rechten en plichten per rol. Als ook hoeveel macht hij nodig denkt te hebben.

Opmerking: ook bij deze oefening is er sprake van een spel met de percepties, die voor 90% niet overeenkomen met de gebeurende werkelijkheid en in alle mogelijke situaties. Echter hoeft dat niet omdat het doel het verwerven van inzicht is in de macht die een persoon tot zijn beschikking heeft of denkt te hebben.



1. De fysieke macht
2. De handelende macht
3. De functionerende macht
4. De ultieme macht
5. De asociale macht
6. De eisende macht
7. De sturende macht
8. De directe macht
9. De suggestieve macht
10. De subtiële macht
11. De sociale macht
12. De beperkende macht

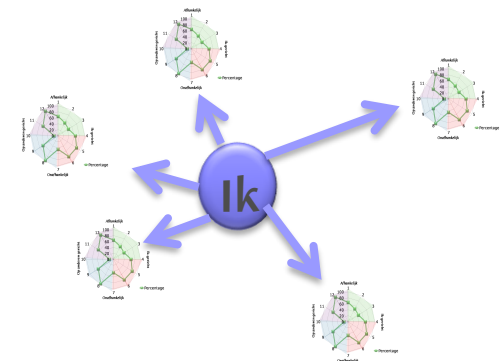
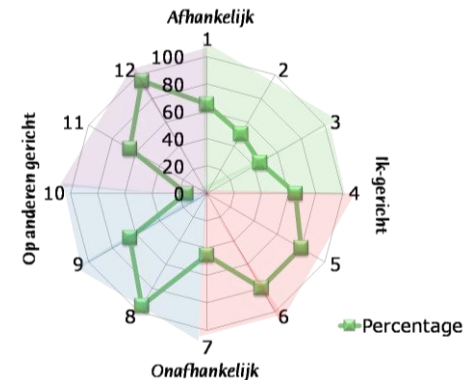


# Machtsevenwicht

Als de benodigde informatie is opgeschreven, dient het per rol te worden vertaald in een spingrafiek.

Alle spingrafieken die betrekking hebben op de (belangrijkste) rollen van het privéleven worden op een vel geplaatst. Hetzelfde gebeurt voor de rollen uit het formele leven van de persoon.

Het plaatsen van de grafieken kan bijvoorbeeld in de vorm van een sociaal atoom.





## Machtsevenwicht

In de analyse van de tekeningen kun je rekening houden met de volgende punten:

Passen de machtsvormen en de intensiteit van de machtsvormen bij het naleven van de rechten en plichten per rol. Of is hier sprake van een discrepantie tussen de rechten en plichten; tussen de diverse rollen; tussen de gebeurende werkelijkheid en de (ideaal) zelfbeelden; tussen rollen uit het privéleven en het formele leven?

Houdt de persoon er een andere maatstaf op na voor zijn privéleven, als voor zijn formele leven? Waar is dit verschil op gebaseerd? De perceptiebeelden? De roleisen of de functie-eisen?

Wat is moeilijker voor de persoon: rechten claimen of plichten nakomen? Waarom?



## Machtsevenwicht

Wat zijn de sterke rollen en wat zijn de zwakke rollen in het privéleven van de persoon? En in het formele leven van de persoon? Is er sprake van een overeenkomst tussen de sterke en de zwakke rollen? Kunnen de percepties m.b.t. de sterke en de zwakke rollen worden onderbouwd met feiten?

Begrijpt de persoon dat macht essentieel is om zowel persoonlijk, als ook beroepsmatig te kunnen functioneren?

Begrijpt de persoon dat hij ALTIJD macht gebruikt? Zelfs als hij een afkeer heeft van macht (VIS-as)?

Begrijpt de persoon dat er een verschil bestaat tot macht en machtsmisbruik?

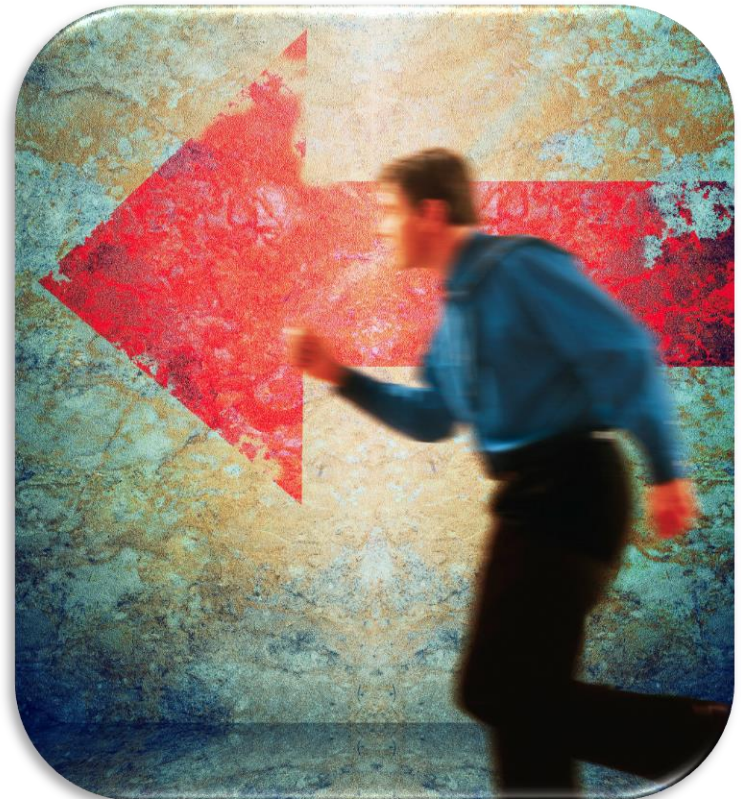




## Machtsevenwicht

Nadat de persoon de *naar buitengerichte macht* heeft onderzocht, kan het interessant zijn om te onderzoeken *of* en *welke* discrepanties er zijn tussen de innerlijke macht en de naar buitengerichte macht. Als ook welke overeenkomsten er zijn.

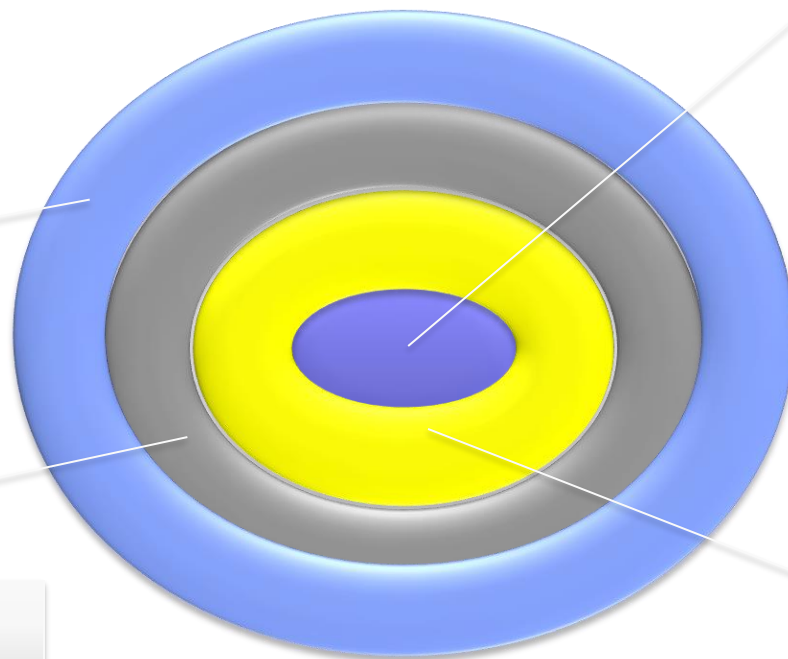
Zo kan de persoon bijvoorbeeld ontdekken hoe hij zichzelf op bepaalde momenten buitenspel zet of welke invloed het socialisatieproces op hem heeft.





Een geschikte vorm om de innerlijke macht en de naar buitengerichte macht visueel te maken, is de 'mandala'-tekenvorm.

Machten die ten nadele van de persoon werken



De kern: de basale innerlijke macht

Machten die zowel ten gunste als ten nadele van de persoon kunnen werken

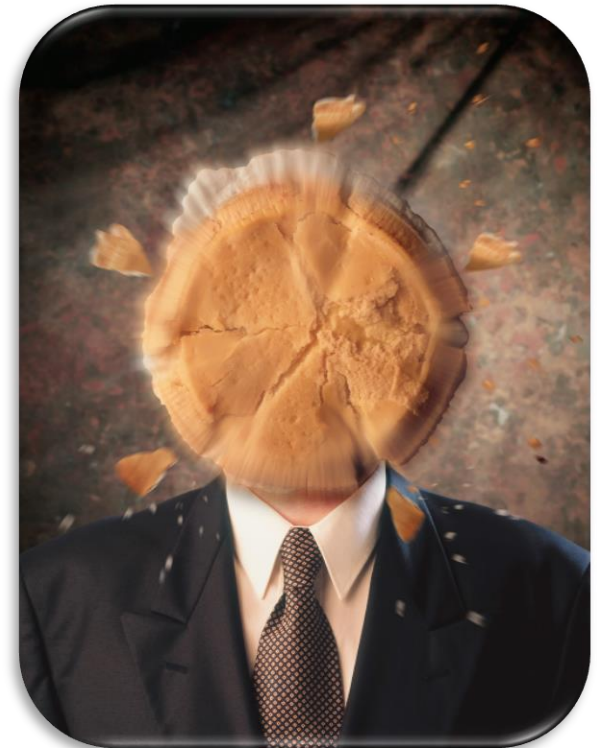
Machten die ten gunste van de persoon werken



## Machtsevenwicht

De machtsmandala kan worden ingevuld met afbeeldingen, tekeningen of woorden.

Het belangrijkste is dat de persoon leert om onderscheid te maken tussen de diverse machtsvormen en de toepassingen hiervan. Als ook dat er een verschil bestaat tussen de werkelijke macht die een persoon heeft (VIS) en de macht die door de persoon wordt bedacht in de vorm van percepties (VIS-as).





## **Machtsevenwicht**

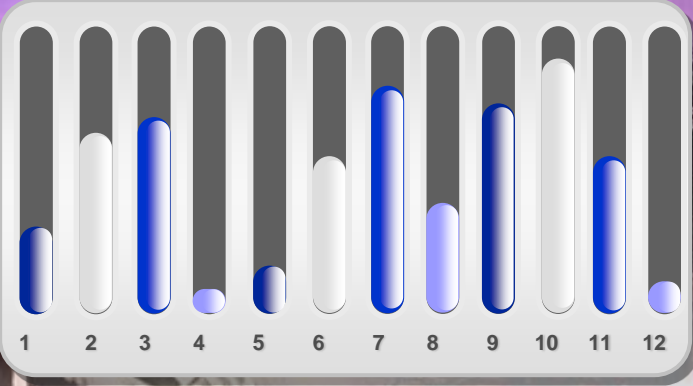
**De machtsmandala kan ook worden gebruikt om doelen en taken te formuleren om bijvoorbeeld om te leren om te gaan met de machtsvormen die een nadelige invloed hebben op de persoon. Of voor het versterken van de machtsvormen die een gunstig effect hebben op de persoon.**

**Vergeet niet: macht is niet positief of negatief. De wijze en het doel waarvoor de macht wordt in gezet, bepalen of de macht positief of negatief is.**

# PSYCHOWERK



# Beweging is de fysieke macht

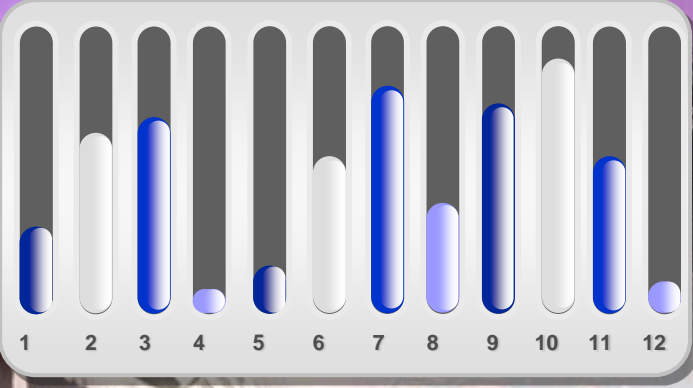


Om het lichaam te kunnen bewegen, dient een persoon over fysieke macht te beschikken. Anders is het voor de persoon onmogelijk om handelingen te verrichten en om gedachten, emoties en andere psychische inhoud tot uitdrukking te brengen.

De fysieke macht zegt niets over de kwaliteit van de bewegingen en handelingen. Als ook niet over de doelen die een persoon wil realiseren.

De fysieke macht geeft een persoon de controle over de motoriek van het lichaam, zoals een bestuurder een auto kan laten rijden.





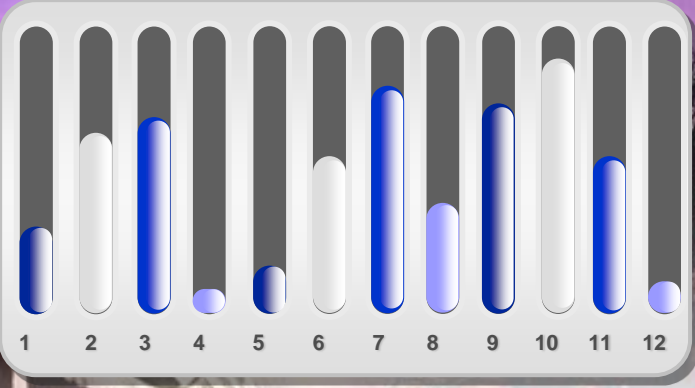
# Kracht is de handelende macht

Kracht heeft niet alleen te maken met de fysieke macht, maar combineert de *wilskracht* met het vermogen om tot handelen te komen. Anders gezegd bepaalt de kracht hoe intensief een bepaalde handeling is en hoe lang dat de handeling duurt, als ook de handeling wordt uitgevoerd.

Kracht is de sturing van de fysieke macht en wordt daarom ook wel de handelende macht genoemd, omdat kracht altijd *doelgericht en intentioneel* is. Dit betekent niet dat de kracht altijd op een constructieve wijze wordt ingezet of op een (on)wenselijke manier kan worden beïnvloed.

Kracht maakt het mogelijk om op een afgestemde en doelgerichte wijze te handelen binnen de gegeven omstandigheden.





# Gedrag is de functionerende macht

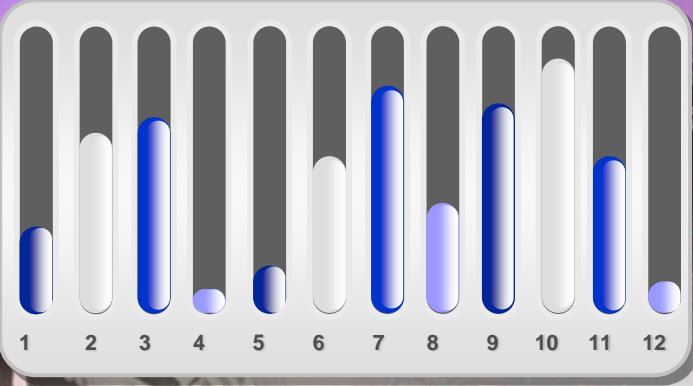
Gedrag bestaat uit samenwerkende handelingen die nodig zijn om een specifiek doel te realiseren binnen de gegeven omstandigheden. Bij de fysieke macht draait het om het gebruiken van het lichaam als een instrument en bij de handelende macht gaat het om de wijze hoe het lichaam wordt ingezet om een doel te realiseren. Terwijl het bij gedrag gaat over de totaliteit van alle handelingen binnen een tijdsspanne om een doel te realiseren.

De samenwerkende handelingen verlopen volgens een vaste volgorde. Veranderingen in de volgorde van de handelingen kunnen gevolgen hebben voor het al dan niet realiseren van het beoogde doel. Gedrag is in hoge mate geritualiseerd.





# Gedrag is de functionerende macht

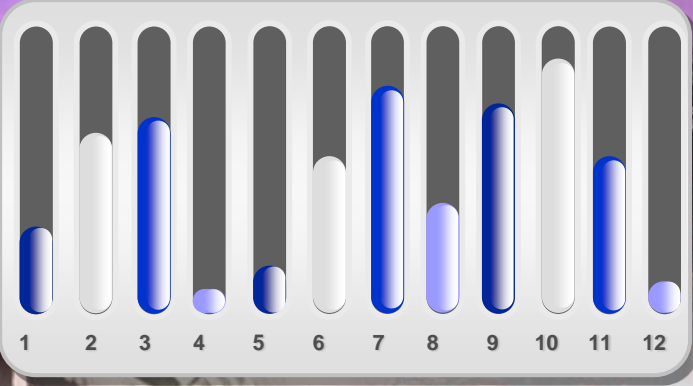


Diverse gedragingen binnen een tijdseenheid vormen tezamen een gedragspatroon, oftewel een rol. Een rol is dus een verzameling van één of meerdere gedragspatronen, die bepalen hoe de persoon zich dient te gedragen binnen een bepaalde situatie.

Voorbeelden van de functionerende macht zijn: de deskundigheidsmacht, de beloningsmacht, de straffende macht en de persoonlijke macht.



# Geweld is de ultieme macht

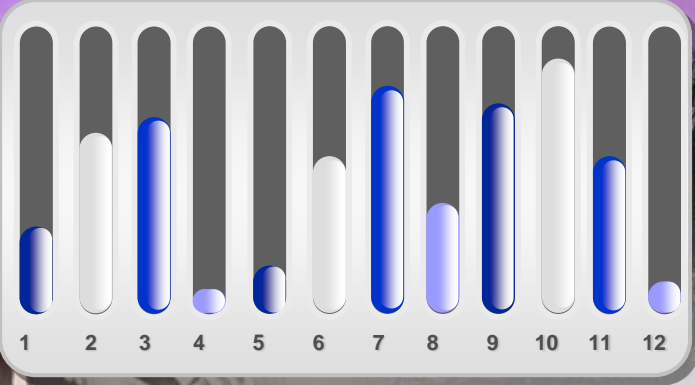


Er bestaan diverse vormen van geweld, bijvoorbeeld fysiek en mentaal geweld. Het doel is echter altijd hetzelfde: schade berokkenen aan iets of iemand. Meestal om bij de ander af te dwingen dat hij wel op een bepaalde manier gaat handelen. Of om iemand, iets of zichzelf te straffen en soms te vernietigen.

Bij geweld demonstreert de persoon, doorgaans op een heftige en onstuimige wijze, de macht die hij op dat moment bezit over iets of iemand. Het is een macht die ultiem is omdat het (in het uiterste geval) over leven en dood kan gaan.

Voorbeelden van de ultieme macht zijn: zinloos geweld, legitiem geweld (politie en leger) en de straffende macht.



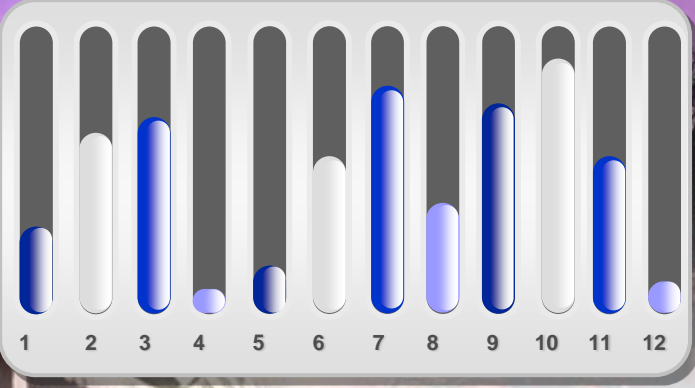


## Machtsmisbruik is de asociale macht

Machtsmisbruik is het inzetten van macht op een oneigenlijke wijze. De persoon probeert door het machtsmisbruik tenminste één persoonlijk doel te realiseren ten koste van iets of anderen. Het wrange is dat de macht op zichzelf legitiem is en ook wordt erkend en toegekend door meerdere partijen, bijvoorbeeld een ambtenaar met een beslissingsbevoegdheid, een rechter, een leidinggevende, een ouder, een docent, een hulpverlener of een politieman.

Machtsmisbruik wordt ook wel de asociale macht genoemd omdat het persoonlijke doel ten koste van (bijna) alles moet worden gerealiseerd. De persoon die zijn macht misbruikt heeft geen oog voor de consequenties die dit heeft voor zijn slachtoffer(s).



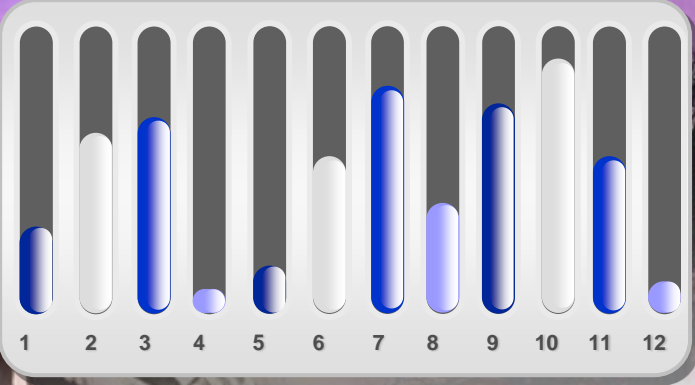


## Dwang is de eisende macht

Dwang is vorm van macht waarbij je een andere persoon of een groep onder druk zet om iets te doen of te laten. Echter bepaalt de persoon of groep zelf om iets te doen of te laten. Dit zegt niets over de hoeveel druk op de persoon kan worden uitgeoefend om hem te dwingen gehoor te geven aan de wil van de eisende persoon, denk bijvoorbeeld aan emotionele chantage, afpersing en bedreigingen.

Een persoon kan ook zichzelf dwingen om bepaalde handelingen wel of niet te verrichten. Hierbij kun je onder andere denken aan prestatiedwang, neurotisch gedrag en jezelf op je kop geven.

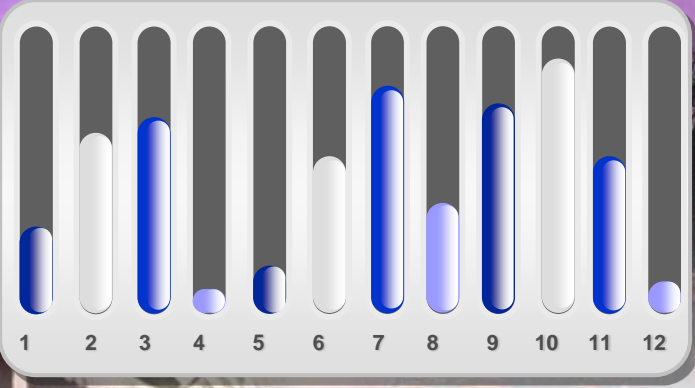




# Dwang is de eisende macht

**Dwang is niet alleen maar negatief. Het kan nodig zijn om jezelf te dwingen om bepaalde zaken niet te doen of juist wel te doen. Als ook dat het nodig kan zijn om een ander te dwingen om bijvoorbeeld openheid van zaken te geven.**





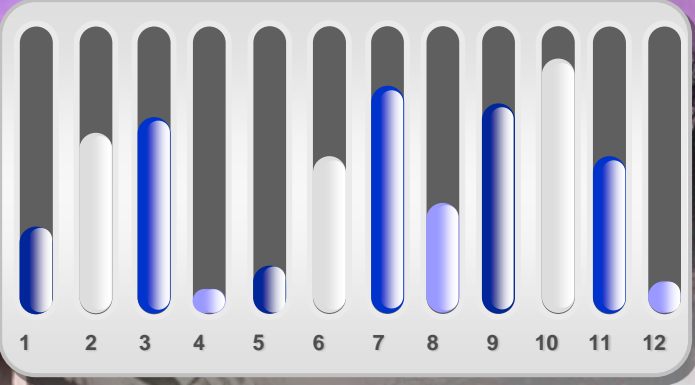
# Manipulatie is de sturende macht

De kunst van manipulatie is om iets van een ander gedaan te krijgen zonder dat de ander weet waarom en over wat het gaat.

Manipulatie kan zowel op een positieve als een negatieve wijze worden gebruikt. Een voorbeeld van het positieve gebruik van manipulatie is als een persoon in gevaar is en dit zelf nog niet realiseert en iemand hem aanwijzingen geeft hoe te handelen met als doel om het gevaar af te wenden.

Kenmerkend van het positieve gebruik van manipulatie is dat de manipulator er zelf niet beter van wordt. Bij het negatieve gebruik van manipulatie is het doel dat de manipulator er beter van wordt. Voorbeelden: oplichting, intentionele misleiding (liegen), het verleiden om iets te doen waarvoor de persoon niet heeft gekozen.





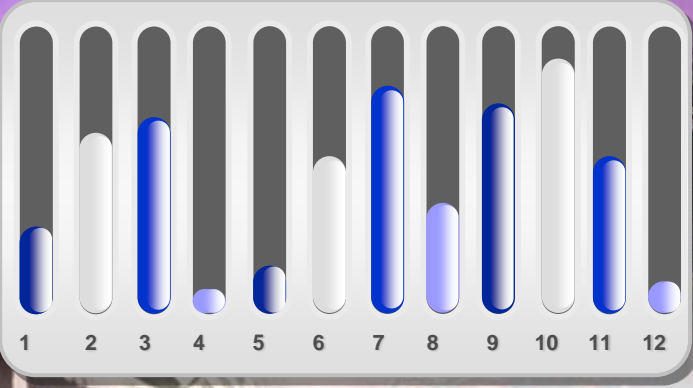
## Confronteren is de directe macht

**Confronteren: het recht in het gezicht van de ander (of jezelf) grenzen aangeven.**

**Als je confronteert dan vergelijk je één of meerdere situaties of omstandigheden met elkaar. Deze vergelijking is nodig omdat je anders geen grenzen kunt stellen, aanwijzen, herkennen of benoemen.**

**Het bijzondere van confronteren is dat er sprake is van een directe dialoog, zonder omwegen of het verpakken van de woorden. Hierdoor kan de koe meteen bij de horens worden gepakt.**





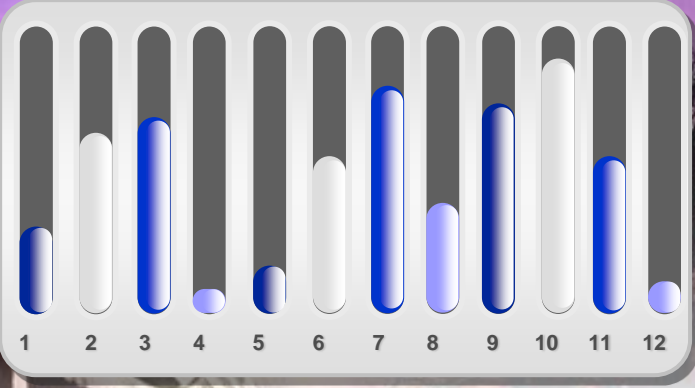
# Confronteren is de directe macht

De confrontatie heeft tot doel om de sociale verhoudingen te veranderen en wel op een zodanige wijze dat de wederzijdse grenzen worden gerespecteerd. Dit doel komt overeen met het doel van een positief conflict: het veranderen van de sociale verhoudingen.

De persoon die confronteert accepteert niet de grensoverschrijdingen en wil dat de sociale verhoudingen veranderen, zodat de geconfronteerde persoon de gestelde grenzen niet langer overschrijdt.





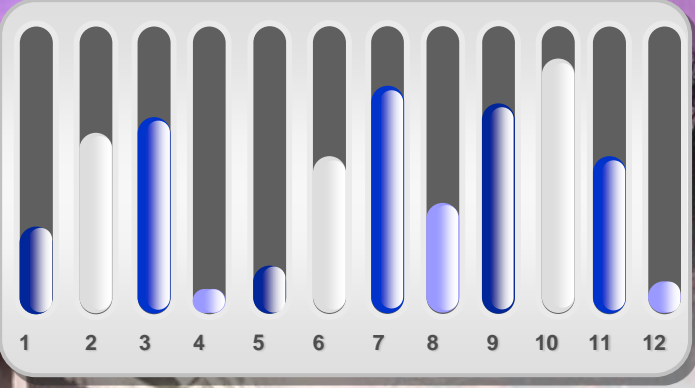


## Overtuigen is de suggestieve macht

Het bijzondere van het overtuigen is dat een persoon probeert om een andere persoon in een idee, een opvatting, een leer, een theorie of een gebeurtenis te laten geloven zonder een inhoudelijke bewijsvoering. Het onderwerp van een overtuiging is nooit een feit die kan worden getoetst door derden of wat dat betreft door de persoon zelf.

De persoon die overtuigt probeert zijn argumenten zo geloofwaardig mogelijk over te brengen op zijn toehoorder, zodat de conclusies die hij hieraan verbindt ook als onvermijdelijk logisch of als de waarheid worden beschouwd. Het is daarom ook dat het overtuigen geldt als een suggestieve macht.



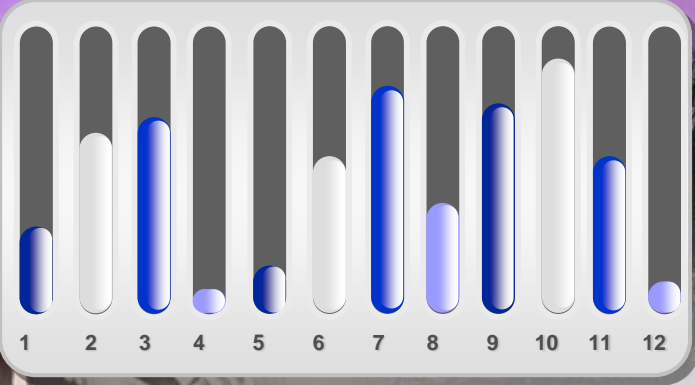


## Verleiden is de subtiële macht

Bij een verleiding draait alles om jezelf, een andere persoon of een groep over te halen om iets anders te gaan doen dan wat wenselijk of gepast is binnen de gegeven omstandigheden. Anders gezegd: lekker stout en ondeugend zijn, maar wel op een wijze dat er geen sprake is van een negatieve manipulatie of het gebruik van geweld.

In het woord verleiden, zit het woordje: leiden. Dit betekent dat de persoon het initiatief neemt om de ander (of zichzelf) van het pad af te laten wijken. De persoon mag de leidende positie innemen vanwege zijn deskundigheid, uiterlijk, persoonlijkheid en dergelijke.



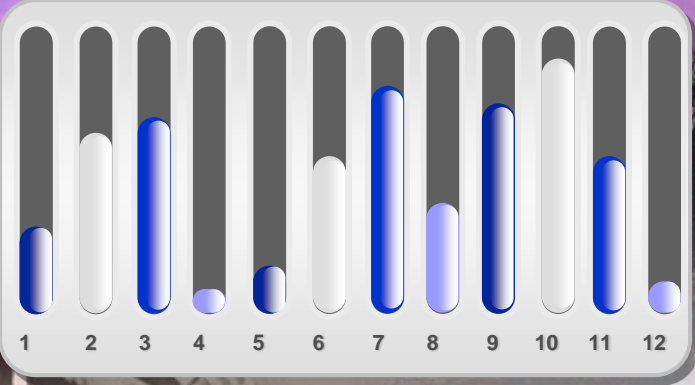


## Beïnvloeding is de sociale macht

Tijdens een contact met een andere persoon heb je invloed op hem en beïnvloed je ook de vorm, de inhoud en het spel. Omgekeerd geldt hetzelfde: de ander oefent ook invloed op jou en de VIS uit. Het doel van deze wederzijdse beïnvloeding is om tot overeenstemming te komen. Al was het maar dat jullie het eens zijn dat er geen sprake is van een inhoudelijke overstemming.

Beïnvloeding is een positieve en sociale vorm van macht omdat het doel is om te gaan samenwerken en niet te gaan tegenwerken. Zodra er sprake is van tegenwerking verandert de beïnvloeding in manipulatie.



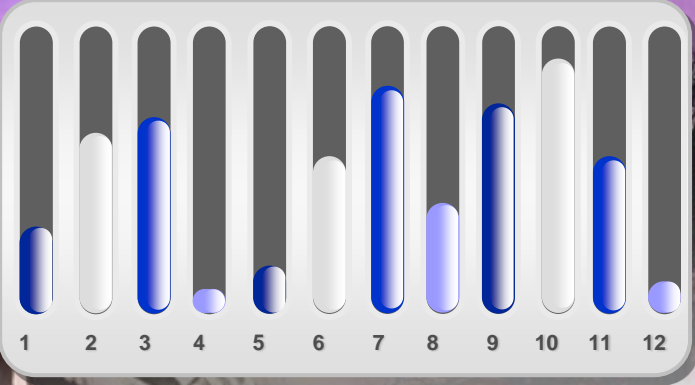


## Beïnvloeding is de sociale macht

Nu kunnen niet alleen personen invloed op je hebben, maar ook dieren en dingen. Maar 'invloed hebben op' en 'het beïnvloeden van' zijn twee verschillende zaken, omdat bij het beïnvloeden altijd sprake is van een intentionele handeling. Bij invloed kan de aanwezigheid op zichzelf al voldoende zijn om op een andere manier te gaan handelen.

Beïnvloeding is het zoeken naar een punt waar beiden partijen elkaar kunnen vinden en over kunnen communiceren. Beïnvloeding is niet de ander overtuigen van je gelijk of het ongelijk van de ander.





# Onmacht is de beperkende macht

Een persoon is onmachtig op het moment als hij te maken krijgt met een vorm van onvermogen in de ‘hier-en-nu’-situatie. Hierdoor kan de persoon niet functioneren zoals hij dit wil of zoals dit redelijkerwijs van hem mag worden verwacht. Met andere woorden is de persoon hulpeloos in het doelgericht kunnen anticiperen op ‘dat wat is’.

Onmacht is altijd gekoppeld aan een specifieke machtsvorm in het moment. Het is mogelijk dat de persoon zichzelf onmachtig maakt, bijvoorbeeld door te veel van zichzelf te verwachten. Of dat door de VIS-as kleuring juist een persoon zijn vermogens lager inschat. Natuurlijk kan een persoon ook in zijn macht worden beperkt door de gegeven omstandigheden en opgelegde restricties.



# MACHT-O-TORIUM





## **Leiderschap & macht**

**Een leider is een rol die een persoon vervult binnen een taakgerichte groep. De rol is een vastgelegd gedragspatroon met betrekking tot hoe te handelen binnen situaties en de gegeven omstandigheden.**

**Een leider is aangewezen of heeft zichzelf benoemd om de rol binnen de taakgerichte groep te vervullen.**

**Het belangrijkste kenmerk van een geschikte leider is dat hij de (in-)formele macht zodanig weet in te zetten dat de taakgerichte groep doelbewust kan werken aan het realiseren van de gestelde doelen en het uitvoeren van de bijbehorende taken.**



## **Leiderschap & macht**

**Een leider is een aanvoerder (niet in de betekenis van een sportteam). Een aanvoerder is de persoon die uit naam van de taakgerichte groep onder andere:**

**Initiatieven ontplooit.**

**Coördinerende activiteiten verricht.**

**Instructies geeft ten behoeve van het uitvoeren van taken en het realiseren van de gestelde doelen.**

**Het overzicht houdt op het groepsproces en indien nodig corrigerend ingrijpt om het proces niet te laten ontsporen.**

**Samenwerking stimuleert en het tegenwerken reduceert.**

**De laatste stem heeft in geschillen, conflicten, disputen of ruzies tussen groepsleden.**

**Zorgt voor de randvoorwaarden zodat de taakgerichte groep aan de slag kan blijven met het realiseren van de gestelde doelen en de bijbehorende taken.**

**Beloningen geeft en sancties uitdeelt aan groepsleden die tegenwerken en hun persoonlijke doelen voor die van de groepsdoelen plaatst.**





## **Leiderschap & macht**

**Het vervullen van de rol van een (groeps)leider is gemakkelijker als de persoon over een natuurlijke aanleg beschikt. Hiermee wordt bedoeld dat de persoon over een gezonde primaire behoefte aan macht beschikt en over weinig neurotische oplossingsmodellen.**

**De secundaire behoefte aan macht kan worden aangeleerd. Echter blijkt dat hoe jonger een persoon leert om leiding te geven aan een taakgerichte groep, hoe gemakkelijker en natuurlijker het hem op latere leeftijd afgaat.**

**Ook spelen een aantal socio-biologische factoren een rol mee, zoals blijkt uit onderzoeken van de Amerikaan Alvin Zander.**



## **Leiderschap & macht**

**Hierbij kun je onder andere denken aan:**

**Leeftijd.**

**Geslacht.**

**Postuur.**

**Beharing.**

**De ideale groepsleider op basis van de socio-biologische factoren is een gezette man die ouder is dan 35 jaar en gezichtsbeharing heeft. Deze uitkomst komt bij allerlei vormen van taakgerichte groepen voor in de landen waar dit onderzoek is uitgevoerd over ruim een periode van 50 jaar. Zelfs als in een groep een beter gekwalificeerde vrouw zit, heeft de minder gekwalificeerde 'ideale groepsleider' ruim 77% kans om de formele groepsleider te worden.**



## **Leiderschap & macht**

**Als in een taakgerichte groep een gekwalificeerde vrouwelijk groepsleider wordt aangewezen, dan is het nodig om met een zekere regelmaat de groepsleden eraan te herinneren wie de formele groepsleider is. Als dat niet gebeurt verwaterd binnen enkele maanden de rol van groepsleider en zal een man de rol gaan overnemen.**

**Een 'ideale groepsleider' in een taakgerichte groep die uit meer dan 80% vrouwen bestaat, wordt zo goed als zeker de formele teamleider en hoeft niet bang te zijn voor zijn positie (tenzij hij enorme onvergeeflijke fouten maakt).**

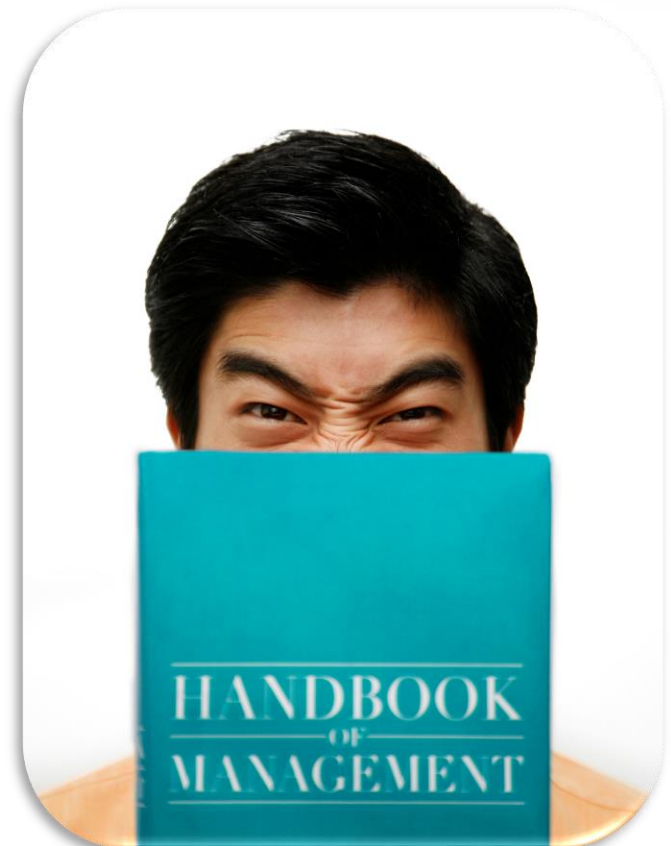


## Leiderschap & macht

**Niet iedere groepsleider is echter een ideale groepsleider. Al helemaal niet als de groepsleider niet of slecht om kan gaan met het gebruiken van macht binnen een taakgerichte groep (topdog zijn).**

**Een groepsleider die niet doelbewust om kan gaan met het inzetten van macht binnen een taakgerichte groep is een zwakke leider.**

**Zwakke leiders hebben altijd met machtsproblemen te maken, die ook zorgen voor functioneringsproblemen.**





# Leiderschap & macht

**De machtsproblemen ontstaan voornamelijk omdat:**

- 1. De zwakke leider bang is voor de consequenties als hij macht gebruikt.**
- 2. De zwakke leider niet het onderscheid kan maken tussen de primaire en de secundaire behoefte aan macht en hij (bijna) alles beschouwt als een primaire behoefte aan macht. Hierdoor gaat hij gemakkelijk kritiek op zijn macht(sgebruik) verpersoonlijken en het beschouwen als een aantasting van zijn macht.**
- 3. De zwakke leider niet rolvast is en geregeld uit zijn rol valt waardoor hij onvoorspelbaar en inconsequent gedrag laat zien.**
- 4. De zwakke leider binnen de taakgerichte groep te maken heeft met een natuurlijk sterke leider en hier niet mee om weet te gaan.**
- 5. De zwakke leider met formele inperkingen van zijn macht te maken heeft.**
- 6. De zwakke leider tegen wil en dank het leiderschap in zijn schoot gegooid heeft gekregen.**



## Leiderschap & macht

Het komt binnen een taakgerichte groep niet voor dat er geen leider is. Een leider is een absolute en onmisbare randvoorwaarde om samen met anderen te werken aan het realiseren van groepsdoelen en de bijbehorende taken.

Wat wel voorkomt (meestal niet erg lang succesvol) is dat er geen formele groepsleider is, in de zin van dat hij door de groep of een derde partij is aangewezen, of dat hij zichzelf heeft benoemd. In deze anarchistische of plenaire georganiseerde taakgerichte groepen is het denkbeeld van gelijkwaardigheid en een democratische besluitvorming dominant. Binnen de groepsrealiteit zijn er desondanks toch één of meerdere informele leiders actief.



## **Leiderschap & macht**

**Binnen anarchistische of plenaire taakgerichte groepen valt het op dat er juist meer machtsproblemen zijn, dan in taakgerichte groepen met een formele leider. Ook wordt er meer in ‘achterkamertjes’ onderlinge stemafspraken gemaakt hoe er tijdens de plenaire stemming op een democratische wijze een besluit wordt genomen.**

**Opmerking: de plenaire stemming is democratisch in de zin dat iedereen zijn of haar stem kan uitbrengen. Echter is het een illusie om te denken dat ieder groepslid onafhankelijk en autonoom een besluit neemt.**



## Leiderschap & macht

Taakgerichte groepen kunnen alleen maar functioneren dankzij het machtenspel binnen de groepsrealiteit. Een leider helpt met het kanaliseren van de machten en krachten binnen de taakgerichte groep, zodat er succes kan worden geboekt door de gestelde doelen te realiseren en de bijbehorende taken uit te voeren.

Het machtenspel binnen een taakgerichte groep is politiek van aard. Hiermee wordt uiteraard niet de partijpolitiek bedoeld. Onder politiek wordt verstaan: *de wijze hoe groepsleden keuzes maken en de wijze hoe een groep moet worden bestuurd.*







## Leiderschap & macht

De informele subgroepen in een taakgerichte groep zijn als het ware 'politieke partijen', die hun overtuigingen en/of onvrede uitdragen om zo een beter functionerende taakgericht groep te bewerkstelligen.

Het is gewoonlijk funest als de groepsleider deel uitmaakt van een informele subgroep binnen de taakgerichte groep, omdat dit onverenigbaar is met de formele rol en hij juist de onderlinge samenwerking dient te versterken.





**Groepsleider**



## Zwakke groepsleider

Voor een zwakke groepsleider is een harmonieuze homogene taakgerichte groep een doel om na te streven. Kenmerkend voor een dergelijke groep is onder andere:

Goed controleerbaar en beheersbaar.

Weinig eigen initiatief tonen die afwijkt van de gemiddelde groepsnorm.

De groepsleden zijn weinig kritisch ten opzichte van zichzelf en de groep als geheel.

Groepsleden zijn ontevredenheid op de momenten dat zij geen deel uitmaken van de groep.

Vaak wordt er flink geroddeld in de 'wandelgangen'.

Confrontaties en conflicten worden binnen de groep zoveel mogelijk vermeden. Bovendien worden deze als indicatoren gezien dat het geen goed functionerende groep is.



## Zwakke groepsleider

De vorming van niet taakgerichte subgroepen.

Problemen worden niet gezien als mogelijkheden om te leren, maar als lastig, vervelend en gevaarlijk voor de harmonie.

Het motto: 'Doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg', is populair binnen de groep.

De groep en de groepsleden zijn reactief ingesteld.

De groepsleden vinden zich bijzonder inlevend, betrokken en begripvol op de momenten dat er beheersings- en machtsproblemen ontstaan binnen de groep. Het doel hiervan is zomin mogelijk risico te lopen en vooral een 'model groepslid' zijn.

De groepsleden willen wel steeds opnieuw dezelfde paden betreden, maar zijn wars van het veranderen van routines, patronen, procedures, waarden en normen en dergelijke.



## Zwakke groepsleider

Het deelnemen aan de groep kost energie in plaats van dat het energie oplevert.

Creativiteit is goed als het 'een variatie op een bekend thema is'.

Bepaalde gespreksonderwerpen zijn onbespreekbaar (taboe) omdat de groepsleider hier niet mee uit te voeten kan.

Er kan gemakkelijk sleur optreden binnen de groep, die als vervelend wordt ervaren maar waar niet actief tegenop wordt getreden.

Weerstand tegen veranderingen binnen de groep, terwijl de afzonderlijke groepsleden (buiten de groep) juist blij zijn als er veranderingen zouden worden doorgevoerd.

Grote emotionele druk om niet de status quo binnen de groep te verstoren, bijvoorbeeld in de vorm van emotionele chantage.

Het ontstaan van groupthink.



## Zwakke groepsleider

*Zwakke groepsleiders vinden vaker dat hun groep 'het lang nog niet zo slecht doet, zeker gezien de omstandigheden waar binnen de groep moet functioneren'.*

In feite is dit een zwakte bod van de bovenste categorie, omdat de groepsleider onvoldoende kijkt naar zijn functioneren in de rol van groepsleider en zijn omgangswijze met macht binnen de groep.

Anders gezegd: een groepsleider geeft de kaders aan waar binnen de groep functioneert (de groepsrealiteit).



## Zwakke groepsleider

Als de groepsleider bijvoorbeeld bang is voor confrontaties en conflicten, dan zal hij confrontaties en conflicten negatief gaan waarderen en op basis van deze waarde een groepsafspraken maken (een norm) waarin duidelijk wordt dat een goed gesprek mag, maar een confrontatie of een conflict onwenselijk is.

Sommige groepsleiders zijn ook bang dat zij het overzicht kwijt raken en de controle over de groep verliezen. Hiermee bewijzen zij dat zij niet weten wat er onder samenwerken wordt verstaan. Anders gezegd: de groepsleider is een aanvoerder, maar niet een alleenheerser die overal zeggenschap over heeft.



## Zwakke groepsleider

Niet zelden blijkt in de praktijk dat zwakke groepsleiders erg dominant zijn, omdat zij geen tegenspraak dulden, kritiek alleen op een bepaalde wijze mag worden geuit, eigen initiatieven en 'thinking outside the box' leuk zijn maar niet thuis horen in de groep.

Een groepslid die desondanks wel tegenspraak geeft of eigen initiatief toont, steekt zijn hoofd boven het maaiveld uit en zal worden 'gecorrigeerd'. De overige groepsleden zullen de groepsleider niet snel afvallen binnen de groep omdat zij dan ook te maken krijgen met het misbruik van macht en bevoegdheden, terwijl zij buiten de groep het roerend eens kunnen zijn met het 'rebelse' groepslid.





## Zwakke groepsleider

- N Als het 'rebelse' groepslid niet terug in de lijn gaat staan, dan kan het vervelende consequenties gaan hebben voor de overige groepsleden en zullen zij (proberen) hem terug op zijn plaats te zetten.
- N Nog steeds kunnen zij het 'privé' eens zijn met de rebel, maar in de rol van groepslid is het niet toegestaan om meer te zijn dan a rebel for a day.





## Zwakke groepsleider

De zwakke groepsleider heeft vaker het idee dat hij de kar moet trekken en dat is gewoonlijk ook zo. De groepsleden hebben geleerd dit eigen initiatieven niet worden gewaardeerd, behalve als de groepsleden taken gaan uitvoeren op basis van de aanwijzingen van de groepsleider.

Het zal je niet verbazen dat in een taakgerichte groep met een zwakke groepsleider de groepsleden zelfstandig functioneren en de samenwerking tot een minimum is beperkt. Hierdoor wordt er weinig tot geen gebruik gemaakt van de meerwaarde van samenwerkende groepsleden, waardoor er iets nieuws kan ontstaan wat niet door de afzonderlijke groepsleden kan worden gerealiseerd.



## Zwakke groepsleider

Het voordeel voor de zwakke groepsleider is dat de afzonderlijke groepsleden veel beter 'in de hand' kunnen worden gehouden, dan wanneer zij constructief gaan samenwerken.

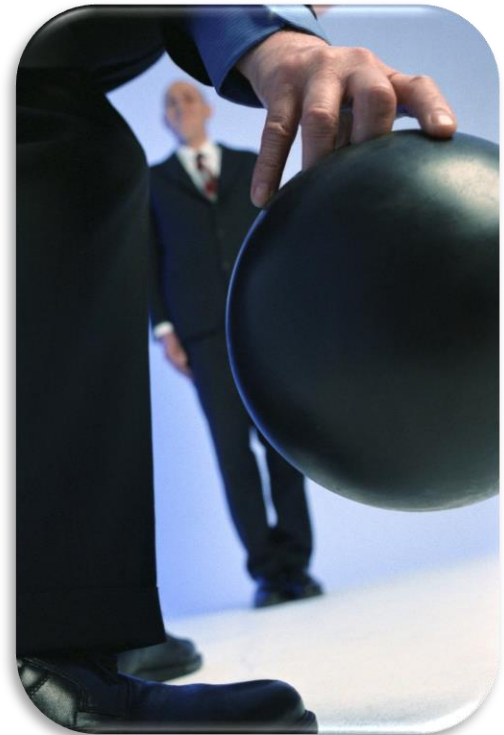
De zwakke groepsleider zal wel proberen om de groepsleden te stimuleren om op sociaal vlak samen te werken, bijvoorbeeld: de werkplek van iemand versieren op een verjaardag of samen koffie drinken en gebak eten als er een feestelijke gebeurtenis heeft plaatsgevonden.



## Zwakke groepsleider

Het is een misvatting dat de groepscohesie positief wordt beïnvloed als de sociale gebeurtenissen in een taakgerichte groep gemeenschappelijk worden gevierd of beleefd.

De groepscohesie wordt pas positief beïnvloed door sociale gebeurtenissen, als er doelbewust wordt samengewerkt aan het realiseren van de gestelde doelen en de bijbehorende taken. Dan kunnen de sociale gebeurtenissen de groepscohesie een flinke boost geven.





## Zwakke groepsleider

Maar als de zwakke groepsleider alleen de sociale gebeurtenissen wil gebruiken ter bevordering van de groepscohesie, kan het ook juist tegen gaan werken en de groepscohesie verder ondermijnen.

Zo herinner ik mij een afscheidsreceptie van een senior teamlid van een consultancy bedrijf. Na een lovende speech, een bos bloemen en een cadeautje, kwamen de overige teamleden persoonlijk afscheid nemen. De eerste hoorde ik de vraag stellen: “Nu je toch weg bent, mag ik dan jouw leaseauto hebben?” De man werd uitgekleed omdat de volgende teamleden ook om de leaseauto, zijn laptop, het kantoor en de netwerk gegevens vroegen.



## Zwakke groepsleider

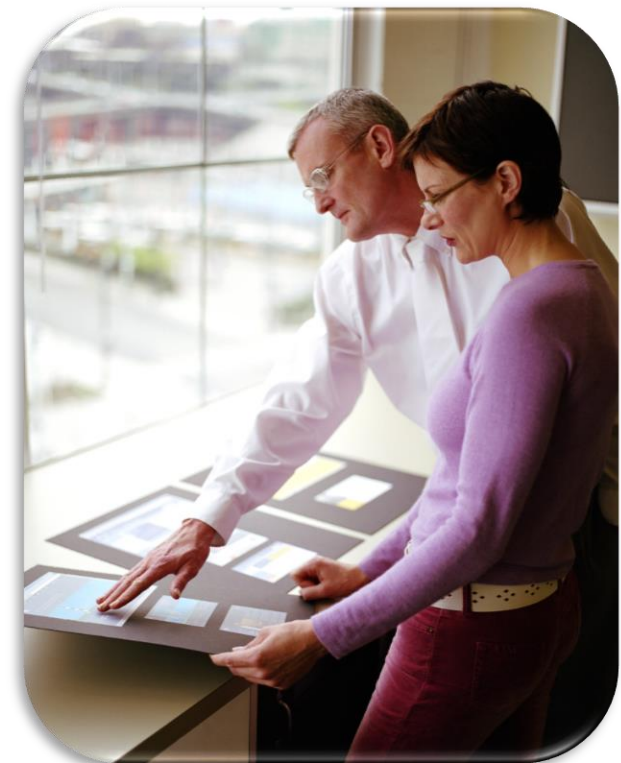
- N** In een taakgerichte groep met een zwakke groepsleider zijn er veel machts- en beheersingsproblemen. Niet zelden is er ook sprake van het machteloos maken van groepsleden of zelfs van machtsmisbruik.
- N** Voor de duidelijkheid betekent dit niet dat de zwakke groepsleider of de groepsleden (h)erkennen dat 'er iets aan de hand is'. Naar buiten toe lijkt het allemaal koek en ei. Buitenstanders die polshoogte komen nemen, worden dan ook vaak vijandig bejegend. De boodschap is duidelijk: geen pottenkijkers gewenst!



## **Sterke groepsleider**

**Een sterke leider begrijpt dat hij slechts een rol vervuld binnen de taakgerichte groep. Hij richt de aandacht op het uitvoeren van de taken die horen bij de rol.**

**Hierbij hoort onder andere dat de groepsleider zorgt voor een klimaat en de randvoorwaarden dat groepsleden kunnen gaan samenwerken om de gestelde groepsdoelen te gaan realiseren door de bijbehorende taken uit te gaan voeren.**





## Sterke groepsleider

Een sterke leider hoeft niet kundig te zijn in het uitvoeren van alle taken die horen bij het realiseren van de doelen. Het is belangrijk dat hij groepsleden die daar wel kundig in zijn, de mogelijkheden biedt om zo optimaal mogelijk de taken uit te voeren.

Een sterke leider begeleidt het groepsproces, maar is niet verantwoordelijk voor het verloop van het groepsproces, dat is de hele groep tezamen. De groepsleider is wel verantwoordelijk voor de beoefening van de rol van groepsleider en het uitvoeren van de bijbehorende taken.





## **Onderscheid maakt het verschil**

**Een sterke leider is niet bang voor confrontaties en conflicten binnen een taakgerichte groep en weet de diversiteit binnen de groep te gebruiken om enerzijds het groepsproces te bevorderen en anderzijds om de potenties van de groepsleden optimaler in te zetten.**

**Indien een confrontatie of een conflict dreigt uit te monden in een ruzie, behoort het tot de taak van de groepsleider om in te grijpen. Waarom? Omdat het een taak van de groepsleider is om niet de trein te laten ontsporen.**



## **Onderscheid maakt het verschil**

**Het deelnemen aan een taakgerichte groep met een sterke leider geeft energie omdat er actief een beroep wordt gedaan op de vermogens van de groepsleden om proactief mee te denken en mee te werken aan de realisatie van de gestelde doelen.**

**Het combineren van vermogens (samenwerken) is niet iets wat je kunt afdwingen, maar het is wel mogelijk om een kader te scheppen waar binnen groepsleden leren om gebruik te maken van de diversiteit binnen de groep zodat er een meerwaarde ontstaat die resulteert in succesvol gerealiseerde doelen.**



## Sterke groepsleider

Voor de duidelijkheid: *een sterke leider is niet hetzelfde als een dominante leider.*

Een sterke leider is ten dienste van de taakgerichte groep om de samenwerking te bevorderen, zodat er optimaal gebruik kan worden gemaakt van de meerwaarde van de groep bij het realiseren van de gestelde doelen.





## Zwakke groepsleider

Een dominante leider durft niet te vertrouwen op de samenwerking binnen de taakgerichte groep en drukt zijn stempel op de groep met betrekking tot hoe de groepsleden met elkaar om dienen te gaan, hoe de doelen gerealiseerd moeten worden, hoe taken moeten worden uitgevoerd. Bovendien staat de dominante leider niet open voor kritiek omdat dit direct als een persoonlijke aanval zal worden gezien.

De dominante leider is een zwakke leider, die bang is voor ondermijning van zijn gezag, confrontaties, conflicten en dat mensen kunnen gaan twijfelen aan zijn kundigheid.



## **Onderscheid maakt het verschil**

**Diversiteit is het goud van een taakgerichte groep, want dankzij de verscheidenheid kan er een meerwaarde ontstaan die het individuele prestatieniveau overstijgt. Of een dergelijke heterogene groep ook een productieve meerwaarde weet te bereiken, hangt voor een belangrijk deel af van hoe de groep fase 2 van het groepsproces (de beheersingsfase) door komt.**

**Meer van hetzelfde binnen een homogene groep past bij een heers- en verdeelpolitiek, waarbij juist de nadruk komt te liggen op de individuele prestaties en juist geen gebruik wordt gemaakt van een eventuele meerwaarde. Gewoonlijk blijft deze groep steken in de beheersingsfase.**



# Groepsproces & macht



## **Groepsproces & macht**

**De verdeling van de macht binnen een taakgerichte groep en de wijze hoe dat de macht mag worden ingezet, beslaat een hele fase van het groepsproces en komt ook nog terug in de stappen van de overige fasen (zie hiervoor ook het Zwitsers uurwerk).**

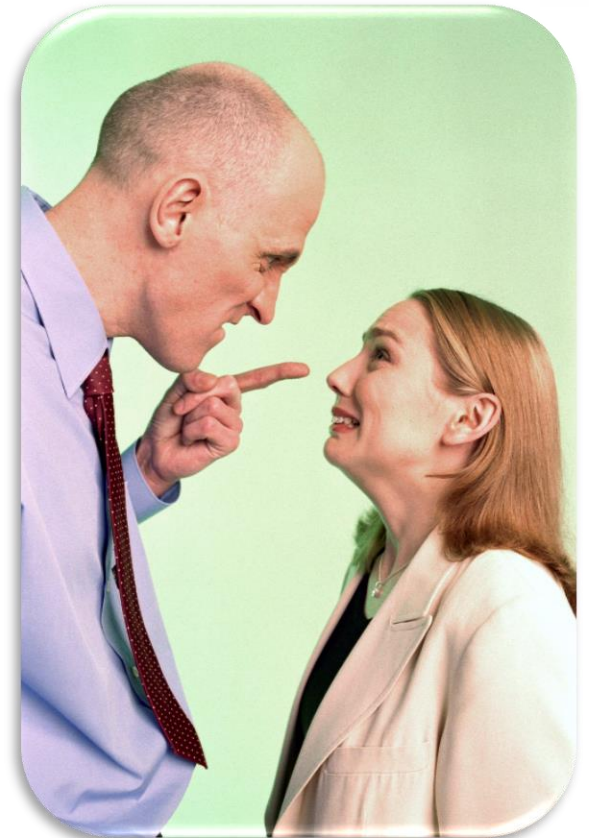
**Nogal wat leiders begrijpen niet waarom groepsleden en zichzelf zo gevoelig zijn voor de dynamiek van de machtsverhoudingen binnen een taakgerichte groep. De reden is doorgaans eenvoudig: de leiders gaan er vanuit dat als je maar schriftelijke duidelijkheid geeft, bijvoorbeeld een rolbeschrijving en richtlijnen, dan hoeven er geen machts- en beheersingsproblemen te ontstaan.**



## Groepsproces & macht

De beheersingsfase, fase 2 van het groepsproces, zorgt ervoor dat de groepsleden machts- en beheersingsproblemen overwinnen zodat zij weten wat zij van andere groepsleden kunnen verwachten en wat zijzelf aan andere groepsleden te bieden hebben. Hierdoor groeit het wederzijdse vertrouwen en het vertrouwen in de groep als een geheel.

Belangrijk hierbij is het zien van diversiteit als een verrijking en niet als een bedreiging.







## **Groepsproces & macht**

**De wijze hoe de groepsleider zijn formele en informele macht inzet tijdens de beheersingsfase is bepalend of de groepsleden met elkaar aan de slag gaan om de machts- en beheersingsproblemen doelbewust aan te pakken.**

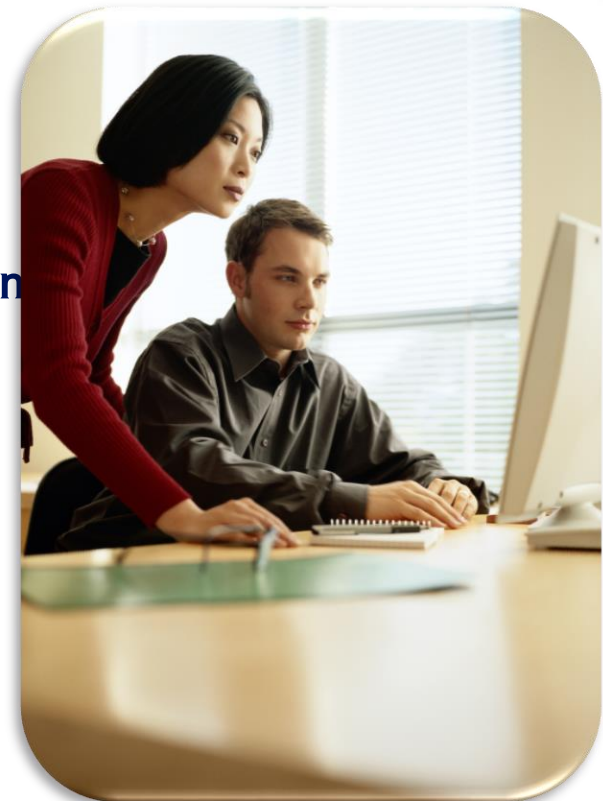
**Sommige groepsleiders zijn er trots op dat hun groep, wat dat betreft, een probleemloze groep is. Zij doorlopen zonder slag of stoot het groepsproces. Als dit het geval is, is de groep blijven steken in de eerste fase van het groepsproces, de inclusiefase. De taakgerichte groep heeft dan een groot probleem.**



## Groepsproces & macht

Het is belangrijk dat de leider er goed van doordrongen is dat de macht hoort bij de rol die hij vervult en hij slechts voor de invulling van de macht gebruik maakt van zijn vaardigheden, kwaliteiten, technieken, ervaringen en dergelijke.

Het is voor de leider mooi meegenomen als hij de secundaire behoeften aan macht voor een deel kan bevredigen tijdens het beoefenen van zijn rol. Echter is dit niet relevant voor zijn functioneren als leider binnen een taakgerichte groep.





Leerproces



## machtshoudingen

Al vroeg in het leven leert een ieder van ons hoe uitdrukking te geven aan macht. Welk gezicht hoort bij een dwingende macht? Of hoe beweeg je als je de verleidelijke macht inzet?

Een houding is de wijze hoe een persoon zich gedraagt op basis van hoe hij denkt over zichzelf, anderen, gebeurtenissen, situaties, dingen, meningen of de gegeven omstandigheden. Anders gezegd is een houding de lichamelijke vertaalslag van psychische inhouden.

Bij een machtshouding wordt er een element toegevoegd: *invloed willen uitoefenen*.



## **machtshoudingen**

**Een machtshouding is de wijze hoe een persoon zich gedraagt als hij invloed wil uitoefenen op basis van hoe hij denkt over zichzelf, anderen, gebeurtenissen, situaties, dingen, meningen of de gegeven omstandigheden.**

**Het is interessant om bij jezelf en andere personen na te gaan welke machtshoudingen er worden gebruikt bij welke machtsvormen binnen situaties en/of de gegeven omstandigheden.**

**Waarom is het interessant? Omdat een persoon voorkeuren voor machtshoudingen heeft en het scala aan variaties niet enorm uitgebreid is. Hierdoor wordt de persoon voorspelbaarder in zijn doen en laten.**



## **Een leerproces**

**Een behoefte aan macht is een biologisch gegeven, wat niet gezegd kan worden van hoe een behoefte aan macht kan worden bevredigd.**

**In het bijzonder bij de secundaire behoeften aan macht leert een persoon hoe hij binnen bepaalde omstandigheden en situaties de behoefte kan bevredigen.**

**Het is een leerproces waarbij een persoon al vroeg kennis opdoet over wat wel en niet werkt in een situatie. Hoe? Door zintuiglijke waarneming en de kennis vervolgens gaan kopiëren om ervaringen op te doen. Naarmate het kopieergedrag meer succes oplevert zal het vaker worden herhaalt en ontstaat er nieuw gedrag.**



## Een leerproces

Dit nieuwe gedrag maakt deel uit van het *basisgedrag* van een persoon.

Anders gezegd gaat het nieuwe gedrag deel uitmaken van het neurale netwerk van een kind. Het vormt de basis voor toekomstig gedrag, die steeds haar oorsprong vindt in het basisgedrag.

Indien de persoon geen hersenletsel oploopt, zal het basale neurale netwerk dat in de kindertijd is aangelegd, de basis vormen voor onder andere de persoonlijkheidsstructuur, het denken en gedrag.





## Basisgedrag

Het basisgedrag is niet dicterend maar vormt de bouwstenen waarmee een persoon steeds variaties, en dus nieuw gedrag, kan ontwikkelen.

Het is extreem moeilijk om op latere leeftijd het basisgedrag ingrijpend te veranderen. Denk in dit verband ook aan de levensthema's.



*Basisgedrag zijn de bouwstenen voor nieuw of veranderend gedrag. Net zoals de jongen in de foto het moet doen met de legostenen die voorhanden zijn, maar hij is vrij om er van te maken wat hij wil*





## Basisgedrag

Het basisgedrag kan onder andere veranderen door hersenletsel, het gebruik van middelen, een ingrijpend trauma, het onvoldoende kunnen bevredigen van de primaire behoeften over een lange tijdsperiode.

Het basisgedrag ontstaat niet alleen onder invloed van de opvoeders van het kind, maar ook door de omgang met andere kinderen en volwassenen, media, internet, culturele feesten en activiteiten, culturele identiteit, leraren en docenten et cetera.





## Basisgedrag

In de lichaamstaal is het basisgedrag goed te herkennen, waarbij opgemerkt moet worden dat een volwassene een subtielere versie van het basisgedrag laten zien.

Voorbeeld: een kind van 7 jaar verspreekt zich en slaat de hand voor de mond. Een volwassene zal hiervan een aangepaste versie laten zien waarbij de hand nog steeds bij de mond is.





## Lichaamstaal

Als een volwassene een enorme domme verspreking doet, komt de subfiliiteit voor een deel te vervallen.

Het resultaat komt gewoonlijk overdreven en gemaakt over. Omdat het 'kindgedrag' is wat niet bij de volwassene past.

Stelregel: hoe groter de emotionele arousal is, hoe basaler het gedrag van een persoon wordt.





## Lichaamstaal

Het basisgedrag bestaat voor een deel uit de lichaamstaal (inclusief de gevoelsfunctie, de signaalfunctie en de communicatieve functie), maar ook uit metataal, paralanguage, territoriumgedrag, motoriek en geritualiseerde handelwijzen (oftewel: gedragspatronen).

Opmerking: een kind leert ook macht uit te stralen met zijn stem of waar hij gaat staan in een ruimte, of welke bewegingen zijn macht onderstrepen.





## **Een machtig leerproces**

**Een kind leert dus hoe hij letterlijk vorm kan geven aan macht.**

**Het is een leerproces wat een enorme impact heeft op het functioneren van het kind, maar zeker ook van de volwassene.**

**Als een kind niet op een constructieve wijze leert hoe hij zijn macht tot uitdrukking kan brengen, dan kan macht al op een jonge leeftijd negatief worden gewaardeerd.**





## Een machtig leerproces

Een kind wat leert dat macht 'vies' is, heeft een redelijk goede kans dat hij niet assertief kan optreden. Als ook dat hij te maken krijgt met minderwaardigheid- problemen en leert om zichzelf niet te accepteren wie hij is zoals hij is.

Een kind wat leert dat macht 'extra mogelijkheden' biedt, heeft een redelijke kans dat hij agressief assertief kan optreden. Als ook dat hij last kan krijgen van zelfoverschatting en anderen niet accepteert wie zij zijn zoals zij zijn.

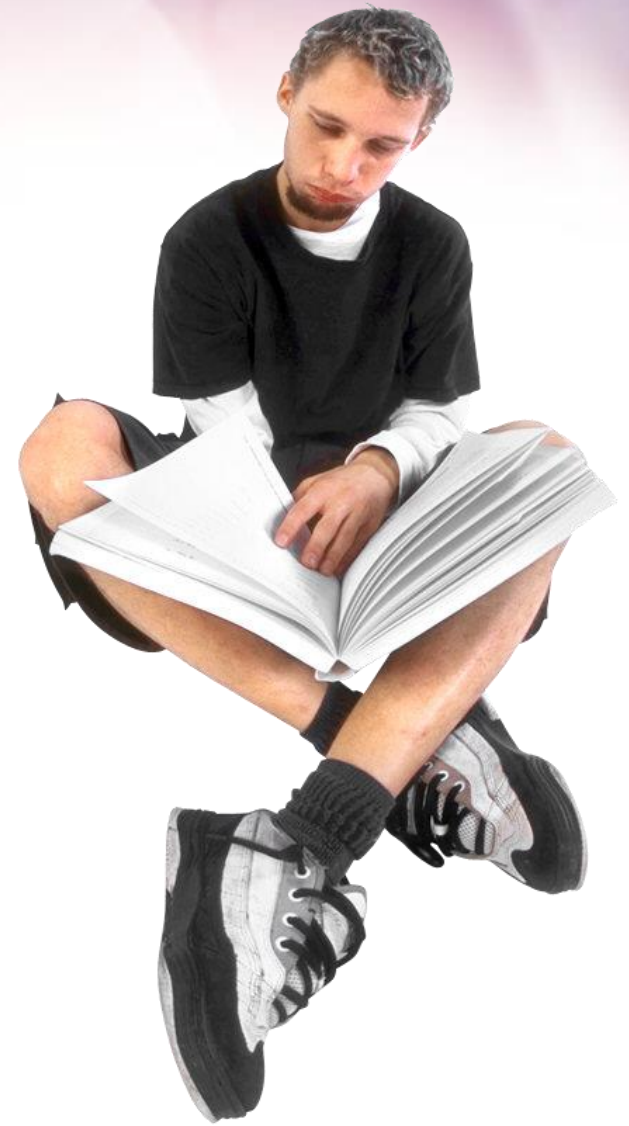




## **Samengevat**

**In de kindertijd wordt de basis gelegd voor het functioneren als volwassene binnen verschillende situaties en gegeven omstandigheden.**

**Het basisgedrag zijn de gedragselementen waar een persoon een beroep op kan doen in de 'hier-en-nu'-situatie en zo kan rangschikken zodat hij op een succesvolle wijze kan functioneren. Een persoon is succesvol als hij de gestelde doelen en de actuele behoeften kan bevredigen.**



A high-contrast, black and white graphic illustration of a woman's face and hair. The style is reminiscent of pop art or graphic design, using thick black lines and solid white areas. The woman's hair is voluminous and styled in waves, framing her face. Her eyes are closed or looking down, and her lips are slightly parted. The overall effect is one of bold, graphic femininity.

**Herkenbare macht**





## **Lastig Herkenbaar**

**Een bekende uitspraak is: ‘Wat jij niet bezit, bezit jouw’. Hiermee wordt bedoeld dat als je niet weet waarom je functioneert zoals je functioneert, je ook geen directe invloed hebt op het functioneren.**

**Zo zijn nogal wat mensen zich niet bewust van hun machtsuitingen en nog minder hoe dat dit er uit ziet als anderen ernaar kijken en luisteren.**

**In mindere mate zijn mensen zich wel bewust van hoe andere personen hun macht tot uitdrukking brengen, maar dan vaak alleen als het uitvergroet is.**



## Lastig Herkenbaar

Opmerkelijk genoeg zijn de meeste mensen wel goed in het herkennen van machtsmisbruik en/of de machteloosheid bij andere personen. De reden hiervoor is dat een persoon mogelijk schade kan oplopen door het machtsmisbruik of door het machteloos te zijn gemaakt.

Het is voor een persoon een stuk moeilijker om vroegtijdig te ontdekken dat hijzelf het slachtoffer is van machtsmisbruik. De reden daarvoor is dat de persoon op inhoud (VIS-model) zit en overprikkelt is. Hierdoor is hij slecht in staat om nog objectief waar te nemen.





## Lastig Herkenbaar

Bij zichzelf is er doorgaans sprake van een blinde vlek t.a.v. misbruik van macht of het zichzelf machteloos maken.

De voornaamste reden hiervoor is dat de persoon, met een normale persoonlijkheid, zichzelf steeds als 'the good guy' wil zien. Hij bedenkt een reden waarom het geoorloofd is dat hij zijn macht misbruikt, omdat hem (in één of andere vorm) onrecht is aangedaan door de ander ('The bad guy').





## **Herkenbare macht**

**Het herkennen van macht is een lastige aangelegenheid omdat het een essentieel onderdeel is van het dagelijkse functioneren van een persoon. Simpel gezegd: zonder macht kan een persoon niet functioneren.**

**Het is niet mogelijk en ook niet nodig om iedere machtsgebruik te registreren en te controleren.**

**Er is echter wel een groot verschil tussen niet registreren en alle machtshandelingen gedetailleerd registreren. Vergeet niet: 'Wat jij niet bezit, bezit jou'.**



## Herkenbare macht

In het dagelijks leven valt een machtshandeling gewoonlijk pas op als het niet het gewenste effect heeft of als het ongepast is binnen de gegeven omstandigheden. Maar dan is het kwaad al geschied.

Het is wenselijk om meer inzicht te krijgen in je machtshoudingen, omdat je aan de hand daarvan ook gedragpatronen kunt leren ontdekken en indien nodig kunt veranderen.

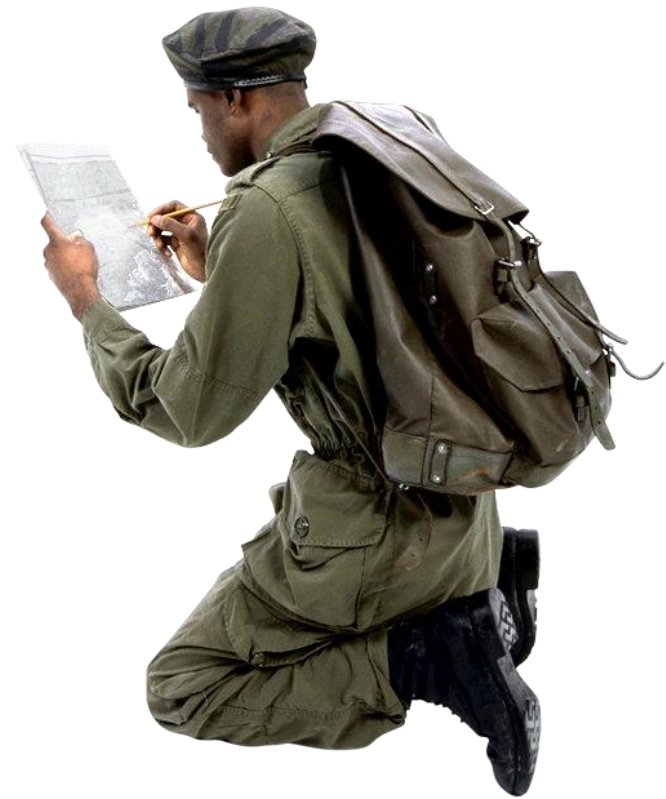




# Veranderingsproces

In ieder succesvol veranderingsproces is er in eerste instantie sprake van weerstand om te gaan veranderen en in tweede instantie om ook daadwerkelijk te gaan veranderen door ander gedrag te gaan vertonen.

Weerstand is een botsing tussen de wil om te veranderen en de machtshouding die jarenlang is getraind. Omdat iedere verandering wordt gezien als een potentieel gevaar waardoor de persoon mentale en/of lichamelijke schade kan oplopen.





## Weerstand is bruikbaar

Weerstand is bruikbaar om de onderliggende machthouding te gaan herkennen. Anders gezegd is weerstand een kruis op een schatkaart: 'hier moet je gaan graven'.

Hoe dieper je gaat graven, hoe meer je gaat ontdekken van het basisgedrag van de persoon met betrekking tot het functioneren in de 'hier-en-nu'-situatie. Hier hoef je geen uitvoerig analyses voor te maken, maar het basisgedrag wordt in het functioneren in het moment zichtbaar.





## Weerstand is bruikbaar

Het is dus niet nodig (als dat al zou kunnen) om terug te keren naar de kindertijd, omdat hoe groter de weerstand is hoe basaler de persoon zich zal gaan gedragen. Hier-en-nu.

Door het herkennen van de machtshouding, inclusief het basisgedrag, wordt het functioneren van de persoon begrijpelijk en wordt het duidelijk op welke punten er een gedragsverandering kan worden doorgevoerd.







## **Weerstand is bruikbaar**

**Voorbeeld: een vrouw is succesvol in haar werk als een leidinggevende en zij kan goed over weg met de verantwoordelijkheden die horen bij het vervullen van de beroepsrol. Echter zodra een collega een negatieve opmerking maakt op een onbelangrijk detail in een presentatie, kan de vrouw zo aan zichzelf gaan twijfelen dat zij op dat moment niet meer kan functioneren zoals zij dit wil of zoals dit van haar mag worden verwacht.**

**De overgevoelige reactie op een negatieve opmerking op een onbelangrijk detail, past niet bij het beroepsmatige functioneren wat de vrouw normaliter laat zien. Het is een trigger die in de kindertijd is ontstaan en zorgt dat de vrouw in het moment basisgedrag laat zien (dit wordt ook wel: oud gedrag of kindgedrag genoemd).**



## Dominant gedrag

Zo kan het gebeuren dat een persoon, zoals de vrouw uit het voorbeeld, een professionele machthouding heeft geleerd, (bijvoorbeeld tijdens een studie, een training of een workshop) en toch gaat zij op moeilijke momenten basisgedrag vertonen.

Anders gezegd laat de persoon als eerste de aangeleerde vaardigheden, technieken en machthoudingen los en vertrouwt steeds meer op het basisgedrag die haar moet redden in de 'hier-en-nu'-situatie.





## **Dominant gedrag**

**Hierdoor kan het lijken alsof de vrouw onvoorspelbaar gedrag vertoond, terwijl dit in feite juist uitermate voorspelbaar gedrag is!**

**Het idee dat het onvoorspelbaar gedrag is, komt omdat gewoonlijk wordt gedacht dat het laatste in getrainde gedrag dominant is en hierdoor het oude gedrag wordt overschreven, zoals bij een harddisk van een computer. Maar deze veronderstelling is foutief.**

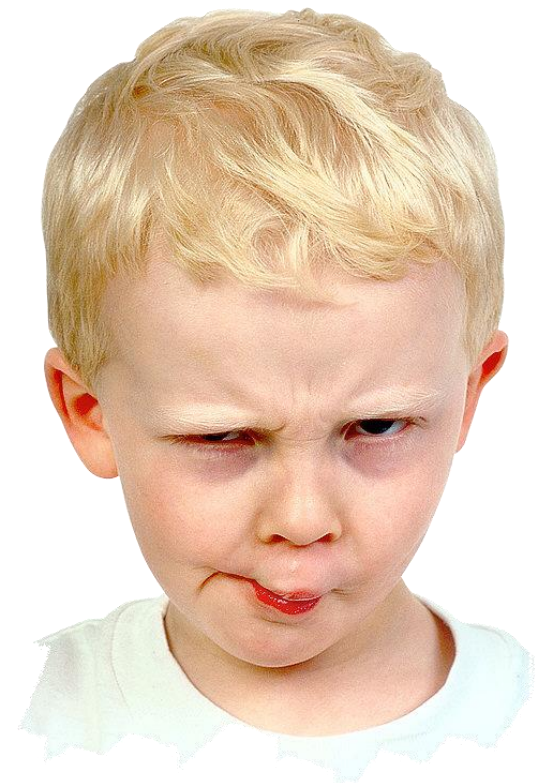
**Nieuw in getraind gedrag kan wel ander recent in getraind gedrag vervangen, omdat deze nog niet zo vast zijn verankerd in de neurale netwerken in de hersenen. Hoe ouder het gedrag is, hoe moeilijker het is om hier veranderingen in aan te brengen.**



## **Snel veranderen?**

**Leidinggevenden, trainers, docenten, coaches en hulpverleners willen graag geloven dat een gedragsverandering snel en blijvend kan worden doorgevoerd bij een persoon.**

**Echter is de werkelijkheid anders: een eenvoudige gedragsverandering (en dan praat ik niet eens over een nieuwe of aangepaste machtshouding), kost iemand gemiddeld zes weken en dan moet hij hier consequent mee aan de slag gaan.**





## **Projecteren**

**Het is belangrijk om machtshoudingen in het dagelijkse functioneren te herkennen, als deze een persoon kunnen triggeren om te vervallen naar oud gedrag (oftewel: basisgedrag).**

**Zodra het basisgedrag actief is, valt de persoon uit zijn rol en schiet in een andere rol die hoort bij het oude gedrag. De persoon zal op basis van innerlijke object representaties kenmerken van de personen uit de oude leersituatie projecteren op personen in de 'hier-en-nu'-situatie. Ook zal de persoon andere kenmerkende elementen uit de oorspronkelijke leersituatie(s) projecteren op de gegeven omstandigheden.**



## Leerproces

Door de machtshoudingen op tijd te herkennen, kan de persoon voorkomen dat hij wordt getriggerd ('het lopen van de marmot').

Als ook hoe hij nieuw gedrag kan leren om de kans te verminderen dat hij in de toekomst opnieuw om hetzelfde punt wordt getriggerd. Hierdoor wordt er niet of minder snel een beroep gedaan op het basisgedrag.





## Leerproces

Voor een leidinggevende, een coach, een docent, een trainer, een hulpverlener of een begeleider is het belangrijk om machtshoudingen te herkennen bij een persoon met wie hij werkt.

Hierdoor worden vele misverstanden, veronderstellingen, invullingen teniet gedaan en kan de persoon met wie je werkt beter worden geholpen en ook echt een gedragsverandering ondergaan die hout snijdt en inzetbaar is.





**Denken over macht**





## **Denken over macht**

**Sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw is er veel aandacht voor de wijze hoe een persoon over macht denkt en wat een constructieve denkwijze zou zijn.**

**‘De macht van het positief denken’ ontwikkelde zich in een razend tempo, mede dankzij de New Age–beweging waarbinnen het tot op de dag van vandaag nog steeds populair is.**

**Een belangrijk doel en de keerzijde van de macht van het positief denken is dat de macht van het negatief denken zoveel mogelijk uitgebannen moet worden.**



## Denken over macht

De veronderstelling: *‘Als je maar positief denkt, dan gebeuren er ook positieve dingen met je’*, is feitelijk incorrect.

Maar in de beleving van de persoon is de veronderstelling wel correct, dat moet ook wel omdat anders je niet meer positief denkt.

In deze presentatie staat de macht van het negatief denken centraal.



## Macht van het Negatief denken

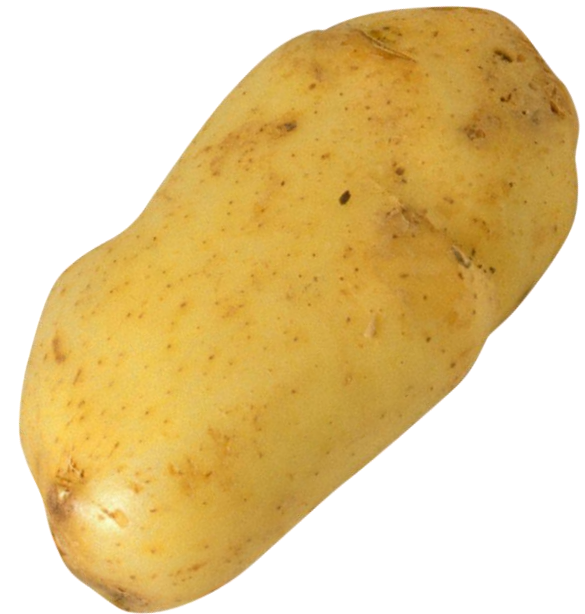
Het 'negatief denken' heeft iets weg van een hete aardappel vast blijven houden, omdat je niet met eten gooit. De pijn en de blaren aan je handen zijn meer dan lastig, maar de overtuiging dat je geen eten weggooit is sterker.

Als je het zo leest, kun je denken: "Ik zou de aardappel gewoon weggooien!", dat zou je inderdaad kunnen doen. Alleen doe je dit niet wanneer je de aardappel daadwerkelijk in de hand hebt. De reden daarvoor is dat pas op dat moment het van toepassing zijnde oplossingsscenario van kracht gaat.



## Macht van het Negatief denken

Met andere woorden: op dat moment 'vergeet' je hoe onlogisch het is om daar met die aardappel te blijven staan. De wijze hoe je omgaat met een hete aardappel is gebaseerd op aangeleerd gedrag, wat door de vele herhalingen een gewoonte is geworden. De gewoonte domineert en neemt als het ware de controle over van het bewust gestuurd handelen. Hierdoor wint het 'negatief denken' aan macht en neemt de werkelijkheidsgehalte toe.





## Macht van het Negatief denken

Anders gezegd neem je de fantasie (de representaties) te serieus, waardoor zij boven iedere toetsing uitsteken ('tempeltje'). Het negatief denken is enorm machtig en beïnvloed het persoonlijk functioneren op een voor de persoon nadelige wijze. Het is dan ook verleidelijk om het negatief denken te proberen te neutraliseren door 'positief' te gaan denken of door het 'weg te denken'. Het negatief denken bezit doelen die niet destructief van aard zijn, maar in hun effect wel destructieve gevolgen voor de persoon en zijn omgeving kunnen hebben.





## Macht van het Negatief denken



*“Negatief denken is een machtig instrument om jezelf en/of anderen in bedwang te houden, zodat de stimulans verdwijnt om op een doelgerichte wijze tot handelen te komen”*



## Onveilige buitenwereld

*“Je hoeft niet bang te zijn voor kennis,  
veel meer voor datgene wat je met de kennis kunt bereiken”*

De buitenwereld wordt door de meeste personen als onveilig ervaren. Er zijn ontelbare vormen van (be)dreigingen op evenveel verschillende aandachtsgebieden.

Wat de personen doorgaans niet beseffen is dat zij de buitenwereld zelf creëren naar aanleiding van hun binnenwereld.



## **Onveilige buitenwereld**

**De interacties met de buitenwereld zijn onveilig omdat de persoon onvoldoende liefde, acceptatie en eigenwaarde voor zichzelf ervaart en zich op basis hiervan afhankelijk maakt van de liefde en genegenheid van anderen. Het gevolg is dat de persoon aan voorwaarden moet voldoen, voordat hij een compliment krijgt of een knuffel of dat hij wordt gehoord. Met andere woorden: de persoon geeft zijn macht uit handen.**

**Opmerking: de persoon krijgt te maken met een voorwaardelijke liefde en genegenheid. Hij moet eerst aan de voorwaarden voldoen voordat hij zijn beloning ontvangt.**





## Onveilige buitenwereld

De persoon kan binnen een voorwaardelijke interpersoonlijke relatie te maken krijgen met onder andere:

- Dreigementen dat de ander niet langer van hem houdt.
- Dominant gedrag ten opzichte van hem.
- Agressief gedrag ten opzichte van hem.
- Het belachelijk worden gemaakt door de ander.
- Het ontvangen van aanvallende kritiek.
- Het beoordeeld worden door de ander.
- Het wederzijds niet luisteren.
- Een wederzijds ongeduld.
- Passiviteit ten opzichte van de ander.
- Een over betrokkenheid ervaren ten aanzien van de ander.





## **Onveilige buitenwereld**

**Wanneer de voorwaardelijke interpersoonlijke relatie over een langere periode op een onbevredigende wijze blijft bestaan, kan het contact verder verslechteren. De voorwaardelijk gaat dan over in een ontkenning van de ander. Enkele kenmerken hiervan zijn:**

**Verbaal geweld.**

**Seksueel misbruik.**

**Fysiek geweld.**

**Geen uitdrukkingsvormen van liefde meer.**

**'Emotieloze' reacties.**

**Vijandige stiltes.**

**Apathie.**

**Depressiviteit.**

**Vijandige houdingen ten opzichte van elkaar.**

**Het machteloos en/of hulpeloos zijn.**

**Terugtrekken.**

**Verstavingen.**



## Onveilige buitenwereld

De persoon zal eerder de neiging hebben om te proberen 'de schade' te beperken, door zichzelf nog meer ten dienste van de ander te stellen (oplossingsgerichtheid).

De gedachtegang hierachter lijkt logisch: 'als ik meer geef, ontvang ik ook meer'. Alleen begrijpt de persoon niet dat hij inderdaad *meer* ontvangt, alleen niet wat hij wil: liefde, genegenheid, erkenning, warmte, acceptatie, betrokkenheid et cetera. Het 'meer' bestaat uit een nog groter eisenpakket waaraan niet kan worden voldaan.





## Onveilige buitenwereld

Als de persoon zich op *het doel* zou richten in plaats van te proberen te redden wat er te redden valt, dan kan hij ontdekken dat het werkelijke probleem niet buiten hem speelt, maar in hemzelf.

De negatieve denkwijze heeft ervoor gezorgd dat hij de eigenwaarde te grabbel gooit en hierdoor zich steeds miserabeler gaat voelen in plaats van gelukkiger.





## **Onveilige buitenwereld**

**Het negatief denken is een hardnekkige gewoonte, want wanneer de persoon ontdekt hoe het mechanisme werkt dan is de neiging groot om meteen een beroep op de ander te doen om hem hierbij te helpen...en dus draagt de persoon wederom niet de verantwoordelijkheid voordat wat hijzelf creëert!**

**Hij stelt zich afhankelijk op van de ander in de hoop dat deze hem red. Het gevolg is dat de eigenwaarde opnieuw een fikse deuk oploopt.**





## Doel van het mechanismen

*“Niet de omstandigheden zijn beperkend, maar ik”*

Ieder mechanisme bezit één of meerdere doelen, anders zou het geen samenwerkend geheel zijn. Dit geldt ook voor psychische mechanismen. Het merendeel van deze mechanismen hebben tot doel om één of meerdere behoeften te bevredigen.

Veelal bezitten de mechanismen het karakter van een gewoonte: de activering en de doorvoering vraagt slechts ten dele om een gerichte aandacht.



## **Doel van het mechanismen**

**Door de vele repetities kan de persoon handelingen verrichten en hierbij aan andere zaken denken. Het negatief denken is ook een mechanisme dat op verscheidene momenten, situaties en onderwerpen wordt ingezet. In het merendeel van de gevallen probeert het negatief denken te voorzien in de secundaire behoeften aan veiligheid en bescherming.**

**Het mechanisme probeert de persoon te beschermen tegen pijn, lijden en verdriet, ongeacht de vorm waarin dit zich manifesteert bijvoorbeeld als afwijzing, kwetsing of gewond raken.**



## **Doel van het mechanismen**

**Overbodig om te zeggen dat het mechanisme in werking treedt wanneer de persoon er niet in slaagt om in de behoeften aan liefde en genegenheid te voldoen. De oorzaken hiervoor kunnen onder andere gevonden worden in:**

**De opvoeding.**

**De geldende waarden en normen.**

**De cultuur.**

**De verwachtingen, verlangens en overtuigingen.**

**De eerder opgedane ervaringen.**





## Doel van het mechanismen

Het negatief denken heeft tot doel om de persoon te beschermen onder meer door schijnveiligheden en andere innerlijke object representatie op de buitenwereld te projecteren.

Het mechanisme wordt getriggerd zodra er een (be)dreiging ontstaat op basis van een externe of interne stimulus.

Wanneer het mechanisme succesvol is, merkt de persoon hier weinig van dat wil zeggen dat hij zich niet bewust is dat het mechanisme actief is geweest.





## **Doel van het mechanismen**

**Pas wanneer het resultaat van het mechanisme gaat tegenwerken, kan de persoon zich bewust worden van het negatief denken. De reden hiervoor is eenvoudig: de persoon kan niet langer functioneren zoals hij dat wil of zoals dit redelijkerwijze van hem mag worden verwacht.**

**De persoon is tegen een vorm van onvermogen opgelopen en krijgt te maken met een Ik-bedreiging. Het lastige is echter dat het oplossingsmodel in het merendeel van de gevallen het activeren van het 'negatief denken'-mechanisme is. Omdat dit mechanisme tot doel heeft om de persoon veiligheid en bescherming te bieden.**



## Doel van het mechanismen

Het negatief denken verraad echter ook de onderwerpen waarvoor de persoon angst ervaart. Zo kan een persoon die seksueel is misbruikt, zeggen dat hij seks haat. Het zijn voor een begeleider signalen waarmee hij aan de slag kan gaan.





## Beschermen van de psyche

*“Een goede waardering is gekoppeld aan projectie:  
ik ben het referentiekader”*

Het ‘negatief denken’ is net als het ‘positief denken’ een product van de fantasie. Beiden zijn mechanismen om doelen te realiseren in de vorm van het bevredigen van behoeften. Bij het negatief denken is het doel om de psyche te beschermen, terwijl bij het positief denken het doel is om de psyche positief te bevestigen. Niet te min blijven het fantasieën en zijn de etiketten: ‘negatief denken’ en ‘positief denken’ holle frasen, die afhankelijk zijn van de geldende waarden en normen.



## **Beschermen van de psyche**

**Zo kan positief denken gevaarlijk zijn wanneer de persoon gaat dagdromen over hoe hij zou kunnen zijn. Door hier vaak over te denken, kan het werkelijkheidsgehalte van de fantasie toenemen en kan de persoon gaan denken dat het ideaalbeeld al een realiteit is.**

**In werkelijkheid is alleen de fantasie verandert of vervangen door een andere fantasie. Hetgeen niet wil zeggen dat er ook een daadwerkelijke gedragsverandering heeft plaatsgevonden. Voorbeeld: een jongen van twaalf schoot tijdens het spelen een vriendje dood met het pistool van zijn vader. Hij was er van overtuigd dat het vriendje weer op zou staan, zoals in de televisieseries.**



## **Beschermen van de psyche**

**Het komt in de praktijk regelmatig voor dat cliënten allerlei boeken over positief denken hebben gelezen. Het resultaat is niet zelden dat er een overtuiging is ontstaan dat hij weet hoe het moet, maar dat hij het niet in praktijk kan brengen. Alsof de aangereikte kennis voldoende zou zijn om een gedragsverandering tot stand te brengen.**

**Zolang de persoon niet ontdekt dat hij voordeel heeft van het negatief denken, verandert er niets (althans niet blijvend). Na de aanvankelijke euforie van de 'nieuwe ontdekkingen', dooft het vuur langzaam en zeker.**



## **Beschermen van de psyche**

**In de regel niet omdat mensen uit de sociale omgeving niet mee willen werken, maar omdat de persoon geen introspectie pleegt. Had de persoon dat wel gedaan, dan bestond de kans dat hij had ontdekt dat het lichaam en de psyche niet tot doel hebben om zichzelf te vernietigen, ondanks dat sommige gedachten, emoties en handelwijzen wel destructief van aard kunnen zijn.**

**Op basis van ervaringen en opgedane kennis is de persoon gaan redeneren en heeft hij besluiten genomen. De hieruit voortkomende repeterende oplossingsmodellen zijn een gevolg van de redematies en de gemaakte besluiten.**



## **Beschermen van de psyche**

**Het lijkt alsof er geen andere mogelijkheden bestaan. In de gedachten van de persoon bestaan deze ook niet, omdat de persoon dan het risico loopt om pijn te lijden en gekwetst te worden. De persoon heeft er zelfs geen baat bij om aan andere mogelijkheden te denken.**

**Het gevolg is (zeker in eerste instantie) een angst omdat de gedachten een (be)dreiging vormen. Het gevolg is de activering van het 'negatief denken-mechanisme'. Het mechanisme wordt intensiever wanneer er een reële kans bestaat dat de persoon te maken krijgt met een gedragsverandering.**





## Beschermen van de psyche

Het mechanisme zal 'vechten' omdat het doel het beschermen van de psyche is.

Vergeet niet dat het mechanisme geen moraal kent. Het weet niet wat positief of negatief is. Het is slechts een gewoonte. Het doet zijn werk waarin het jarenlang is getraind. Niets meer en niets minder.





## **Negatief denken en commandozinnen**

*“Wie niets verwacht in ruil voor handelend optreden, ontvangt veel”*

**Commandozinnen zijn de triggers die ervoor zorgen dat de persoon mechanismen, als het negatief denken, activeert.**

**Een commandozin kan een overtuiging zijn, een verwachting, een verlangen, een conclusie of een oordeel. Het bezit een hoge waarde en verwerft een hoge werkelijkheidswaarde door repetitie. De persoon is zich vaak niet bewust van de commandozin of wanneer deze wordt geactiveerd.**



## Negatief denken en commandozinnen

Het opvallende aan een commandozin is dat het enerzijds een oordeel geeft over de gegeven omstandigheden en anderzijds geeft het de persoon een opdracht om op een bepaalde wijze te gaan handelen. Voorbeelden:

“Ik ben niet aantrekkelijk, dus hoef ik niet op haar af te stappen”.

“Ik ben dom, dus hoef ik geen examen af te leggen”.

“Ik heb geen eigen mening, dus zeg ik niets”.





## **Negatief denken en commandozinnen**

**De meerderheid van de commandozinnen zijn ontstaan in de jeugd van de persoon en zijn gekoppeld aan (ideaal) metabeelden. Het doel van de commandozinnen is om de persoon te beschermen.**

**Het gevaar is echter dat de persoon zichzelf opdrachten geeft, die desastreuze gevolgen kunnen hebben, zonder dat hij zich hiervan bewust is. De persoon handelt uit gewoonte zonder te beseffen wat hij doet. Hij is in de regel wel overtuigd in de noodzaak van zijn handelwijzen op basis van een commandozin. Hij 'moet' handelen zoals hij handelt. Geen twijfel mogelijk, daarvoor is de commandozin te dwingend.**



## **Negatief denken en commandozinnen**

**Een commandozin is aangeleerd op basis van opgedane ervaringen binnen vergelijkbare omstandigheden. Hier binnen heeft het oplossingsmodel diverse keren in bepaalde mate succes gehad.**

**De commandozin is als het ware ‘een afkorting’ om sneller tot handelen te komen. In plaats van dat de persoon de hele situatie moet analyseren, helpt de commandozin door op basis van een aantal opvallende kenmerken een oplossingsscenario te activeren. De persoon handelt op een impuls. Niet zozeer een fysieke impuls, maar een bedachte impuls.**



# Negatief denken en commandozinnen

*De commandozinnen hebben altijd betrekking op:*

1. Het Ik.
2. De buitenwereld (de ander, de gegeven omstandigheden, et cetera.)
3. De toekomst (hoe te handelen, wat gaat er gebeuren et cetera.)





## Negatief denken en commandozinnen

Deze drie elementen zijn op een zodanige wijze met elkaar verbonden, zodat het een overtuigende analytische bewering is (volgens definitie van Leibniz), waar nauwelijks een speld tussen te krijgen valt. Bijvoorbeeld: *“Ik ben lelijk, dus krijg ik nooit een partner”*.

“Ik ben lelijk”, heeft te maken met het Ik. Het is een oordeel over hoe ik eruit zie en/of hoe ik mijzelf ervaar.

“Lelijk”, is een aangeleerd concept. De persoon heeft op basis van zijn interacties met anderen geleerd wat mooi en lelijk is.

“Dus krijg ik nooit een partner”, heeft te maken met de toekomst. De persoon spreekt een voorspelling uit op basis waarvan hij niet hoeft te gaan handelen om een interpersoonlijke relatie te gaan opbouwen.



## Negatief denken en commandozinnen

Wanneer de persoon nu van een vriendin hoort dat hij aantrekkelijk is, dan is de kans groot dat hij de commandozin: “Ik ben lelijk, dus ik krijg nooit een partner”, activeert.

De persoon kan de ander niet geloven in de zin dat dit betekent dat hij echt aantrekkelijk is. Hij zal geneigd zijn om te denken dat zij dit uit medelijden zegt of om er zelf beter door te worden. De persoon komt niet op het idee om te vragen wat de ander aantrekkelijk vindt, dat is ook niet de bedoeling want hij krijgt toch nooit een partner. “Waarom jezelf pijn doen door te vragen wat de ander mooi aan mij vindt? Het einde van het verhaal is toch dat ik alleen blijf...”.





## Negatief denken en commandozinnen

Het gedrag dat hoort bij de commandozin zal gericht zijn om de ander te laten inzien dat hij echt lelijk is en nooit een partner zal krijgen. Doorgaans kan de persoon ook nog onderbouwen waarom het 'goed' is dat hij geen partner kan krijgen.

Het valt de persoon zelf niet op dat hij veel bezig is met zijn uiterlijk ('lelijk') en relaties ('geen partner krijgen').





## **Negatief denken en commandozinnen**

**De persoon bezit een wens om een partner te krijgen, echter is hij in het verleden gekwetst of afgewezen geweest en heeft hieronder geleden.**

**Om te voorkomen dat hij in de toekomst weer met een vergelijkbare of zelfs grotere pijn te maken krijgt, is het ‘verstandiger’ om geen relatie aan te gaan. Alsof de persoon dan geen pijn ervaart, bijvoorbeeld naar aanleiding van het alleen zijn en het zichzelf onaantrekkelijk maken.**





## **Negatief denken en commandozinnen**

**Een ander effect van de commandozinnen die het negatief denken activeren, is dat de persoon in een slachtofferrol terecht kan komen. De persoon roept door middel van zijn handelwijze reacties van medelijden of medeleven op, waardoor de persoon positief wordt bejegend. Bijvoorbeeld: “Je bent niet lelijk, want je hebt mooie ogen en handen”.**

**De persoon ontvangt positieve aandacht (liefde en genegenheid) op basis van zelfafwijzing. In feite bevestigt de ander de zelfafwijzing door deze te belonen.**



## Negatief denken en commandozinnen

De persoon ontvangt hierdoor toch zijn *strokes*, hoewel deze uiteindelijk onbevredigend zijn. Echter levert deze vorm van strokes een kleinere (be)dreiging op, omdat de genegenheid niet direct met de persoon te maken heeft maar met de overtuigingen (de fantasiebeelden) die hij over zichzelf heeft gecreëerd.

Door de slachtofferrol wint de persoon aan sympathie en hoeft hij geen kleur te bekennen ten aanzien van de thema's die werkelijk spelen. Bovendien vermindert de slachtofferrol de kans op afwijzing of om gekwetst te worden.

*Wie gaat er per slot van rekening een zeehondenpup doodknuppelen?*



## **Strategisch negatief denken**

*“Zelfs in botheid gaat veel nuance verscholen”*

Het ‘negatief denken’ is een strategisch mechanisme. Het is uitermate slim en effectief.

Per slot van rekening weet jij beter dan wie dan ook waar je pijnlijke plekken zitten. Het steeds opnieuw drukken op deze pijnpunten heeft tot doel om jezelf veilig te stellen.



# Strategisch negatief denken

Het negatief denken is het actiefst op de volgende gebieden:

*1. Het Ik:*

De persoon is tijdens de opvoeding meerdere malen tot de slotsom gekomen dat hij niet die liefde en genegenheid heeft ontvangen, waar hij behoefte aan had. De neiging is groot om zichzelf hiervan de schuld te geven in plaats van dit bij de ander of de gegeven omstandigheden neer te leggen. Strategisch gezien is dit een meesterzet omdat de persoon de kans heeft om door zichzelf af te wijzen, alsnog positief bevestigd te worden door de ander. Echter kleeft er ook een nadelige kant aan vast: de persoon gaat door het repeterende karakter geloven dat hij inderdaad niet deugt. Daar tegenover staat dat als de persoon zichzelf al heeft afgewezen dit niet meer door anderen kan gebeuren. Voorbeelden: “Ik ben dom”, “Ik ben slecht”, “Ik ben waardeloos”, “Ik ben lui”, “Ik ben nooit goed genoeg”.



## Strategisch negatief denken

### 2. *De ander:*

De persoon heeft van een kant de ander hard nodig om aan zijn broodnodige strokes te komen en van de andere kant durft hij niemand te dichtbij te laten komen uit angst om gekwetst te worden. Wat is de beste strategie om jezelf te beschermen tegen een eventuele afwijzing van de ander? Jezelf af te wijzen en/of door uitspraken te doen waarbij je de ander verantwoordelijk maakt voor jouw welzijn, voorbeelden: “Niemand is in mij geïnteresseerd”, “Mensen denken alleen aan zichzelf”, “Je bent er nooit als ik je nodig heb”, “Je hebt mij in de steek gelaten”, “Je kunt niemand meer vertrouwen.” Bovendien zorgt de persoon ervoor dat het lijkt alsof hij uitspraken over de ander doet, terwijl hij alleen iets over zichzelf vertelt. De persoon is *egocentrisch*, omdat hij bang is voor *echt contact* met de ander. Het gevolg is dat hij ook in zijn uitspraken ervoor zorgt dat de aandacht (uiteindelijk) op hem is gericht, bijvoorbeeld in de vorm van medeleven van de ander voor hem. In feite zegt de persoon: “ik denk alleen aan mijzelf”, “Ik ben er nooit als ik mijzelf nodig heb”, “Ik heb mijzelf in de steek gelaten”, “Ik kan niet op mijzelf vertrouwen”.



## Strategisch negatief denken

### 3. *Het leven:*

De persoon koestert ook allerlei overtuigingen over het leven, de samenleving, de wereld, het werk en dergelijke. Deze overtuigingen moeten hem beschermen tegen de vijandige buitenwereld. Voorbeelden: “Niemand kan nog veilig over straat lopen”, “Het leven is zinloos”, “Het leven is een aaneenschakeling van problemen”. De persoon zorgt ervoor dat hij weinig tot geen risico’s neemt. Hij speelt op safe. De strategie hier achter is doeltreffend: geen risico lopen en als een uitdaging mislukt dan kan hij terugvallen op een van de cliché uitspraken waarmee hij een ander, het systeem of God de schuld kan geven.







## Strategisch negatief denken

### 4. *De toekomst:*

De persoon zal veel aandacht aan ‘de toekomst’ schenken. Strategisch gezien een uitstekende zet, want hierdoor hoeft hij niet te handelen met betrekking tot onderwerpen die in het hier-en-nu spelen. Bovendien ontmoedigt hij zichzelf om op een risicovolle wijze te handelen door steeds voorspellende voorstellingen te maken waaruit blijkt dat zijn handelwijze gedoemd is om te mislukken. Hierdoor wordt de prikkel om tot actie over te gaan gedoofd en blijft er niets anders dan passiviteit over. Voorbeelden: “Ik weet dat ik ga falen”, “Ik heb nooit geluk in de liefde”, “Hoe red ik het als je er niet bent?”, “Ik trek het ongeluk aan”, “Er zal nooit iets veranderen”.





## Strategisch negatief denken

### 5. *Het verleden:*

De persoon zal het verleden gebruiken om te onderbouwen waarom er in de toekomst niets kan veranderen. Of waarom de dingen zijn zoals ze zijn. Hierdoor heeft de persoon een legitiem excuus om niet in het hier-en-nu te gaan handelen. Bovendien legt hij de verantwoordelijkheid buiten zichzelf neer. Voorbeelden: “Wat verwacht je van mij? Ik met zo’n verleden”, “De docenten mochten mij niet”, “Mijn ouders hebben mij altijd links laten liggen”, “De persoon die mij heeft misbruikt, heeft mijn leven verwoest”, “Ik schaam me zo voor dat wat ik gisteravond tegen hen heb vertelt”, “Ik begrijp niet waarom iemand van mij kan houden” .





## Strategisch negatief denken

De Amerikaan Tony Humphreys stelt voor om de term: negatief denken, te vervangen door: *beschermend denken*. Hierdoor wordt het accent verlegd van de (soms desastreuze) gevolgen, naar het doel van het mechanisme.

Bovendien wordt het hierdoor mogelijk om ook de strategieën en de gewoonten te onderzoeken om vast te stellen of het doel de middelen heiligt. Wanneer een persoon de strategieën of de gewoonten wil aanpassen, dan lukt dit niet door 'positief denken' (oftewel: wishful thinking).





## Strategisch negatief denken

Humphrey zegt dat het belangrijk is om te leren open te denken. Hierbij spelen onder andere gewaarworden, achtzaamheid en een open mind (= onbevooroordeeld zijn) een rol.

Bij 'open denken' neemt de persoon een volwassenenpositie in binnen het OVK-model (*Ouder, Volwassen, Kind-model uit de transactionele analyse*). Er is sprake van acceptatie van dat wat is. Hetgeen niet automatisch betekent dat alles wat is ook fijn hoeft te zijn. Het is er echter wel.





## Strategisch negatief denken

Bovendien speelt bij 'open denken' *verwondering* een rol: het steeds opnieuw ontdekken hoe dingen functioneren, wat je ontvangt en dat wat je geeft. Het registreren zonder te analyseren en voorwaarden te stellen aan dat wat zich aandient. Hierbij sluit een oefening als de Naikan goed aan.

Opmerking: niet alleen de zogenaamde 'cadeautjes' die je ontvangt of geeft, maar ook de problemen en de conflicten die je veroorzaakt!





## Strategisch negatief denken

Strategieën en gewoonten veranderen niet zomaar. Het is eenvoudiger om (zeker in eerste instantie) ervoor te zorgen dat het ‘beschermend denken’ steeds minder frequent wordt getriggerd.

Met andere woorden: dat er minder vaak sprake is van een (be)dreiging waartegen de persoon moet worden beschermt.





## **Strategisch negatief denken**

**De ‘exposure’-techniek werkt hier goed bij. De persoon stelt zichzelf steeds vaker bloot aan de voor hem (be)dreigende situaties, waardoor de gebeurtenissen als minder (be)dreigend worden ervaren. Echter moet de persoon hier wel ‘open denken’ bij gebruiken als middel om te registreren wat er gebeurt zonder zichzelf op inhoud te verliezen.**

**De persoon dient bovendien de commandozinnen aan te passen. De zinnen dienen niet langer ondermijnend te zijn, maar stimulerend. Dit laatste klinkt mooi, maar zal door de persoon zeker de eerste honderd keer niet zo worden ervaren.**



## **Strategisch negatief denken**

**De omgebouwde commandozinnen zullen in het begin als leugens in de oren van de persoon klinken. Alsof hij zichzelf de grootst mogelijke onzin wil wijs maken. In feite klopt dat ook wanneer je hier vanuit het ‘beschermend denken’ naar toekijkt.**

**De nieuwe commandozinnen vormen een bedreiging omdat het de persoon verantwoordelijk maakt voor dat wat hij denkt, voelt, waarneemt en hoe hij overeenkomstig handelt. Door exposure en repetitie zullen de nieuwe commandozinnen ‘natuurlijk’ gaan aanvoelen en zal de persoon er steeds meer waarde aan gaan hechten.**





## **Strategisch negatief denken**

**Voordat het echter zover is, dient de persoon consequent de negatieve commandozinnen te vervangen door stimulerende commandozinnen.**

**Op zichzelf is dit al een hele klus. Een eenvoudige gewoonte veranderen duurt minimaal zes weken. Binnen deze periode dient de persoon actief en consequent met de gedragsverandering aan de slag te blijven.**

**Wanneer de gewoonte is veranderd, verdwijnt langzaam maar zeker de fixatie. Het is ook niet langer nodig om alert te blijven of de juiste stimulerende commandozin van start gaat.**



## Strategisch negatief denken

Het blijft wel belangrijk om *achtzaam* te zijn en corrigerend op te treden wanneer de persoon door de omstandigheden terugvalt in een oud gedragspatroon.

Opmerking: het is belangrijk dat de persoon leert om niet zichzelf voortdurend af te breken of zichzelf te complimenteren. Hart hebben voor jezelf betekent veel meer accepteren van dat wat is en hiervan ook daadwerkelijk kunnen genieten. Jezelf de ruimte gunnen om te ervaren hoe het moment is en het leren vertrouwen van de *innerlijke wijsheid*.



## Negatieve gevoelens en handelwijzen

*“Door een ander te beoordelen,  
beoordeel je jezelf!”*

Het ‘beschermend denken’ roept gevoelens op als: angst, boosheid, verdriet, jaloezie, pijn, schuld, haat, depressiviteit. De meeste mensen classificeren deze gevoelens als negatief. Hierdoor worden de emoties als ‘ongewenste vreemdelingen’ geclassificeerd: *ze zijn er wel maar worden niet getolereerd.*





## Negatieve gevoelens en handelwijzen

Echter wordt er dan voorbij gegaan aan de functies van emoties: het overbrengen van een boodschap dat het innerlijk evenwicht uit balans is gebracht.

Behalve het signaleren van veranderingen in het lichaam, bezitten gevoelens ook nog andere doelen. Zo hebben de zogenaamde negatieve gevoelens tot doel om de persoon te beschermen tegen kwetsing en afwijzingen.





## **Negatieve gevoelens en handelwijzen**

**De negatieve gevoelens (oftewel: de beschermende gevoelens) worden bijna altijd als vervelend ervaren. Toch maken legio mensen een opmerkelijk onderscheid tussen 'rot voelen' op basis van je eigen gedachten en je 'rot voelen' door een ander of de gegeven omstandigheden.**

**Het lijkt alsof het rot gaan voelen op basis van wat een ander heeft gezegd, ellendiger aanvoelt dan wat de persoon zichzelf aandoet.**





## Negatieve gevoelens en handelwijzen

N **Opmerking:** niet dat de zelf opgeroepen ellende minder pijnlijk of effectief is, integendeel! Alleen is de pijn (et cetera) bekend en kan de persoon hiervan alleen zichzelf de schuld geven en hoeft hij dus geen interactie (bijvoorbeeld een conflict) met de ander aan te gaan.

N

N **Voorbeeld:** een cliënte had een Hbo-opleiding afgerond en moest van zichzelf een baan op Hbo-niveau hebben. Echter mislukte iedere poging om een langere tijd op een Hbo-niveau te functioneren. De banen en de ziekteperiodes volgden elkaar snel op.



## Negatieve gevoelens en handelwijzen

De cliënte koesterde de overtuiging dat wanneer zij niet op Hbo-niveau zou werken, zij ongelukkig zou zijn. Toen ik haar erop wees dat zij de afgelopen jaren alleen maar ongelukkig was geweest omdat het haar niet lukte om op een bevredigende wijze op een Hbo-niveau te functioneren, schrok ze.

Haar eerste reactie was: “Zie je wel, daarom is het belangrijk dat ik een geschikte Hbo-baan vind waar ik wel tot mijn recht kom. Pas dan kan ik gelukkig zijn”.





## **Negatieve gevoelens en handelwijzen**

**De negatieve gevoelens probeerden de vrouw te beschermen tegen de naakte realiteit dat haar percepties niet overeenstemden met de werkelijkheid.**

**Anders gezegd: de vrouw kende veel waarde toe aan het idee dat wanneer zij maar een Hbo-functie zou vervullen, zij als mens meer waard zou zijn.**







## Negatieve gevoelens en handelwijzen

Op basis hiervan zou ze meer status en aanzien verwerven. Bovendien zou het haar gelukkig maken omdat ze pas dan ook echt iets voor anderen kon betekenen. De realiteit was dat ze eenvoudigweg niet over voldoende capaciteiten beschikte om als Hbo'er te kunnen functioneren.

Vijf jaar was de vrouw 'a pain in the ass' voor haar vrienden en familieleden, omdat ze leed en ongelukkig was. De vrouw zag het werken op een Mbo-niveau als een persoonlijk falen. Echter toen zij een baan accepteerde op Mbo-niveau kreeg ze het idee: 'thuis te komen'.



## Negatieve gevoelens en handelwijzen

De baan sloot naadloos aan bij haar capaciteiten en de negatieve gevoelens verdwenen. Beschermende gevoelens zorgen ervoor dat de persoon negatieve handelwijzen gaat ontwikkelen.

Opmerking: de negatieve handelwijzen worden door Humphreys beschermende handelwijzen genoemd.





## Negatieve gevoelens en handelwijzen

*De negatieve handelwijzen hebben tot doel om:*

De persoon te beschermen tegen kwetsuren en/of afwijzingen door anderen.

De persoon te beschermen tegen het onderzoeken en experimenteren met de persoonlijke kwetsbaarheid.

De persoon te beschermen tegen conflicten.

De persoon te beschermen om 'kleur te bekennen'.

De persoon te beschermen tegen andere ('nieuwe') gevoelens en gedachten met betrekking tot de gegeven omstandigheden.





# Negatieve gevoelens en handelwijzen

*De negatieve handelwijzen kunnen worden onderverdeeld in twee gedragsgroepen:*

- 1. Impulsieve beschermende handelwijzen:* vijandig gedrag ten opzichte van anderen. Snel geïrriteerd zijn. Fysiek geweld niet schuwen. Schreeuwen. Gillen. Dominant gedrag. Situaties en/of personen willen beheersen en controleren. Cynisme. Sarcasme. Destructief gedrag. Anderen de schuld geven.
- 2. Gecontroleerde beschermende handelwijzen:* verlegenheid. Teruggetrokken gedrag. Zwijgen. Passiviteit. Het behagen van anderen. Weinig begrip hebben voor zichzelf. Accepteren van het misbruik door anderen. Angstig gedrag. Timide gedrag. Niet assertief handelen met betrekking tot eigen behoeften. Conflictvermijdend gedrag. Streven naar perfectionisme. Obsessief gedrag. Compulsief gedrag.



## Negatieve gevoelens en handelwijzen

De impulsieve beschermende handelwijzen worden over het algemeen als sociaal ongewenst gedrag beschouwt. Het zijn overwegend mannen die gebruik maken van deze vorm van negatieve handelwijzen.

De gecontroleerde beschermende handelwijzen springen minder in het oog en worden nog al eens afgedaan als een persoonlijkheidskenmerk: “Ze is altijd al verlegen geweest. Het hoort bij haar”.





## Negatieve gevoelens en handelwijzen

Echter verwijst ook deze negatieve handelwijze naar een onderliggende problematiek die door de persoon niet rechtstreeks in het openbaar wordt gebracht. De beschermende handelwijzen zijn aangeleerd en strategisch van aard.

*“Bij gelijkwaardigheid op basis van een negatieve binding hoef je geen risico te lopen en je kwetsbaar op te stellen, want per slot van rekening maakt iedereen fouten”*

A high-contrast, black and white graphic illustration of a woman's face and hair. The style is reminiscent of pop art or graphic design, using thick black lines and solid white areas. The woman's face is shown in profile, looking downwards and to the right. Her hair is voluminous and styled in a way that creates a sense of movement and texture. The overall composition is dynamic and visually striking.

**Kunst van het  
beïnvloeden**



## **Kunst van het beïnvloeden**

**In deze presentatie staat centraal hoe je anderen op een doelmatige wijze kunt beïnvloeden. Voor de duidelijkheid: het uitoefenen van invloed is iets anders dan het manipuleren van de ander.**

**Bij manipulatie laat je de ander een bepaalde activiteit verrichten ten voordele van jou, zonder dat de ander hier weet van heeft. Beïnvloeding daarentegen is het gebruiken van je macht ten gunste van jezelf en de ander. Zo kun je bijvoorbeeld gebruik maken van kennis over psychologische wetten hoe mensen met elkaar omgaan.**





## **Interpersoonlijke relatie opbouwen**

**Een positief gewaardeerde interpersoonlijke relatie (bijvoorbeeld een vriendschap) bestaat dankzij de positieve (h)erkenning van de ander in relatie tot jezelf. Welke factoren spelen een rol bij het tot stand brengen van een positieve (h)erkenning?**

***1. De juiste tijd, de juiste plaats en de juiste personen***

**Als je met een persoon een goed contact wilt opbouwen, dan dien je prettige ervaringen met de ander op te doen. Doordat dit herhalend gebeurt, zal de ander je in gedachten koppelen aan de prettige ervaringen. Hierdoor zal de waardering voor jou toenemen en zal de ander graag activiteiten met je willen ondernemen.**



# Interpersoonlijke relatie opbouwen

## 2. *Op herhaling*

Zorg dat je geregeld contact hebt met de persoon van je aandacht. De ander zal je hierdoor aardiger gaan vinden. Een tip hierbij is dat je op vaste voorspelbare tijdstippen in de week belt of samen een activiteit gaat ondernemen. Het is slim om op ongeregelde momenten af te wijken van het gedragspatroon. Verrassingen maken de ander scherp en zorgen ervoor dat de contacten geen sleur worden.

Exposure is een goed instrument om de ander aan je te laten binden. Uit onderzoek blijkt dat de keuze om vrienden te maken in het bijzonder wordt bepaald door de frequentie waarmee je iemand ziet of hoort.



## Interpersoonlijke relatie opbouwen

### 3. *Aantrekkelijk zijn*

Als iemand je aardig vindt, dan ben je geneigd om de ander ook aardig te vinden. Het is daarom slim om de ander te laten weten dat je hem graag mag en respecteert. Doe dit alleen als je de ander ook echt aardig vindt en respecteert!





## Interpersoonlijke relatie opbouwen

### **4. *Dezelfde interesses***

Niet de verschillen tussen de ander en jou zorgen ervoor dat jullie een vriendschapsband ontwikkelen, maar juist de overeenkomsten. Met andere woorden: soort zoekt soort. De overeenkomsten geven een idee van verbondenheid. Het lijkt alsof het praten gemakkelijker gaat en je de ander al een langere tijd kent.

Opmerking: de verschillen kunnen boeiend zijn en veel gespreksstof opleveren. Echter wil dit nog niet zeggen dat de verschillen daarom ook een bindmiddel zijn.



## Interpersoonlijke relatie opbouwen

### 5. *Complimenteus zijn*

Wees attent en complimenteus ten opzichte van de ander. Hierdoor gaat de ander zich prettig en gewaardeerd voelen. Pas echter wel dat je het niet te overdreven en te vaak complimenten geeft. De positieve werking verdwijnt dan!

### 6. *Kopieergedrag*

Kopieer het gedrag (houding + lichaamstaal + meta taal) van de ander. Dit scheidt het idee en een gevoel van verbondenheid.





## Interpersoonlijke relatie opbouwen

### 7. *Een helpende hand vragen*

Het is ook belangrijk dat jij de ander aardig vind, dit kun je onder andere bereiken door de ander te helpen met een klus, een probleem of een vorm van onvermogen. Als je de ander helpt, dan geeft dit een goed gevoel. Als de ander je dankbaar is voor je hulp, dan neemt de wederzijdse affectie toe. Het is daarom ook belangrijk dat je de ander nu en dan om een helpende hand vraagt!





## Interpersoonlijke relatie opbouwen

### 8. *Fouten maken = geliefd worden*

Een persoon die een fout maakt of iets doms doet en hier zelf smakelijk om kan lachen, stijgt in de waarderingssladder van de ander. Mensen vertoeven graag in de omgeving van personen die zichzelf niet al te serieus nemen of perfect willen zijn. Vergeet niet dat het om meer durf vraagt om te lachen om je fouten, dan om te proberen perfect te zijn.

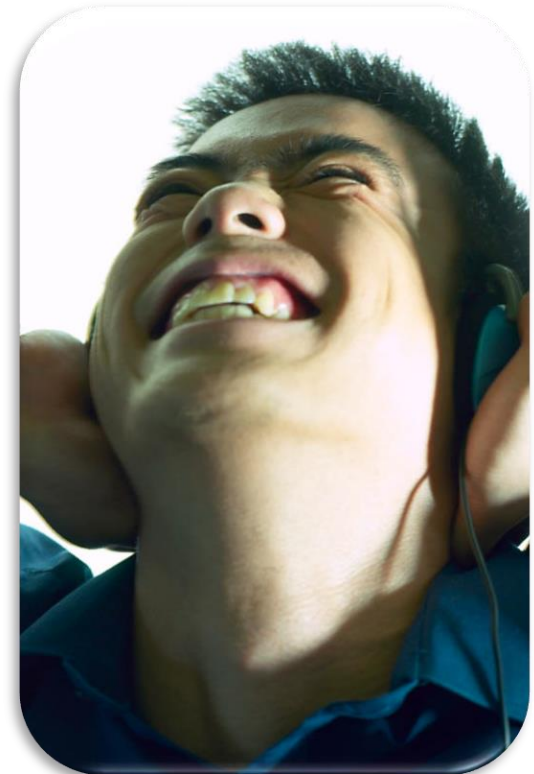




## Interpersoonlijke relatie opbouwen

### 9. *Lachen?*

De persoonlijke uitstraling is belangrijk. Zorg ervoor dat je geregeld (glim)lacht en dat je positief in het leven staat. Bijvoorbeeld door krachtige woorden te gebruiken. Hierbij kun je denken aan woorden als: energiek, flexibel, vindingrijk, zelfbewust, doortastend, avontuurlijk, actief. Probeer te voorkomen dat je een sceptische, cynische of pessimistische indruk maakt!







## Interpersoonlijke relatie opbouw

### 10. *Jeugdig*

Om op te vallen bij de ander hoef je niet fysiek aantrekkelijk te zijn. Uit onderzoek van Montepare en Zebrowitz (1988) blijkt dat de aantrekkingskracht veel meer schuil gaat in de manier van bewegen. Als je op een jeugdige wijze beweegt en speels bent, dan neemt je aantrekkelijkheid voor de ander toe. Let op: je hoeft er dus niet jeugdig uit te zien of kinderachtig te doen!





## Interpersoonlijke relatie opbouwen

### 11. *Kijk eens*

Kellerman en zijn collega's hebben in 1989 een opmerkelijke ontdekking gedaan. Bij een proef werd gevraagd of twee personen twee minuten lang in elkaars ogen wilden kijken. Het resultaat was dat aan het einde van het experiment de proefpersonen *positieve gevoelens voor elkaar hadden ontwikkelt*. Het is dus mogelijk om door middel van de ander recht in de ogen te kijken, sympathiegevoelens en zelfs verliefdheidsgevoelens op te roepen. Als je wilt dat de ander je aardig vind, kijk hem/haar dan geregeld langere tijd recht in de ogen.



## Interpersoonlijke relatie opbouwen

### *12. De sociale omgeving kuisen*

Als jij indruk op iemand wilt maken, zorg er dan voor dat je niet wordt vergezeld door mensen van hetzelfde geslacht die er beter uit zien of intelligenter zijn, of succesvoller. Hierdoor val je minder op en heeft de ander de neiging om zijn/haar aandacht naar je metgezel te verleggen. Als je door een persoon van het andere geslacht wordt vergezeld die er beter uitziet of intelligenter is of succesvoller, dan neemt je populariteit toe. Immers weet jij je te omringen door mooie en/of succesvolle mensen!

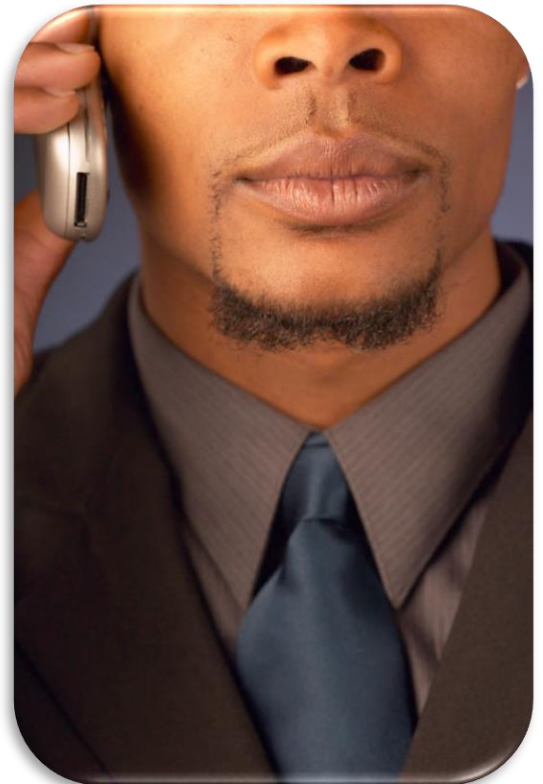




## Interpersoonlijke relatie opbouwen

### *13. Verhoog je waarde*

Nadat je de aandacht van de ander hebt getrokken en je zeker bent dat de ander je mag, dan is het belangrijk om jezelf niet te gemakkelijk over te geven aan de ander. Door steeds bereikbaar te zijn voor de ander, vermindert je waarde. Het nu en dan bereikbaar zijn, verhoogt je waarde en de binding met de ander.





## Interpersoonlijke relatie opbouwen

### *14. Meer dan alleen de ander*

Interpersoonlijke relaties werken vaak benauwend als de ander merkt dat jij volledig op hem/haar bent gefocust. De binding wordt sterker als jij de ander de vrijheid geeft om zijn/haar sociale leven te leiden zonder dat jij hier steeds deel van uit hoeft te maken. Zorg ervoor dat ook jijzelf actief blijft in het sociaal verkeer met anderen, hierdoor ben je minder bereikbaar en verhoog je de waarde!





## Interpersoonlijke relatie opbouwen

### *15. Waardeer jezelf*

Positieve zelfwaardering is belangrijk om de ander te verleiden om je aardig te vinden. Durf aan te geven waar je goed in bent en waar je voor staat. Pas op dat je niet doorschiet, maar probeer rustig en zelfverzekerd te zijn over dat wat je goed kunt. Geef ook aan wat je niet goed kunt. Alleen hoeft je dit laatste niet te benadrukken!



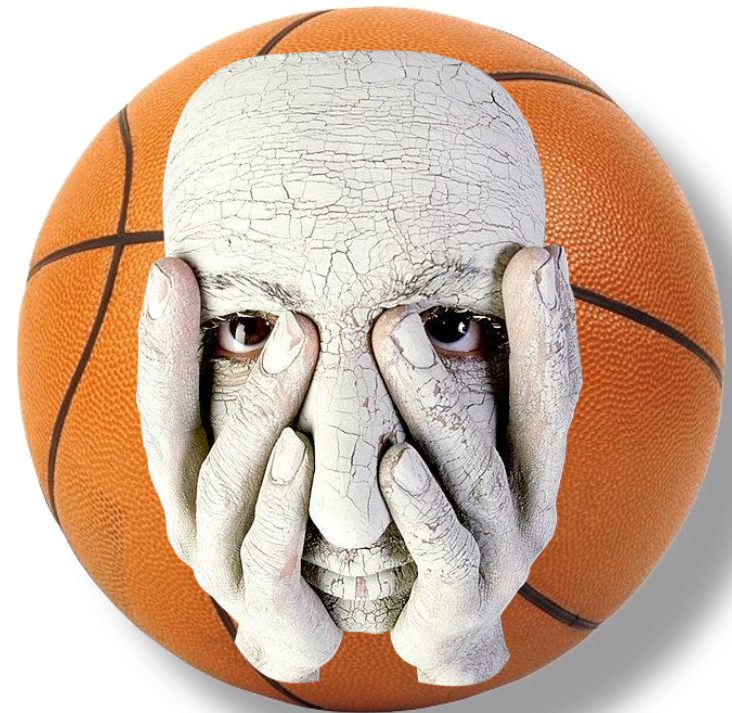


**Geen speelbal zijn**



## **Geen speelbal zijn**

**Een vriend(in), partner of collega heeft niet altijd het beste met je voor. Zo zal hij/zij je nu en dan voorliegen, manipuleren of proberen te overbluffen. Hoe kun je hiermee omgaan?**







## Geen speelbal zijn

### *1. Doorprikken*

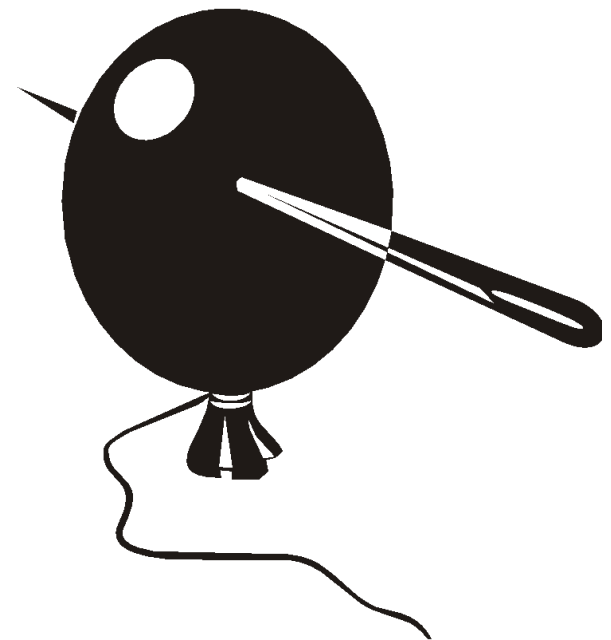
Als je denkt dat een vriend (et cetera) je voorliegt of bedriegt, kun je aan de ander een vraag stellen waarin hij niet rechtstreeks wordt beschuldigd, maar waarbij er wel naar het onderwerp wordt gewezen. Voorbeeld: “Ik hoorde laatst dat de afdelingsmanager regelmatig snoepreisjes maakt op de kosten van de zaak. Wat vindt jij daarvan?” Als de ander direct reageert (dus zonder te aarzelen) en het onderwerp niet verpersonaliseert (door zich bijvoorbeeld te gaan verdedigen), dan weet je zo goed als zeker dat hij niets weet over de betreffende kwestie. De ander zal zelfs blij zijn dat je hem consulteert. In het geval van het voorbeeld zou dat betekenen dat de ander zelf geen snoepreisjes heeft gemaakt.



## Geen speelbal zijn

### 1. *Doorprikken (vervolg)*

Als de ander zelf wel snoepreisjes heeft gemaakt, dan zal hij zich ongemakkelijk gaan voelen door de vraag. Hij zal proberen om het onderwerp te vermijden of door standpunten te gaan verdedigen waarom 'snoepreisjes' soms noodzakelijk zijn. Met andere woorden: de persoon legt een schuldbekentenis af.





## Geen speelbal zijn

### 2. *Manipulatie*

Als je iemand betrapt op een poging om jou te manipuleren, dan kun je één van de onderstaande technieken gebruiken:

*Serieus nemen:* neem de ander serieus in datgene wat hij/zij zegt. Ga problematiseren en maak de situatie erger. Blijf op het vormniveau (VIS) en leg het probleem bij de ander neer, bijvoorbeeld door te zeggen: hoe los je dit nu op?

*Schuldgevoel:* maak de ander verantwoordelijk voor datgene wat hij/zij zegt of doet. Hoe? Door aan te geven wat het met jou doet als de ander zegt wat hij zegt en doet wat hij doet. Bijvoorbeeld: het doet pijn als je dat zegt. Hierdoor kweek je een schuldgevoel aan bij de ander.



## Geen speelbal zijn

***Uitdagen:*** daag de ander uit om zelf de eerste stap te zetten en actief te gaan handelen op basis van datgene wat hij zegt.

***Strelen:*** ga de ander behagen door hem te complimenteren met de hoeveelheid kennis die hij bezit of hoe goed hij wel niet is. Hierdoor haal je de aandacht van jou af en leg je deze bij de ander neer.





## Geen speelbal zijn

***Nieuwsgierigheid:*** ga doorvragen op het onderwerp van de ander. Wees nieuwsgierig en stel honderd-en-één vragen. Hierdoor breng je de ander naar het inhoudelijke niveau (VIS). Of de ander bluffpoker met je speelt, kun je gemakkelijk herkennen aan het feit dat hij herhaaldelijk vertelt hoe overtuigd hij van zichzelf en/of het beoogde resultaat is. Aanpak: je kunt de ander voor de eer bedanken, omdat de risico's te groot zijn dat het kaartenhuis in elkaar stort. Of je daagt de ander uit om zijn kaarten open op tafel neer te leggen!





**Aanzetten tot actie**



## **Aanzetten tot actie**

**In de praktijk is het vaker lastig om een andere persoon tot actie aan te zetten. Hierbij spelen enkele psychologische processen een rol, die je gemakkelijk kunt beïnvloeden.**





# Aanzetten tot actie

## *1. Kiezen?*

Het grootste goed lijkt soms wel de vrijheid om te kiezen te zijn. Vreemd is het daarom dat juist in de praktijk nogal wat mensen problemen ervaren met het maken van een keuze. Hoewel de wens om over vele keuzemogelijkheden te beschikken groot is, werkt dit doorgaans het actief functioneren van de persoon tegen. Er ontstaat ruimte voor twijfel en het niet kunnen (of hoeven) te kiezen. Als de persoon dan uiteindelijk een keuze heeft gemaakt, is het risico reëel dat hij blijft twijfelen over de gemaakte keuze: “Heb ik er wel verstandig aangedaan om die beslissing te nemen?” Als het je doel is dat de ander een keuze maakt en overeenkomstig gaat handelen, dan doe je er verstandig aan om de keuzemogelijkheden bij voorkeur te beperken tot drie opties.





## **Aanzetten tot actie**

### ***2. Deadline vaststellen***

**Stel voor de andere persoon een deadline vast wanneer hij een bepaalde taak gerealiseerd moet hebben. Deze regel speelt in op drie psychologische verschijnselen, te weten:**

**Naar mate er meer tijd is voor het realiseren van een bepaalde taak, hoe uitgebreider de taak zal worden. Afhankelijk van hoe uitgediept de taak dient te zijn, bepaal je hoeveel tijd de ander krijgt voor de realisatie van de taak. Let op: de tijdsduur wordt bij voorkeur iets krappere ingeschaald, dan feitelijk nodig is.**



## **Aanzetten tot actie**

**De meeste mensen houden er niet van als hun vrijheid wordt beperkt. Als iemand graag iets wil doen, dan helpt de beperking van tijd om ervoor te zorgen dat de ander ook direct aan de slag gaat.**

**Door de beperking van tijd ervaart de ander ook hoe kostbaar tijd is en als hij niet aan de slag gaat hij kostbare tijd verliest en dit ergens anders vandaan moet halen om de taak alsnog op tijd gerealiseerd te krijgen.**



## Aanzetten tot actie

### 3. *Continuïteit*

Rust roest en dus is het beter om de ander in beweging te houden in plaats van iedere keer te laten stoppen en opnieuw op te starten. Door continuïteit blijft de ander actief handelen en kan gebruik blijven maken van de energiestroom (flow) die is opgewekt. Het is echter wel van belang om de energiestroom op te bouwen en niet van de ander te verwachten dat hij ineens 100% inzet vertoond.





## Aanzetten tot actie

### 4. *Ik verwacht...*

Zorg dat je in contact met de ander duidelijk bent in de verwachting dat je er vanuit gaat dat hij in beweging komt en bepaalde handelingen gaat verrichten. Hiertoe hoef je de verwachting niet letterlijk uit te spreken, maar je laat het zien in lichaamstaal en horen in metataal en paralanguage. Zorg dat je vol zelfvertrouwen over komt.





## Aanzetten tot actie

### 5. *Psychisch lawaai beperken*

Heb je er ooit bij stilgestaan dat de meeste mensen zich nooit afvragen wat de zin van hun leven is, als ze gelukkig en blij zijn? Op momenten van blijheid en geluk is de persoon afgestemd op het hier-en-nu (denken). Op de momenten dat de ander ongelukkig is, is hij gericht op het verleden en de toekomst (bedenken). In de eerste situatie is de persoon actief met *single-tasking* (Lieberman). Met andere woorden: hij verricht een activiteit die is afgestemd op het moment en de gegeven omstandigheden. Als de persoon ongelukkig is of een bepaalde taak niet wil verrichten, dan is hij druk in de weer met *multi-tasking* (Lieberman). De persoon creëert psychisch lawaai en maakt zichzelf opzettelijk van slag door diverse psychologische processen en handelwijzen tegelijkertijd te willen voltooien. Wil je dat de ander actief wordt, richt dan je aandacht op *single-tasking*. Anders gezegd: creëer een taak die de persoon graag wil en kan doen in het hier-en-nu en de gegeven omstandigheden.



## Aanzetten tot actie

### 6. *Beloning*

Een probaat middel om de ander in beweging te krijgen is door hem een beloning in het vooruitzicht te stellen waarvoor hij gevoelig is. Zorg ervoor dat de beloning niet groot is, begin klein en probeer het klein te houden!





## Aanzetten tot actie

### 7. *Sociale erotiek*

Als je wilt dat de ander in beweging komt om een bepaalde taak voor jou te gaan verrichten, is het slim om *sociale erotiek* toe te passen. Enkele sociaal erotische tips:

Geef de ander de indruk dat hij zelf invulling mag geven aan de taak.

Geef de ander de indruk dat hij zelfstandig de taak mag verrichten en dat hij hiervoor ook verantwoordelijkheid draagt.

Geef aan dat je ook niet alles weet, maar dat je over deze specifieke taak heel zeker bent. Hierdoor kom je niet over als het beste jongetje van de klas en stimuleer je de ander om te gaan handelen.



## **Aanzetten tot actie**

### **7. *Sociale erotiek* (vervolg)**

Wees enthousiast over de taak en ideeën.

Vertel de ander welke negatieve gevolgen voorkomen kunnen worden als jouw ideeën of taken worden uitgevoerd. Hieruit halen veel personen een stimulans om tot actie over te gaan.

Geef aan welke route de ander kan volgen om een bepaalde taak tot een goed einde te brengen.

Negentig procent van de besluiten worden genomen op basis van emoties. Speel in op de emoties van de ander om hem op deze wijze lekker te maken om met de taak aan de slag te gaan.





## Aanzetten tot actie

### 7. *Sociale erotiek* (vervolg)

Zeg nooit wat mensen *moeten* doen. Rhodewalt & Davison (1983) hebben vastgesteld dat de ander dan het tegenovergestelde gaat doen van datgene wat je feitelijk beoogd. *Of* hanteer het als een omkeerprincipe. Bijvoorbeeld je wilt dat de ander naar punt A gaat. Je zegt dat de persoon naar punt B *moet* gaan, voordat hij naar punt A *mag* gaan.

Laat de ander de opdracht (taak) zelf verwoorden.

Geef de ander het idee dat je nu je plannen en agenda moet omzetten om hem tegemoet te komen. Hierdoor gaat de ander een bepaalde mate van verplichting voelen om zijn afspraken na te komen. Bovendien geef je hem het idee dat zijn bijdrage belangrijk is.

Beperk *het praten over...*, ten gunste van *het beleven van...*



## Aanzetten tot actie

### 8. *Koppigheid overwinnen*

Soms kan de ander koppig zijn om tot actie over te gaan. Enkele tips hoe de koppigheid van de ander aan te pakken:

*Veranderen van lichaamshouding:* door gedrag te kopiëren of door territoriumzones te schenden, komt de koppige persoon letterlijk in beweging. Hij zal de schending als niet prettig ervaren en voelt de neiging om er iets aan te doen. Hierdoor krijg je *een voet tussen de deur*, door tegemoetkomend gedrag te vertonen door de territoriumgrenzen weer te gaan respecteren. De ander zal neigen om de veilige situatie te laten bestaan en toenadering zoeken.



## Aanzetten tot actie

### *8. Koppigheid overwinnen (vervolg)*

*Nieuwe besluiten:* Als de koppige persoon niet wil *terugkomen* op een besluit, geef hem dan nieuwe informatie zodat hij *een nieuw besluit* kan maken. Hoewel in de praktijk er weinig verschil zit in het nieuwe besluit, maakt het gevoelsmatig voor de persoon een enorm verschil. Hij heeft nu niet te maken met gezichtsverlies of een gekrenkte trots. “Het ontbrak mij aan de juiste informatie”.

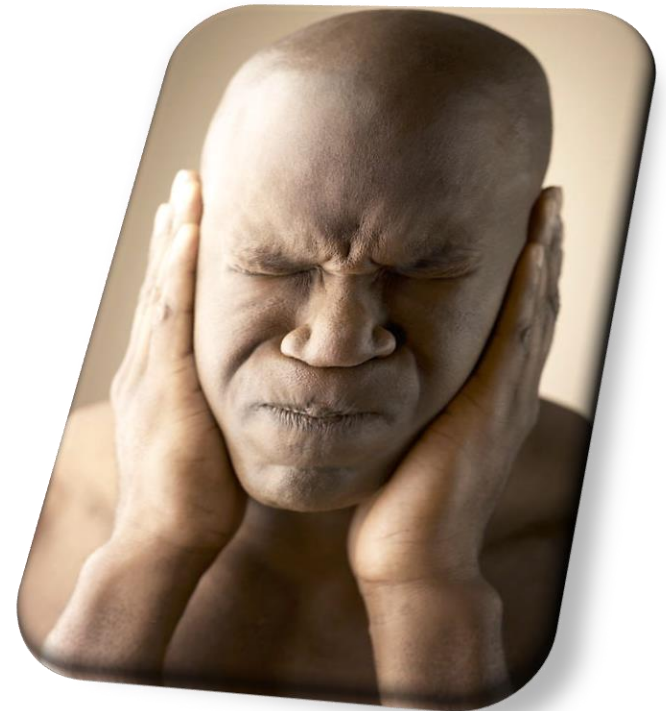
*Letterlijk spiegelen:* Als de koppige persoon zichzelf kan zien, bijvoorbeeld in een spiegel, een ruit of op video, dan is hij gemakkelijker te bewegen om in actie te komen.



## Aanzetten tot actie

### 8. *Koppigheid overwinnen (vervolg)*

*Laat je overtuigen:* de koppige persoon is geneigd om jou gelijk te geven, wanneer je een moment eerder door hem hebt laten overtuigen. Met andere woorden: als de ander jou overtuigt op een onderwerp dat voor hem zwaar weegt, dan zal hij bereid zijn tot een wederdienst. Op deze wijze krijg je hem alsnog in beweging.





**Motiveren**



## **Wat is Motiveren?**

**Er bestaan twee belangrijke interpretaties van het begrip: motivatie. De eerste interpretatie is de dagelijkse betekenis, te weten: het aanmoedigen, stimuleren of inspireren van jezelf en/of anderen. Binnen deze begripsafbakening ligt het accent op de positieve bejegening van jezelf en/of de anderen.**

**Door een psychologische bril beschouwd is motivatie het geheel van factoren waardoor het gedrag van de persoon wordt bepaald. De psychologische definitie is ruimer en heeft niet alleen betrekking op de positieve bejegening van jezelf en/of de anderen, maar ook op de psychische processen en de persoonlijkheidsstructuur van de persoon.**



## **Wat is Motiveren?**

Motivatie is de reden om in beweging te komen door te gaan handelen. De *beweegrede*nen om in actie te komen zijn ontelbaar in hun variëteiten. Wat voor de ene persoon werkt, heeft totaal geen effect te scoren bij de andere persoon. Het hangt af van onder andere de persoonlijkheid, het tijdstip, de gegeven omstandigheden en de vermogens van de persoon.

In de presentatie komen daarom een groot aantal tips en instrumenten aan bod hoe je een persoon kunt motiveren om tot handelen over te gaan. Hou er echter rekening mee dat je steeds moet kiezen welk instrument je in zet bij welke persoon en binnen welke omstandigheden.



# 1. Openheid in communicatie

Een belangrijk aspect van het motiveren is het realiseren van een *open communicatie*.

Hieronder wordt verstaan dat jij en je gesprekspartner geen geheimen ten opzichte van elkaar hebben en er geen verborgen agenda's op na houden. Bovendien houd je geen informatie achter voor je gesprekspartner en probeer je de gesprekspartner niet te misleiden of te manipuleren.







# 1. Openheid in communicatie

*Opdracht: stel jezelf de vraag of jij een transparante houding inneemt ten opzichte van de persoon die je wilt motiveren. Bepaal bovendien of je open staat voor dialoog in plaats van het houden van een monoloog.*

**Opmerking: wees eerlijk tegen jezelf. Geef geen sociaal wenselijke antwoorden en vertrek niet vanuit ideaal beelden.**

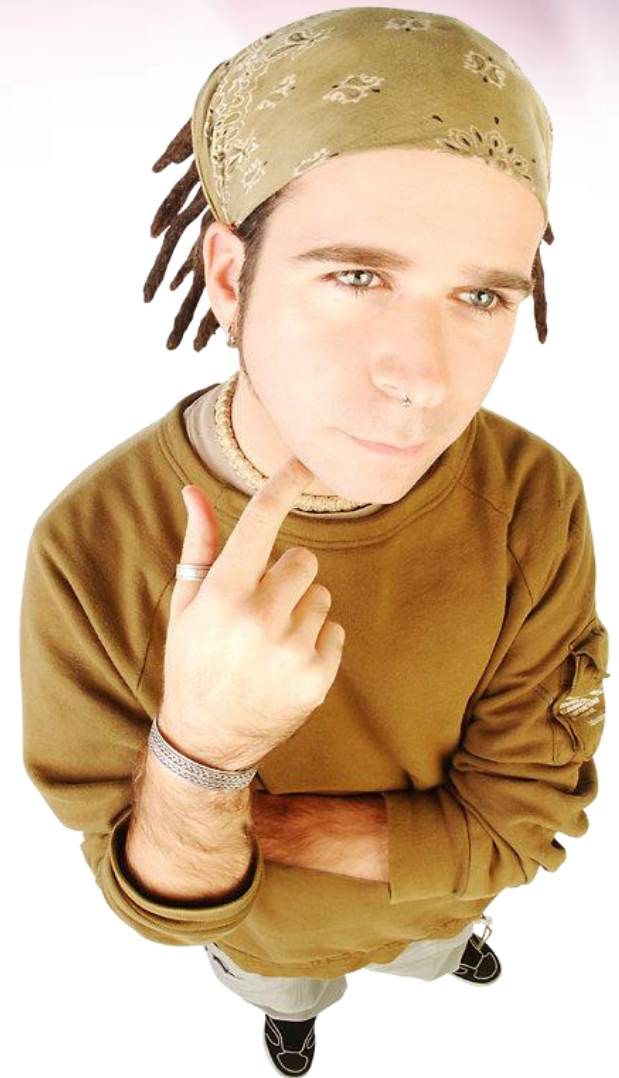




## 2. Toekomstgericht

Het is belangrijk dat je als motivator nieuwsgierig, leergierig, uitdagend, speels, energiek en toekomstgericht bent. Toon interesse in de ander en wees actief in het geven en vragen van feedback en feed forward.

*Opdracht: stel voor jezelf vast of je toekomstgericht bent en/of je over een progressief karakter beschikt.*





### 3. Waarderen

Een derde aspect bij het motiveren is het waarderen van jezelf en de ander. Hiervoor is het noodzakelijk om over een positieve eigenwaarde te beschikken en het vermogen om deze waardering tot uitdrukking te kunnen brengen.

*Opdracht: stel van jezelf vast hoe het met je eigenwaarde is gesteld. Hoe waardeer en beloon je doorgaans jezelf en/of de mensen uit je sociale omgeving?*





## 4. Teamspeler

Als je anderen wilt motiveren, dan is het van belang om een *teamspeler te zijn*. Je dient je empathisch te kunnen identificeren met de ander en zelfstandig te kunnen functioneren als een onderdeel van de taakgerichte groep.

*Opdracht: stel voor jezelf vast of je een teamspeler bent en wat voor een gedrag je binnen groepen doorgaans laat zien.*





## 5. Creativiteit

Hoe creatief ben je in het stimuleren en activeren van jezelf en anderen? Weet je je activiteiten of werkzaamheden levendig en uitdagend te houden?

*Opdracht: stel voor jezelf vast hoe creatief je bent in het motiveren van jezelf en/of anderen.*



## 6. Voorbeeldig

Hou je jezelf aan gemaakte beloften en afspraken? Hanteer je voor jezelf andere regels dan voor mensen uit je sociale omgeving? Een goede motivator geeft zelf het goede voorbeeld, door zich aan de regels te houden en afspraken na te komen.

*Opdracht: stel voor jezelf vast hoe betrouwbaar je bent in het maken en nakomen van afspraken en beloften, als ook in het respecteren en naleven van regels.*



A high-contrast, black and white graphic illustration of a woman's face and long, flowing hair. The style is reminiscent of a woodcut or a high-contrast photograph, with deep blacks and bright whites. The woman's eyes are closed, and her mouth is slightly open, showing a serene or perhaps pained expression. The hair is depicted with thick, sweeping lines that create a sense of movement and texture. A bright yellow rectangular box is superimposed over the lower part of the face, containing white text.

**Het motiveren  
van groepsleden**



## Motivatie om doelen te realiseren

De meeste groepsleden bezitten een verlangen om met de taakgerichte groep successen te bereiken.

De groepsdoelen zijn belangrijker dan de persoonlijke doelen. De groepsleden zijn met name in de tweede en de derde fase van het groepsproces gemotiveerd om te werken aan de realisatie van gestelde of opgelegde doelen en taken. Er is sprake van een groepsgerichte motivatie.







# Motivatie om doelen te realiseren

## *Opmerking:*

1. Onder motivatie worden alle factoren verstaan die het gedrag van een persoon bepalen om te gaan handelen.
2. Onder een groepsgerichte motivatie worden alle factoren verstaan die de handelwijze van de groep bepalen bij het realiseren van een doel en/of een taak.
3. Een motief is derhalve een overweging die tot een handeling leidt met als doel om behoeften te bevredigen en/of doelen te realiseren.





## Motivatie om doelen te realiseren

*Om een groepsgerichte motivatie te ontwikkelen en te stimuleren, is het van belang dat:*

De doelen van de groep vragen om samenwerking.

De meerwaarde van de samenwerking op één of andere manier visueel wordt gemaakt. Bijvoorbeeld in de vorm van een verslag, een rapport of een nieuwe ruimte.

De groepsleden medeverantwoordelijk zijn voor de realisatie van de gestelde doelen.

De groepsleden overzicht hebben hoe het realisatieproces verloopt.

De groepsleden beseffen dat zij bij de realisatie afhankelijk zijn van elkaar.

De groepsleden invloed hebben op het realisatieproces.

De groepsleden zich verbonden voelen met de doelen.

De groepsleden praten over het realisatieproces.

De groepsleden aan kwaliteitsbewaking doen.



## Motivatie om doelen te realiseren

Groepsleden bij wie de groepsdoelen hoog staan aangeschreven, zullen steeds bijhouden hoe goed de groep presteert. Hoe meer doelen en behoeften de groep realiseert, hoe meer satisfactie de groepsleden zullen ervaren. Het verlangen ontstaat om vaker en meer succes te hebben. Bij een groepslid wiens inbreng een groter effect heeft op de realisatie van doelen, zal het verlangen naar succes ook groter zijn. Daar tegenover staat dat wanneer de groep faalt de groepsleden de wens hebben om dergelijke ervaringen te vermijden. De aandacht komt dan voornamelijk te liggen op het vermijden van een toekomstig falen. Een dergelijke groep kan moeilijk besluiten welke doelen zij willen gaan realiseren, omdat ieder doel in potentie een bron voor falen is.



## Motivatie om doelen te realiseren

*Opmerking: een groepslid die de realisatie van de persoonlijke doelen hoger aanslaat dan de realisatie van de groepsdoelen, zal meer dan eens te maken hebben met beheersingsproblemen en ambivalent gedrag binnen de groep vertonen. Het gevolg zullen conflicten met andere groepsleden en/of zichzelf zijn, die op hun beurt weer kunnen leiden tot een acute Ik-bedreiging.*





## Motivatie om doelen te realiseren

Of de realisatie van een groepsdoel lukt, hangt in grote mate af van de vastberadenheid van de groepsleden hoe graag zij willen dat de realisatie lukt.

Groepsleden die uit zijn op succes voor de groep hebben een voorkeur voor groepsdoelen met een niet al te hoge moeilijkheidsgraad. Te moeilijke doelen leiden alleen maar tot falen, terwijl te gemakkelijke doelen geen bevrediging schenken.





## Motivatie om doelen te realiseren

*Sterk gemotiveerde groepsleden zullen anderen proberen te beïnvloeden door:*

Herhaaldelijk aan te geven hoe belangrijk zij het vinden dat de overige groepsleden hard werken aan de realisatie van de doelen.

Aan te geven hoe de werkwijzen geoptimaliseerd kan worden of anders georganiseerd kan worden.

Zelf hard te werken ten gunste van de groep en de realisatie van de doelen, betrokkenheid te tonen bij de overige groepsleden, onder andere met betrekking tot de persoonlijke motieven.

Andere groepsleden te helpen bij het volbrengen van hun taken, zo min mogelijk fouten proberen te maken en secuur te werken,



## Motivatie om doelen te realiseren

*Sterk gemotiveerde groepsleden zullen anderen proberen te beïnvloeden door:*

Vaardigheden, technieken en talenten verder te ontwikkelen of te verwerven die ten gunste van de groep werken.

Het in trainen van nieuwe werkwijzen.

Precies te willen weten wat de resultaten van de groep zijn en hoe deze zich verhouden ten opzichte van soortgelijke groepen en/of eerdere ervaringen.

Te praten over de geboekte resultaten met de overige groepsleden en het eventueel bijstellen van doelen en/of taken.



## Motivatie om doelen te realiseren

*Matig gemotiveerde groepsleden hebben de neiging om de overige groepsleden te beïnvloeden door:*

Aan te geven dat het gestelde doel niet realiseerbaar is en niet de moeite waard is om aan te werken.

Aan te geven dat de gestelde verwachtingen van niet-leden en/of andere groepen minder hoog is dan wat door de groep zelf wordt gesteld.

Te ontkennen dat zij zijn teleurgesteld op het moment dat de groep faalt.

De resultaten van de groep mooier voor te doen dan ze werkelijk zijn.

Te ontkennen dat de groepsleden verantwoordelijk zijn voor het slechte resultaat.

Te zeggen dat de groep haar best heeft gedaan en niet meer had kunnen doen.





## Hoe kun je de motivatie vergroten?

Wanneer je *het streven naar succes* binnen de groep wilt vergroten, is het van belang om:

1. De groepsleden te laten weten hoe goed zij scoren.
2. De groepsleden te laten ervaren hoe de satisfactie voelt wanneer de groep succes heeft.





# Hoe kun je de motivatie vergroten?

*Ad [1]: de groepsleden laten weten hoe goed zij scoren*

Om de groepsleden te laten weten hoe zij scoren bij het realiseren van doelen en/of taken, is het van belang om de groepsleden enkele malen eenzelfde soort opdracht te laten vervullen. De moeilijkheidsgraad van de opeenvolgende opdrachten dient minimaal toe te nemen.

De groepsleider bespreekt de resultaten van iedere opdracht, als ook de ontwikkelingslijn tussen de eerste opdracht en de laatste opdracht.

De groepsleider vraagt aan de groepsleden of zij een inschatting willen maken van het resultaat van een vergelijkbare volgende opdracht. Deze inschatting wordt vertaald in een groepsdoelstelling.



## Hoe kun je de motivatie vergroten?

*Ad [1]: de groepsleden laten weten hoe goed zij scoren (vervolg)*

De groepsleider vraagt aan de groepsleden of zij de bijbehorende taakstellingen willen formuleren en verdelen.

De groepsleider zet samen met de groepsleden een tijdlijn uit, met tussentijdse evaluaties.

Wanneer de groepsleden er in slagen om deze doelstelling te realiseren, kunnen ze de vruchten van hun succes plukken. De groepsleider dient dit succes te onderstrepen, bijvoorbeeld door een extra beloning te geven. De groepsleden zullen nu geprikkeld zijn om meer successen te behalen.

Het is belangrijk dat de groepsleden ervaren dat het resultaat een direct gevolg is van de onderlinge samenwerking en dat het een succes van de groep is.



# Hoe kun je de motivatie vergroten?

*Ad [1]: de groepsleden laten weten hoe goed zij scoren (vervolg)*

Het effect van deze werkwijze is het ontstaan van een teamgeest. Een groepsleider kan de ontwikkeling van de teamgeest bevorderen door:

- Uit te leggen hoe belangrijk het is om te letten op de kwaliteit van de prestaties van de groep.
- De randvoorwaarden te vergroten of tenminste te handhaven.
- Te helpen om concrete en duidelijke hoofd- en subdoelen te (her)formuleren.
- Te helpen om concrete en duidelijke taakstellingen te (her)formuleren.
- Van doelen en taken uitdagingen te maken en als zodanig te presenteren.
- Duidelijk aan te geven welke satisfactie en succes de groep kan bereiken bij realisatie.
- Aan te duiden welke bijdragen de afzonderlijke leden contribueren aan de realisatie van de doelen en taken.



# Hoe kun je de motivatie vergroten?

*Ad [1]: de groepsleden laten weten hoe goed zij scoren (vervolg)*

Het effect van deze werkwijze is het ontstaan van een teamgeest. Een groepsleider kan de ontwikkeling van de teamgeest bevorderen door:

- Het op waarde schatten van de contributies van de afzonderlijke groepsleden.
- Duidelijk te maken wat van ieder lid afzonderlijk wordt verwacht en van de groep als geheel.
- Aan te geven hoe belangrijk de deelname van de afzonderlijke groepsleden is, zodat de groepsleden de groep gaan beschouwen als een bijzonder organisme waarvan zij graag deel willen blijven uitmaken.
- Aan te geven dat de groepsleden onderling van elkaar afhankelijk zijn. Wanneer één persoon zijn werk niet af heeft, heeft dit gevolgen voor de werkzaamheden van een ander.



# Hoe kun je de motivatie vergroten?

*Ad [1]: de groepsleden laten weten hoe goed zij scoren (vervolg)*

Het effect van deze werkwijze is het ontstaan van een teamgeest. Een groepsleider kan de ontwikkeling van de teamgeest bevorderen door:

- Te benadrukken dat de handelwijzen en de resultaten het gevolg zijn van het samenwerken en dat alle groepsleden werken aan de realisatie van de behoeften van de groep.
- Moeilijk realiseerbare doelstellingen aan te passen aan de gegeven omstandigheden.
- Een uitwisseling van informatie binnen de groep op gang te brengen met betrekking tot het verbeteren van de prestaties.
- Een uitwisseling van informatie binnen de groep op gang te brengen met betrekking tot hoe bepaalde vervelende en saaie taken interessanter gemaakt kunnen worden.



# Hoe kun je de motivatie vergroten?

*Ad [1]: de groepsleden laten weten hoe goed zij scoren (vervolg)*

Het effect van deze werkwijze is het ontstaan van een teamgeest. Een groepsleider kan de ontwikkeling van de teamgeest bevorderen door:

- Het ABC-model aan groepsleden uit te leggen en leren toe te passen, met als doel om de irreële angst voor falen te beperken.
- De groepsleden medeverantwoordelijk te maken voor de toekomst van de groep en de ontwikkeling van het groepsproces.
- De groepsleden duidelijk te maken welke rollen en posities zij binnen de groep innemen en welke invloed zij mede hierdoor uitoefenen op de ontwikkeling van de groep.
- De groepsleden taken te geven die aansluiten bij hun vermogens, zodat zij ook in staat zijn om deze te volbrengen.



## Hoe kun je de motivatie vergroten?

*Ad [2]: de groepsleden te laten ervaren hoe de satisfactie voelt wanneer de groep succes heeft*

Het is voor groepsleden niet voldoende om alleen te werken aan de realisatie van doel- en taakstellingen. De vruchten van het werk dienen geplukt te worden. Anders gezegd: de inzet van groepsleden wordt beloont door een attentie. Denk bijvoorbeeld aan de persoonlijke behoeftebevrediging; een promotie; in het zonnetje te worden gezet; financiële meevaller; aanzien; status; vriendschappen; gezellig avondje uit met de groep; goedkeuring en/of waardering van superieuren. Groepsleden kunnen door dit soort stimuli geprikkeld worden om tot handelen over te gaan bij de realisatie van een volgende doel- en/of taakstelling. De werkzaamheid verschilt per stimuli. Belangrijke factoren hierbij zijn: de omvang van de stimuli; de waardeschatting van de stimuli; de ervaringen in het verleden met soortgelijke stimuli; de individuele reacties van groepsleden op de stimuli; de groepsreactie op de stimuli.





## Hoe kun je de motivatie vergroten?

*Ad [2]: de groepsleden te laten ervaren hoe de satisfactie voelt wanneer de groep succes heeft (vervolg)*

Groepsleiders zullen proberen om aan de groepsleden duidelijk te maken dat de realisatie van doel- en taakstellingen meer oplevert dan alleen de bevrediging van de groepsdoelen. Het is een extraatje oftewel de kers op het ijsje. Het effect van de stimuli zal zijn dat groepsleden geprikkeld worden om met volle overgave aan de slag te gaan. De kracht van de motieven neemt toe, dit evenals het vertrouwen in de kans van slagen.



## Hoe kun je de motivatie vergroten?

*Ad [2]: de groepsleden te laten ervaren hoe de  
satisfactie voelt wanneer de groep succes heeft  
(vervolg)*

De groepsleider dient voldoende aandacht te richten op het genieten van enerzijds de satisfactie die een direct gevolg is van de realisatie van de doelen en anderzijds de extra beloning die de groepsleden ontvangen. Het dient een speciaal moment van verbondenheid te zijn. Een moment waar binnen het succes wordt onderstreept en de verdiensten van één of meerdere groepsleden extra worden belicht.





## Hoe kun je de motivatie vergroten?

*Ad [2]: de groepsleden te laten ervaren hoe de satisfactie voelt wanneer de groep succes heeft (vervolg)*

Groepsleden dienen aan dergelijke momenten met plezier terug te denken. Als ook een verlangen te ontwikkelen naar soortgelijke momenten in de nabije toekomst. Echter dient de groep daarvoor eerst weer één of meerdere doelen te hebben gerealiseerd. De stimulerende werking bestaat er dan ook uit dat de groepsleden opnieuw succes willen hebben en hiervan willen genieten.





## Hoe kun je de motivatie vergroten?

*Ad [2]: de groepsleden te laten ervaren hoe de satisfactie voelt wanneer de groep succes heeft (vervolg)*

Bij het initiëren van doelen en taken is het met name belangrijk om realiseerbare doel- en taakstellingen te formuleren en te formaliseren. Groepsleden maken op voorhand een inschatting in hoeverre de gestelde doelen en taken te verwezenlijken zijn, als ook van de mate van succes en satisfactie die zij hiermee kunnen behalen. Ontbreekt het enerzijds aan de randvoorwaarden en anderzijds aan voldoende stimuli, dan zullen de groepsleden minder gemotiveerd en actief gaan handelen om de doelen en taken te realiseren. De groepsleider dient bij het formuleren en formaliseren van de doelen en taken rekening te houden met: [1] De mate van succes die de groepsleden nastreven. [2] De waarde van de stimuli om tot handelen over te gaan door de groepsleden. [3] De realisatie kans van de doelen en taken. [4] De kans op beloning bij succes.



# Nadelen van het motiveren



## Nadelen van het motiveren

Er kleven ook nadelen aan het motiveren van werknemers. Bij motivering wordt geprobeerd om invloed uit te oefenen op de motivatie van een persoon, zodat deze op een gewenste wijze wordt vorm gegeven die gunstig is voor het realiseren van het doel dat de motivator voor ogen heeft.

Als je het bovenstaande leest, heeft motivering verdacht veel weg van manipulatie of niet dan? Bij manipulatie is het voor de slachtoffers onduidelijk welk doel de manipulator probeert te realiseren.





## **Belonen, prijzen, omkopen, bedreigen en bestraffen**

De Duitse auteur Sprenger omschrijft het motiveren binnen organisaties als: belonen, prijzen, omkopen, bedreigen en bestraffen. Voor hem is motiveren dan ook demotiveren.

De items waaruit motivering bestaat zijn de instrumenten in de praktijk waarmee kan worden gewerkt. Hoe mooi de theoretische omschrijvingen ook zijn, blijft motivering in de kern een manipulatieve handelswijze.





## Belonen, prijzen, omkopen, bedreigen en bestraffen

1. *Het belonen:* het belonen heeft onder andere betrekking op het salaris, bonussen, financiële regelingen, spaaropties en pensioenregelingen. Hierbij geldt het uitgangspunt: *voor geld doet iedereen alles*. Het is slechts een kwestie van de hoogte van de prijs. Onderzoek van onder meer Robert Thalf heeft aangetoond dat meer dan de helft van de werknemers van baan wisselt omdat het hen ontbreekt aan waardering en niet vanwege de hoogte van het salaris.







## Belonen, prijzen, omkopen, bedreigen en bestraffen

2. *Prijzen:* de manager kan ook waardering uiten ten opzichte van de werknemer door hem te prijzen voor zijn prestaties. Echter begrijpen veel leidinggevendenden niet wat het waarderen van medewerkers in de praktijk inhoudt. Of zijn zij ongevoelig geworden om de juiste woorden op het juiste moment tegen de juiste persoon te zeggen. In de praktijk is het prijzen veelal een truc geworden.





## Belonen, prijzen, omkopen, bedreigen en bestraffen

3. *Omkopen*: de manager wil de werknemer motiveren om bepaalde activiteiten te verrichten, waarbij van de werknemer wordt verwacht zijn principes 'even te vergeten' of geldende regels/wetten te omzeilen. De leidinggevende verspilft zo zijn macht en doorgaans zijn respect.





## Belonen, prijzen, omkopen, bedreigen en bestraffen

4. *Bedreigen*: een manager die een werknemer bedreigt is machteloos en grijpt naar het middel van emotionele chantage. De angst die bij de leidinggevende leeft, krijgt de overhand en het demotiveringsproces gaat nu versneld van start.





## **Belonen, prijzen, omkopen, bedreigen en bestraffen**

- 5. *Bestrafen:* een manager die hoopt te motiveren door middel van een sanctie te implementeren, heeft weinig van sociale interacties begrepen. Hoewel de werknemer misschien de gevraagde taak zal verrichten, zal in de uitvoering van de taak toch onvoldoende presteren. Dit als een soort wraak. De leidinggevende die wil motiveren, dient te beseffen dat de motieven om tot handelen te komen complex van aard zijn en van vele factoren afhankelijk zijn. Denk bijvoorbeeld aan opvoeding, ervaringen, kennis, de gegeven omstandigheden, interpersoonlijke contacten, persoonlijkheidskenmerken, mentale belasting, ziekte en loyaliteit.**



## **Innerlijk ontslag**

**De uitdrukking: innerlijk ontslag nemen, is afkomstig van Reinhard Höhn. Hij wil hiermee aangeven dat er medewerkers zijn die meedoen aan het arbeidsproces, maar iedere persoonlijke verantwoordelijkheid voor het welslagen van de groepsdoelen en organisatiedoelen aan hun laars lappen. Het betreft hier medewerkers die aanpassend zijn, weinig weerstand tonen, een groot acceptatievermogen bezitten en zeggen dat hun persoonlijke mening er niet toe doet. De werknemer doet als het ware voor spek en bonen mee. Niet zelden heeft de leidinggevende (of de organisatie als geheel) de hand gehad in het creëren van het innerlijke ontslag bij de medewerker.**



## Innerlijk ontslag

De persoon heeft de nodige ervaringen opgedaan hoe hij werd afgerekend, zonder voldoende ruimte te krijgen voor (eer)herstel en het schoonlikken van de wonden.

Als de leidinggevende bij dit type werknemer met de motiveringstechnieken aankomt, is de kans op succes minder dan 1%. Eerst dienen de wonden te genezen en het vertrouwen te worden hersteld. Voorbeeld: bij een verzekeringsbedrijf zocht men een coach om zes van de tien teamleiders te motiveren omdat zij door het bedrijf waren *misvormt*, zoals de directeur het zelf noemde. Nu hij er zelf niet in slaagde om tot de werknemers door te dringen, mocht een coach dit proberen.



## Innerlijk ontslag

De coach die de begeleiding op zijn schouders nam, had 'succes'. De werknemers gingen ontdooien en begonnen actief te worden.

Echter met een soort Frankensteineffect. De werknemers werden bewust van het onrecht dat hen was aangedaan en werden recalcitrant en onhandelbaar. De problemen werden zichtbaar en groeiden.





## **Roomser dan de paus**

**Veel leidinggevenden zijn roomser dan de paus. Zij onderkennen het belang van het stimuleren van medewerkers, maar willen zelf niet worden gestimuleerd. Het is alsof het een aanfluiting is voor de leidinggevende om zelf gemotiveerd te worden. Echter verwacht dezelfde leidinggevende wel dat zijn ondergeschikten openstaan voor zijn ‘prikkel’-beleid. Het is alsof een volwassene tegen een kind zegt: “Ik vind dit vies, maar het is goed voor jou! Proef maar en je zult zien dat je het lekker vind”.**

**De leidinggevende kan alleen met motiveren succes hebben als de regels en wetten van het sociale verkeer en de organisatie ook voor hem gelden.**





## **Foute strategieën**

**De leidinggevenden maken niet alleen gebruik van ‘politiek correcte’ strategieën. Enerzijds weten veel leidinggevende niet eens wat juiste strategieën zijn en anderzijds vertrouwen zij volledig op hun ‘gezonde verstand’. In de praktijk hoor je vaker de uitspraak: “Al dat gepsychologiseer!” Nee, voor veel leidinggevenden is het duidelijk: zij weten echt wel wat ze doen!**

**Was dat laatste maar waar, maar de werkelijkheid is anders. Op de volgende dia's staan enkele ‘natuurlijke’ strategieën die personen toepassen als de dingen niet gaan zoals zij dit graag willen.**



## Dwang

Het principe van deze strategie is eenvoudig: ‘als je dit doet, dan gebeurt dat niet’. De dwangstrategie is een combinatie van bedreigen en straffen. Het is een herkenbare manier om de ander iets te laten doen wat jij wilt dat hij doet.

Een ieder van ons maakt al tijdens de kinderjaren uitvoerig kennis met deze strategie. Het succes hangt af of de strateeg zich comfortabel voelt in een kritische ouderpositie (OVK-model) en ook of hij over de juiste middelen beschikt om de ander angst aan te jagen.



## Dwang

Zodra de strateeg over onvoldoende effectieve sancties beschikt, is de werking van de strategie tot nul gereduceerd. Wie eenmaal deze strategie 'breed' gaat inzetten, doet er goed aan om zich te realiseren dat er geen weg terug meer is.





## Bungelende worst

De strategie kenmerkt zich doordat de strateeg, op een vriendelijke toon, zegt dat de ander er goed aan doet om de aangereikte adviezen op te volgen, omdat de persoon er dan beter van wordt. Respectievelijk als de persoon de adviezen niet opvolgt, dan loopt hij een reëel risico om er slechter op te worden.

De worst die voor de neus wordt gehouden is verleidelijk en tevens speelt de angst op voor wat er gebeurd als het mis gaat.





## **Bungelende worst**

**Voorbeeld: een consultant met een jaarcontract werd halverwege zijn dienstjaar vertelt dat hij 80.000 euro moest omzetten, omdat anders zijn contract niet zou worden verlengd. Als het hem wel lukte om de gestelde 'target' te halen, dan zou hij een vast contract krijgen en enkele salarisschalen hoger worden ingeschaald.**

**Niet zelden wordt door deze strategie onrust gezaaid tussen medewerkers, waarbij ongelijkmatige eisen/beloningen zelfs voor tweedracht kunnen zorgen. Als ook dat het tweede circuit (roddelcircuit) een nieuw elan krijgt.**



## Tsjaka!

De 'tsjaka'-strateeg richt zijn aandacht volledig op de psychische instelling van de persoon. Het is niet goed genoeg dat de persoon doet wat van hem wordt verwacht.

Nee, de persoon moet er voluit voor gaan, inclusief alle toeters en bellen. Hierbij dient de strateeg als een charismatisch voorbeeldfiguur. In de trant van: 'Doe mij na en je wordt gelukkig!' Een bekende slogan is: 'Ons product is fantastisch en jij bent fantastisch omdat jij ons product verkoopt!'





## Tsjaka!

- N Het strategisch doel is dat de medewerkers zich met de organisatie en de leiders gaan identificeren en verpersoonlijken. Het is niet langer werk, maar een lifestyle.
- N De strategie explodeert op het moment als blijkt dat de mooie woorden niet blijken te kloppen of producten (diensten) op een fiasco uitlopen. Een ander nadeel van de strategie is dat het *groupthink* in de hand werkt.





## Mirages

Een mirage is een luchtspiegeling. De strateeg produceert een filosofie in de vorm van een (organisatie)visie. Een natte droom die als een haalbare realiteit wordt voorgespiegeld. Het enige wat nodig is, is dat de medewerkers hun schouders er onderzetten en afzien van een bepaalde actie (bijvoorbeeld een loonsverhoging).

De visie wordt in gevaar gebracht door 'onverantwoordelijke' gedragingen van de medewerkers.







## Mirages

Opvallend worden de mirages nooit op hun haalbaarheid getoetst. Het is alsof de medewerkers bij een illusionist in de theaterzaal zitten. Het is voor iedereen duidelijk dat het trucs zijn en toch komen ze bijzonder geloofwaardig over. De medewerkers voelen zich een korte tijd deel uitmaken van de magische wereld van de directie en ervaren een medeverantwoordelijkheid voor het succes van de missie.





## Mirages

Dit is een gevaarlijke strategie omdat het een wereld van bedrog creëert waarin mensen kunnen gaan geloven (zowel strategen als hun slachtoffers). Als de visie niet wordt gerealiseerd (wanneer wel?), dan treedt de desillusie op.

De 'circusartiest' wordt het 'dorp' uitgejaagd, vanwege het bedrog. Gemakshalve vergeet iedereen hoe gemakkelijk en lekker het was om in de illusies te geloven. In de praktijk betekent dit ontslagen op één of meerdere niveaus van de organisatie.



## **Het lof**

**Het lof kan wijzen op een deel van de katholieke hoogmis of op het groene gedeelte van een wortel. Je weet wel het stuk wat men van de wortel afsnijdt en weggooit.**

**Iets soortgelijks geldt voor het hanteren van lof binnen een organisatie. Het heeft iets weg van of de hemel in prijzen, of het is zo ongeloofwaardig dat je het direct weggooit.**

**Weinig leidinggevendens weten hoe, wanneer, tegen wie en waarom de ander een compliment verdient.**



## **Het lof**

**Het lof is gedegradeerd tot een truc terwijl medewerkers juist behoefte hebben aan welgemeende complimenten en waardering. Alleen is het voor de leidinggevende vaak moeilijk in te schatten wie lof verdient. Al was het alleen maar omdat de (fysieke) afstand het moeilijk maakt om zicht te houden op het functioneren van de ander.**

**De leidinggevende zou er slim aan doen om door de dag heen vriendelijkheid, aandacht, toewijding en interesse te tonen en het lof alleen dan uit te spreken als hij 'getuige' is geweest van een situatie waarin of waarvoor de medewerker ook daadwerkelijk lof verdient.**



## Het lof

Opmerking: bekruipt je ook wel eens de gedachte dat wanneer je een compliment krijgt, het in feite zegt: 'Ga door, je kunt beter!', in plaats van: 'Geweldig wat je nu hebt bereikt!' De lofstrateeg wil dan ook graag bereiken dat je *meer dan 100% presteert* en beschouwt het compliment als een legitiem middel om dit doel te bereiken.



# PSYCHOWERK

