

# INHOUD

<b>INLEIDING</b>	15
<b>1 MINDFUCKING: MENTALE MANIPULATIE</b>	19
REAGEREN VANUIT EIGEN KRACHT, NIET VANUIT AFWEER	
1.1 Verleidende stemmen in je hoofd	19
1.2 Stoppen met mindfucking	23
1.3 Wat doe je bij weerstand?	26
<b>2 DE HEILIGE HUISJES VAN JE TEAM</b>	29
HOE DOORBREEK JE BESTAANDE DENKPATRONEN?	
2.1 Mindfucking op groepsniveau	29
2.2 Durf tegen de stroom in te gaan!	33
2.3 Maak gebruik van <i>early adopters</i>	34
<b>3 CONFLICTEN OP DE WERKVLOER</b>	37
EFFECTIEF INTERVENIËREN: BEHEERS HET POSITIESPEL!	
3.1 Ben je aanklager, slachtoffer of redder?	37
3.2 Doorbreek de dramadriehoek!	42
3.3 Waarom iets benoemen zo lastig is	44
<b>4 EMPATHIE OPENT DEUREN!</b>	47
VERGROOT JE EMOTIONELE INTELLIGENTIE	
4.1 Wat is empathie?	47
4.2 De vijf componenten van empathie	49
4.3 Echt contact brengt je verder	54

## 5 DOORZIE DE ONZICHTBARE WERKELIJKHEID 57

HOE KOMEN VERANDERINGEN IN ORGANISATIES ÉCHT TOT STAND?

- 5.1 On stage ≠ off stage 57
- 5.2 Hoe vergroot je je invloed? 62
- 5.3 Verlaat het geijkte pad: ga off stage! 66

## 6 OMGAAN MET ONZEKERHEID 69

ZOEK NAAR HOUVAST IN PLAATS VAN CONTROLE

- 6.1 Onzekerheid als enige zekerheid 69
- 6.2 Wijsheid in een turbulente omgeving 72
- 6.3 Vertrouwen als basis 81

## 7 JEZELF PROFILEREN ALS OPDRACHTGEVER 83

UITDAGENDE OPDRACHTEN TOT EEN SUCCES MAKEN

- 7.1 Verken de opdracht 83
- 7.2 Hoe bouw je een stevige reputatie op? 88
- 7.3 Opdrachtgeverschap is een vak 93

## 8 VERKLEIN DE MACHTSAFSTAND! 97

EFFECTIEF HANDELEN VANUIT JE EIGEN MACHTSPOSITIE

- 8.1 Hoe zet je macht effectief in? 97
- 8.2 Zo speel je het machtsspel! 100
- 8.3 Een goede pitch is het halve werk 106

## 9 JE BENT WIE JE KENT 109

VERSTERK JE INTERNE NETWERK

- 9.1 Netwerken werkt! 109
- 9.2 Maak gebruik van je collega's 112
- 9.3 Waar liggen de risico's? 117

## **10 KRACHTIGE BESLUITEN NEMEN** 121

HOE JE WELOVERWOGEN DE JUISTE KEUZES MAAKT

- 10.1 Op zoek naar het beste alternatief 121
- 10.2 Zet je onbewuste aan het werk 124
- 10.3 Alles moet kloppen 128

## **11 HOE CREËER JE COMMITMENT?** 131

LAAT MENSEN OP CRUCIALE MOMENTEN VOL OVERTUIGING  
JA ZEGGEN

- 11.1 Vrijwillig, maar niet vrijblijvend 131
- 11.2 Commitment krijgen én behouden 134
- 11.3 De praktijk is altijd ingewikkelder dan je dacht 139

## **12 CLIMATE SETTING: WERKEN AAN DE SFEER** 141

VAN EEN STROEVE NAAR EEN SUCCESVOLLE SAMENWERKING

- 12.1 Vriend of vijand: wat zegt je brein? 141
- 12.2 Werk aan de samenwerking! 144
- 12.3 Recht je rug, stap uit je comfortzone 148

## **13 VERBORGEN BELANGEN ACHTERHALEN** 151

HOE GA JE OM MET EIGEN BELANGEN EN VERBORGEN AGENDA'S?

- 13.1 Ligt er een goede basis? 151
- 13.2 Bepaal je strategie 156
- 13.3 Van verkenning naar oplossing 161

**14 SLUIT SLIMME DEALS!** 163

HOE HAAL JE HET MAXIMALE UIT ONDERHANDELINGEN?

- 14.1 Het onderhandelspel: de basisregels 163
- 14.2 Bepaal je strategie: wat is de beste deal? 166
- 14.3 Mogelijke obstakels 170

**15 VERGROOT JE POSITIEVE INVLOED!** 173

CREËER MEER EIGENAARSCHAP OP DE WERKVLOER

- 15.1 De zeven kenmerken van eigenaarschap 173
- 15.2 Geef je genoeg ruimte voor eigenaarschap? 175
- 15.3 Goed voorbeeld doet goed volgen 182

**16 SABOTAGE OP DE WERKVLOER** 185

ZÓ GA JE OM MET RATTENSTREKEN EN ELLEBOGENGEDRAG!

- 16.1 Ons (on)beschaafde gedrag 185
- 16.2 De top 5 van sabotagetrucs 186
- 16.3 Als het allemaal niet werkt 199

**17 ZONDER MENSENKENNIS BEN JE NERGENS!** 201

SLIMMER SAMENWERKEN MET LASTIGE COLLEGA'S

- 17.1 Lastige types: de basisregels 201
- 17.2 Kies de juiste strategie 204
- 17.3 Soms moet je hulp inschakelen 216

**LITERATUUR** 219**STRONG MENTALITY** 223**OVER DE AUTEUR** 225**REGISTER** 227

# INLEIDING

**W**at bepaalt of je succesvol bent in je werk? Ben je ervan overtuigd dat je er met de juiste inhoudelijke kwaliteiten wel komt? Dat je daarmee vanzelf die interessante klus krijgt toegeschoven of wordt aangesteld op die belangrijke positie? Ik ben bang dat het toch anders ligt. Als je echt succesvol wilt zijn op de werkvloer, zul je zichtbaar moeten zijn, goed met mensen moeten kunnen omgaan en vooral het lef moeten hebben om waar nodig te interveniëren.

Natuurlijk spelen je inhoudelijke kwaliteiten een grote rol. Maar wat vaak wordt onderschat, is hoe belangrijk je persoonlijke strategie is. Talloze onderzoeken tonen aan dat 60% van het resultaat afhangt van onderlinge relaties. Gunnen we elkaar iets, of hebben we juist nog een rekening te vereffenen? Leggen we onze echte belangen op tafel, of handelen we vanuit verborgen motieven? Trekken we aan de bel als het fout dreigt te gaan, of modereren we gewoon maar door? Op dat niveau speelt het echte spel zich af, in de arena van je organisatie. Daar win je of verlies je.

## VERGROOT JE POLITIEKE INTELLIGENTIE

Hier heb je dus mee te dealen – of je nou wilt of niet. Sterker nog: het vormt een heel belangrijk onderdeel van je werk. Dan kun je er maar beter heel erg goed in zijn. Want hoe deskundig je ook bent: je inhoudelijke keuzes beïnvloeden je succes maar voor 40%. Wil je je doelen bereiken, dan heb je een ijzersterke strategie nodig. Het spel op de werkvloer herkennen en erkennen, en daar vervolgens slim op inspelen: daar draait het om. We noemen dat ook wel *politieke intelligentie*. Politiek intelligente mensen krijgen meer voor elkaar. Ze weten precies aan welke knoppen ze moeten draaien om hun doelen te bereiken, en hebben daarmee echte invloed. Zo maken ze steeds weer het verschil.

Dit boek laat zien hoe je je politieke intelligentie vergroot. Dat doe je niet door rattengedrag te ontwikkelen, achterkamertjespolitiek te bedrijven, mensen te manipuleren of iemand een hak te zetten. Waar het om gaat, is dat je de spelregels onder de knie krijgt, zodat je het spel op een slimme manier kunt spelen, zonder dat je integriteit in het geding is. Het begint met de erkenning dat dit politieke speelveld nou eenmaal bestaat, en dat je een strategie nodig hebt om successen te behalen. Weten aan welke touwtjes je moet trekken. Actief je invloed pakken. Anticiperen op wat er komen gaat. Succesvol samenwerken met collega's. Scherp insteken wanneer de situatie daarom vraagt. Soms op het randje balanceren, maar nooit over grenzen gaan. Vertrouwen op je brein en op je buikgevoel. Dát is politiek intelligent handelen. Dát is professioneel leidinggeven anno nu.

## HET SPEELVELD: ZEVENTIEN VLAKKEN

Politieke intelligentie is een mindset. Je kunt naïef zijn en erop vertrouwen dat alles wel goed zal komen, maar dan mis je hoe dan ook de boot. Het gaat erom dat je bewust interenieert. Dat je strategisch omgaat met anderen en tegelijkertijd goed naar jezelf kijkt. Dat leer je niet door een cursus, training of opleiding te volgen. Politieke intelligentie ontwikkel je in de praktijk. Dit boek biedt daarvoor de nodige handvatten. Vragen die aan bod komen zijn:

- Hoe reageer je effectief in lastige situaties?
- Hoe doorbreek je negatieve denkpatronen binnen je team?
- Hoe ga je om met conflicten op de werkvloer?
- Hoe ontwikkel je meer empathie, zodat mensen je vertrouwen?
- Hoe achterhaal je wat er onder het oppervlak speelt?
- Hoe ga je om met continue onzekerheid?
- Hoe haal je als opdrachtgever het beste uit je team?
- Hoe overbrug je machtsverschillen?
- Hoe bouw je een sterk intern netwerk op?
- Hoe neem je krachtige besluiten?
- Hoe creëer je commitment?
- Hoe verbeter je de sfeer binnen je team?
- Hoe achterhaal je de verborgen belangen?
- Hoe sluit je slimme deals?
- Hoe vergroot je je positieve invloed?
- Hoe doorbreek je sabotagegedrag?
- Hoe ga je om met lastige collega's?

## AAN DE SLAG!

We leven in een turbulente wereld. Organisaties komen voor steeds complexere opdrachten te staan. De omgeving verandert razendsnel. Er moet meer gebeuren met minder mensen. De druk is enorm. Wat je vaak ziet, is dat het antwoord gezocht wordt in meer controle. Maar daarmee creëren we een soort schijnzekerheid. Want wat vandaag onder controle lijkt, kan morgen weer voor problemen zorgen. De kunst is om dit te doorbreken. Door creativiteit en innovatie aan te boren. Door talenten in organisaties te zien en te benutten. Door ervoor te zorgen dat mensen weer echt contact met elkaar hebben. Want zo maak je de sprong naar bovengemiddeld presteren. De eerste zet is aan jou. Dit boek beschrijft de zeventien belangrijkste vlakken van politieke intelligentie. Pik eruit wat je nodig hebt, ga ermee aan de slag en leer het spel op de werkvloer strategisch te spelen!

*“Geloof niet alles  
wat je denkt.”*

– ECKHART TOLLE



# 1 MINDFUCKING: MENTALE MANIPULATIE

REAGEREN VANUIT EIGEN KRACHT,  
NIET VANUIT AFWEER

Zo'n zeshonderd keer per dag gaan er allerlei stemmen door ons hoofd. Stemmen die zeggen dat we sterk moeten zijn, dat we de leiding moeten nemen, dat we assertief moeten zijn, dat we slimme antwoorden moeten geven, dat we spontaan moeten zijn, dat we anderen moeten helpen, dat we ... Deze stemmen worden getriggerd door het gedrag van collega's of door de moeilijke opgaven waar we voor staan. Met elkaar zetten ze een destructieve dialoog in gang, die ervoor zorgt dat we vanuit afweer in plaats van vanuit eigen kracht op een situatie reageren. Zo'n reactie is per definitie niet effectief. Toch laten we ons iedere dag weer door deze stemmen verleiden, en vaak meer dan we denken. De vraag is: hoe kun je die zinloze discussies in je hoofd – die meestal onbewust plaatsvinden, maar die wél je gedrag beïnvloeden – stoppen?

## 1.1 VERLEIDENDE STEMEN IN JE HOOFD

In je werk heb je geregeld te maken met lastige situaties: collega's die de boel saboteren, die achter je rug om dingen bekokstoven, die stiekem bondjes vormen, die gemaakte afspraken weer terugdraaien en ga zo maar door. Het zijn situaties die een persoonlijke reactie bij je kunnen oproepen, zeker als je iets niet hebt zien aankomen of als het iets is wat je echt raakt. Je bent bijvoorbeeld verontwaardigd ('Hoe kan hij me nou zo voor het blok zetten?'), geïrriteerd ('Waarom komt ze haar afspraken niet gewoon na?') of geschokt ('Stemt hij nou echt tegen, terwijl hij beloofd had me te steunen?'). Gedachten en emoties passeren in sneltreinvaart de revue, terwijl je niet toetst of ze ook echt realistisch zijn. Dit psychologische spel met jezelf noemen we *mindfucking*, een fenomeen dat bewust en onbewust de hele dag door plaatsvindt. Het zorgt ervoor dat je anders op situaties reageert dan je eigenlijk zou willen.

## Als ik dat zo zeg, denkt hij vast ...

CASE

Een afdelingshoofd krijgt van zijn directeur de opdracht om een nieuw concept uit te werken. Onlangs is er een ander traject geïmplementeerd, en de afdeling is daar nog nauwelijks van bekomen. Zijn primaire gedachte is dan ook: wat, wil je nu alweer iets nieuws? Je maakt de tent gek! Waarom zouden we niet even wachten?! Maar in een flits komt er ook een andere gedachte voorbij: als ik dat zo zeg, denkt hij vast dat ik niet innovatief of flexibel ben. Hij besluit het daarom voorzichtig in te steken, met de vraag of de directeur het niet wat vroeg vindt om iets nieuws te starten. Die wuift het snel weg. Waarna het afdelingshoofd zichzelf hoort zeggen: 'Oké, ik zal kijken wat ik kan doen.' Nou moet hij zijn medewerkers zover zien te krijgen dat ze ermee aan de slag gaan ...

Mindfucking beïnvloedt niet alleen je persoonlijke effectiviteit, maar ook je relaties op de werkvloer. Het zorgt ervoor dat je uit contact bent. Er gaat van alles door je heen, maar je deelt dat niet met anderen. Zij zien je uiteindelijke reactie en denken dat alles in orde is – zoals in het voorbeeld hierboven – of begrijpen niet waar die felle boosheid ineens vandaan komt. Uit diverse onderzoeken blijkt dat 60% van het resultaat in organisaties wordt bepaald door de effectiviteit van onderlinge betrekkingen. Mindfucking heeft dus grote gevolgen. En toch is het iets wat heel veel voorkomt.

- Neem een lastige situatie in gedachten waar je recent mee te maken hebt gehad. Wat was je primaire reactie? Hoe heb je uiteindelijk op deze situatie gereageerd? Was er een verschil tussen wat je hebt laten zien en wat je dacht?

### Angst voor afwijzing

Waarom zeggen we in lastige situaties vaak niet wat we echt denken? Volgens bestsellerauteur en trainer Jan Geurtz heeft het alles te maken met onze angst voor afwijzing. Om te voorkomen dat we door onszelf of door anderen worden afgewezen, proberen we aan allerlei aangeleerde basisregels te voldoen (zie tabel 1.1).

REFLECTIE

Zelfafwijzing voorkomen	Afwijzing door anderen voorkomen
Ik moet sterk zijn	Ik moet me kwetsbaar opstellen
Ik moet de leiding nemen	Ik moet bescheiden zijn
Ik moet een slim antwoord geven	Ik mag niet arrogant zijn
Ik moet assertief zijn	Ik moet vriendelijk zijn
Ik moet spontaan zijn	Ik moet mezelf onder controle houden
Ik moet onafhankelijk zijn	Ik moet me verbinden aan anderen
Ik moet mijn vrijheid bewaken	Ik moet commitments aandurven
Ik moet gezond zijn	Ik moet genieten van het leven
Ik mag niet liegen	Ik mag anderen niet kwetsen
Ik moet anderen helpen	Ik moet ieders privacy accepteren

Tabel 1.1 Basisregels om afwijzing te voorkomen (Geurtz, 2009)

Zolang we ons aan deze regels houden, is er niets aan de hand. Maar zodra we een of meer regels overtreden, of dit zelfs maar overwegen, komt er een innerlijke criticus in actie die ons waarschuwt en die dreigt met afwijzing. Zo kan er in je hoofd een dialoog ontstaan waarin je het eigenlijk nooit goed kunt doen. Stel dat je een opdracht krijgt aangeboden die je liever niet wilt aannemen. Dan staan de regels ‘Ik moet anderen helpen’, ‘Ik mag niet liegen’, ‘Ik moet slim zijn’ tegenover ‘Ik moet commitments aandurven’, ‘Ik mag anderen niet kwetsen.’ Je wilt jezelf niet afwijzen. Maar je wilt ook voorkomen dat de ander je afwijst. En dus hoor je jezelf uiteindelijk toch zeggen: ‘Ach, waarom ook niet?’ Zulke reacties worden *afweermechanismen* genoemd. Je reageert vanuit angst, in plaats van vanuit eigen kracht.

## VECHTEN, VLUCHTEN OF BEVRIEZEN?

Afweermechanismen zijn oude overlevingspatronen. Is er sprake van een levensgevaarlijke situatie? Dan is het nodig om naar een afweermechanisme te grijpen: ga je vechten (boos worden), vluchten (de confrontatie vermijden en pleasen) of bevriezen (helemaal niets doen)? Je voelt dan niets meer in je lichaam, omdat je met je volledige aandacht in je hoofd bent. In alle andere situaties heeft dit afweersysteem geen enkel nut. Het houdt namelijk geen rekening met je autonome wensen. Bovendien pompt het veel adrenaline en cortisol in je lijf, wat nodig is om op dat moment te kunnen functioneren, maar wat tegelijkertijd ook een onge-

looflijke vermoeidheid oproept. Schiet je vaak in je afweer, dan moet je lichaam dat voortdurend verwerken en afvoeren. Daardoor neemt de vermoeidheid alleen nog maar verder toe. Met als gevolg dat je op den duur slechter gaat functioneren, angstiger wordt en in een vicieuze cirkel terecht kunt komen.

- Herken je de situatie dat je eigenlijk ja of nee tegen iets had willen zeggen, maar dat een stem in je hoofd je er uiteindelijk toch van weerhield? Welke aangeleerde basisregels kwamen er voorbij?

### Het start met een trigger

Mindfucking begint met een trigger: een persoon of een situatie die je aan het verleden herinnert, zonder dat je je hiervan bewust bent. Plotseling voel je je bijvoorbeeld niet gewaardeerd, niet begrepen, gedeprimeerd, onzeker of schuldig – maar je beseft niet waarom dat zo is. Direct zet je alle zeilen bij om van dat vervelende gevoel af te komen. Dit gaat automatisch: je herbeleeft een oude angst of pijn, of een eerder gevoeld verdriet, en reageert daar onbewust op door een afweermechanisme in te zetten. Zo projecteer je je eerder beleefde afwijzing op deze nieuwe situatie. Je ruimt de oude pijn dus niet op, maar stopt hem op dezelfde manier weer weg. Het inzetten van je oude afweermechanisme wordt zo je comfortzone.

## VIJF AFWEERMECHANISMEN

Psycholoog Ingeborg Bosch beschrijft vijf verschillende manieren om vanuit afweer op een situatie te reageren:

- 1 *Ontkenning van behoeften.* Je maakt jezelf wijs dat je behoeften helemaal niet hoeven te worden vervuld: 'Wie ben ik om daartegenin te gaan?'
- 2 *Valse macht.* Je wordt boos op iemand anders en geeft die persoon de schuld. 'Het is haar fout dat het zo is gelopen, en nou zit ik met de gebakken peren!'
- 3 *Valse hoop.* Je denkt dat je behoeften wel worden vervuld als je nog meer probeert te doen of te zijn wat je naar jouw idee in de ogen van

de ander zou moeten doen of zijn. 'Ik had me beter moeten voorbereiden. Was ik gisteren nou maar niet naar dat concert gegaan.'

4 *Primaire afweer.* Je geeft jezelf de schuld: 'Had ik dat niet beter moeten inschatten? Ben ik eigenlijk wel goed genoeg in mijn vak?'

5 *Angst.* Je wordt bang, zonder dat er daadwerkelijk gevaar dreigt. 'Wat een misselijke toestand hier. Welke machtsspelletjes zou hij met mij aan het spelen zijn?'

Na korte tijd besef je ineens dat er sprake is van een knellende emotie. Tegelijkertijd verschuift ook het onbewuste proces van zelfafwijzing naar het bewuste niveau. Je bent je nu bewust van de beknelling en vindt het heel verkeerd van jezelf dat je daarin terecht bent gekomen. Je probeert dus om er zo snel mogelijk weer van af te komen en stopt het weg, om het maar niet te hoeven voelen. Hiermee begint de poging tot dissociatie en de strijd tegen het beknellende gevoel. En het bizarre is nu dat de beknelling hierdoor alleen maar verder toeneemt. Na de vermeende afwijzing door een ander volgt nu dus een zelfafwijzing. Dit zorgt ervoor dat je vanuit afweer reageert, in plaats van vanuit eigen kracht. Figuur 1.1 geeft dit proces – dat zich binnen luttele seconden afspeelt – schematisch weer.



Figuur 1.1 *Mindfucking: van trigger tot beknelling*

- Neem een lastige situatie in gedachten. Wat was de trigger? Wat voelde je? Welk (oud) afweermechanisme zette je in? Hoe probeerde je van het beknellende gevoel af te komen? Werkte dat?

## 1.2 STOPPEN MET MINDFUCKING

Het goede nieuws is dat er een eenvoudige maar doeltreffende manier bestaat om mindfucking tegen te gaan. Door triggers te herkennen, je gevoelens bewust te beleven en je afweermechanismen te ontmantelen, kun je vanuit je eigen kracht reageren. Dit proces verloopt in drie stappen.

### Stap 1: onderzoek wat je raakt

Ga eerst na waar je met je aandacht zit. Merk je dat je met je aandacht in je lichaam bent en dat je de situatie niet persoonlijk opneemt, dan wil dat zeggen dat de gebeurtenis je niet raakt en dat je door kunt naar de volgende stap. Het kan ook zijn dat je merkt dat je hoofd direct volloopt met allerlei gedachten. Dat geeft aan dat je met je aandacht in je hoofd bent, een teken dat je vanuit afweer op de situatie kunt gaan reageren. Op zo'n moment kun je jezelf de volgende vragen stellen:

- Wat is mijn zorg of angst?
- Wat probeer ik te ontkennen of wat wil ik niet voelen?
- Welke reactie vanuit afweer stopt het nare gevoel even weg?
- Heeft dat nare gevoel met deze situatie te maken, of met een eerdere ervaring?

Belangrijk is verder dat je je realiseert dat alles wat je op dit moment over de betreffende situatie denkt, per definitie niet waar of betrouwbaar is. Alle gedachten zijn vanuit je onderbewustzijn gerelateerd aan een eerdere situatie, en zeggen dus niets over de huidige situatie. Je gedachten lijken plausibel, maar zijn het niet. Ze zijn een cover-up. Probeer daar los van te komen. Voel wat het met je doet als je tegen jezelf zegt dat ze niet waar zijn. Probeer om weer in het nu te komen. Volg daarbij je intuïtie: die geeft aan wat te doen. En veroordeel jezelf niet, maar accepteer de situatie.

- Welke mindfucks vormen jouw top vijf? Wat dicht je jezelf steeds weer toe in moeilijke situaties? Hoe is het om je daarvan bewust te worden?

### Stap 2: verplaats je in de ander

Probeer daarna vanuit de ander te denken, en een antwoord te vinden op de volgende vragen:

- Wat wordt er in de ander geraakt?
- Welke dynamiek is er? Wat maakt dat de ander op deze manier reageert?
- Kan het zijn dat de ander ook vanuit zorg of angst handelt?
- Is het mogelijk dat de ander vanuit afweer reageert, omdat ook hij te maken heeft met mindfucking?

### Stap 3: probeer echt contact te maken

Als twee partijen vanuit afweer op een situatie reageren, hebben ze geen contact met elkaar. Datzelfde geldt als een van beide partijen vanuit afweer reageert of blijft reageren. Er komt dan niet boven tafel wat er werkelijk

speelt. Op zo'n moment heeft doorgaan geen enkele zin. Je zult eerst moeten onderzoeken wat je kunt doen om de ander tot bedaren te brengen, zodat hij vanuit zijn hoofd weer in zijn lichaam terugkomt. De crux is dat je op basis van verbale en non-verbale signalen benoemt wat je ziet gebeuren, en niet op de afweer zelf reageert.

## DE KUNST VAN GOEDE VRAGEN STELLEN

Wil je achterhalen wat er werkelijk in iemand omgaat? Stel dan vragen op verschillende niveaus. Hieronder een aantal voorbeelden.

Gespreksniveau	Vragen
Gedrag	Beschrijf eens precies wat er gebeurde. Wat ga je doen? Geef eens een voorbeeld.
Kennis/vermogen	Weet je genoeg om dit besluit te nemen? Op welke feiten baseer je je conclusie? Waar heb je deze kennis vandaan?
Gevoel	Welk gevoel roept dit op? Wat doet dit met je? Ik zie dat je schrikt ...
Innerlijke overtuiging	Wat levert het je op? Wat denk je dat een ander ervan vindt? Wat maakt dat je deze conclusie trekt? Wat wil je hieruit leren? Welk patroon zie je hierin? Wat denk je dat er gebeurt als je ...? Welk effect heeft dat op jou?
Waarden/identiteit	Vind jij dit gepast? Wat is echt belangrijk voor jou? Wat kan volgens jou echt niet? Is dit typisch iets voor jou? Is dit een van jouw kernkwaliteiten? Haal je hier energie uit? Wat drijft jou; is dit jouw passie?

Pas wanneer je deze drie stappen hebt doorlopen, en zelf in staat bent om te voelen wat er in je lichaam gebeurt, is er sprake van echt contact en kun je adequaat op de situatie reageren.

- Vaak hebben we een voorkeur voor bepaalde niveaus. Ga voor jezelf eens
- na welke vragen je gewend bent te stellen, en breid je repertoire zo nodig
- uit.

### 1.3 WAT DOE JE BIJ WEERSTAND?

Natuurlijk zullen er altijd mensen zijn die niet openstaan voor echt contact. Bijvoorbeeld omdat ze er geen enkel belang bij hebben om een bepaald resultaat te behalen. Het kan ook zijn dat mensen in eerste instantie wat onwennig reageren als je vragen stelt om te achterhalen wat ze daadwerkelijk denken. Denk aan reacties als:

- Hé joh, wat is er met jou aan de hand? We zijn hier toch niet in therapie?
- Ben je naar cursus geweest?
- Kom op, het gaat hier toch over de inhoud?
- We moeten gewoon met elkaar gaan werken, dan komt het vanzelf wel goed.
- Doe normaal zeg! Van welke planeet kom jij?
- Dit softe gedoe is aan mij niet besteed hoor.
- Moeten we daar echt onze tijd aan besteden? Ik heb het veel te druk.

In feite zijn dit ook weer allemaal vormen van afweer, om maar niet te hoeven voelen. Wat je kunt doen is er kort in meegaan, door er bijvoorbeeld een grapje over te maken. Maar maak vervolgens ook duidelijk dat je het echt meent en licht toe waarom je het zo belangrijk vindt. Waak bij jezelf voor een reactie vanuit dezelfde afweermechanismen: 'Die sufferd snapt het niet', 'Waar ben ik terechtgekomen? Wat zijn dit voor technuten?' of: 'Ik kan dit niet toepassen. Dit is helemaal niets voor mij.' Voor je het weet ben je weer helemaal uit contact. Probeer dus vooraf te bedenken hoe je gaat reageren als je zulke reacties krijgt. En hou vol. Want stoppen met mindfucking maakt je echter en brengt je in je kracht. Vanuit die positie bereik je het meest!



# SAMENVATTING

- Mindfucking is een psychologisch spel waar iedereen op de werkvloer mee te maken heeft en dat bewust en onbewust de hele dag door plaatsvindt.
- Een lastige situatie roept een oud gevoel van angst, pijn of verdriet in je op, waardoor er stemmen in je hoofd actief worden.
- Deze stemmen zetten samen een destructieve dialoog in gang, die ervoor zorgt dat je naar een afweermechanisme grijpt en van daaruit op de situatie reageert.
- Dat heeft niet alleen gevolgen voor je persoonlijke effectiviteit, maar ook voor de relaties met anderen. Je bent namelijk uit contact.
- Je kunt mindfucking in drie stappen tegengaan:
  - Onderzoek wat je raakt.
  - Verplaats je in de ander.
  - Probeer echt contact te maken.