

## Werken in een Imperfecte Wereld

### verbeterde prestaties door een verhoogde psychologische flexibiliteit

Door: Martin Heynen

#### Inleiding

Steeds meer onderzoek wijst er op dat psychologische flexibiliteit een belangrijke indicator en voorspeller is van de prestaties van organisaties. Recent onderzoek in Amerika en het Verenigd Koninkrijk (zie literatuurlijst) toont een duidelijke samenhang aan tussen de mate waarin medewerkers psychologisch flexibel zijn en belangrijke HR-indicatoren als ziekteverzuim, veranderingsgezindheid, arbeidstevredenheid, stress en veerkracht. Voor organisaties is het daarom zinvol te investeren in verhoging van de psychologische flexibiliteit van individuele medewerkers en van de organisatie als geheel. Dit geldt vooral voor organisaties waar (langdurige) verandertrajecten spelen. En voor organisaties waarin, ondanks inspanningen en interventies, de veranderdoelen niet voldoende worden gerealiseerd.

#### Wat is psychologische flexibiliteit?

De term psychologische flexibiliteit is afkomstig van een nieuwe vorm van cognitieve gedragstherapie, Acceptance and Commitment Therapy (afgekort tot ACT, dat wordt uitgesproken als één woord). Als je psychologisch flexibel bent, ga je beter om met de imperfecties van de organisatie waarin je werkt en de imperfecties van de mensen waarmee je werkt. Je laat je dus minder leiden door de frustraties die samenwerken met zich meebrengt. Door de methodiek van ACT toe te passen, ontwikkel je:

- een hoge mate van zelfbewustzijn
- een effectieve manier om met 'hinderende' gedachten om te gaan en destructieve denkpatronen te doorbreken
- een effectieve manier om met focus en betrokkenheid te werken
- een manier om effectieve relaties aan te gaan.

Daardoor kun je je eigen doelen en die van de organisatie makkelijker realiseren. Je zult tevredener zijn met je werk en met de organisatie waarin je werkt, en daardoor uiteindelijk een hogere bijdrage leveren.

#### Psychologische flexibiliteit is:

*het vermogen effectief gedrag te vertonen door het accepteren en defuseren van de eigen gevoelens en gedachten, in het hier en nu te zijn en gericht te zijn op waarden.*

In de definitie ligt besloten dat het doel van psychologische flexibiliteit het vertonen van effectief gedrag is. Welk gedrag effectief is, hangt af van de situatie waarin je je bevindt. Individueel gedrag wordt als effectief gezien als het bijdraagt aan een vitaal leven. Je handelt dan vanuit je eigen waarden. In werksituaties is gedrag effectief als het bijdraagt aan een vitale organisatie. Alle medewerkers handelen dan vanuit de waarden van de organisatie. Uiteraard kan er spanning bestaan tussen deze twee soorten effectiviteit, omdat de persoonlijke en de organisatiewaarden niet per se gelijk hoeven te zijn.

#### Acceptatie en Cognitieve Defusie

Als je samenwerkt met anderen, levert dat zowel positieve als negatieve gevoelens op. De positieve gevoelens zijn natuurlijk meer dan welkom, maar met de negatieve gevoelens ga je vaak minder soepel om. Vrijwel iedereen rijdt wel eens machteloos, verdrietig of boos van zijn werk naar huis. Soms heb je bijvoorbeeld het gevoel dat collega's niet naar je luisteren, je inbreng niet serieus nemen of geen begrip tonen voor je situatie. Een andere keer heb je het gevoel dat ze incompetent zijn, een andere werkhouding hebben dan jijzelf, boos op je zijn of zich onbereikbaar houden.

Het komt regelmatig voor dat mensen deze gevoelens zo vervelend vinden dat ze (bewust of onbewust) situaties vermijden waarin ze met die gevoelens geconfronteerd worden. Die vermijding kan vele vormen aannemen. Maar in alle gevallen komt het erop

neer dat je niet meer effectief deelneemt aan de samenwerking. Als je je bijvoorbeeld niet langer onbegrepen of dom wilt voelen, kun je dat vermijden door geen voorstellen meer te doen. Wie niets zegt kan immers ook niet dom klinken. Of je vermijdt je negatieve gevoelens over jezelf door jaren te blijven werken in een functie die onder je niveau ligt. Daarin loop je immers aanzienlijk minder kans dat je met je incompetentie wordt geconfronteerd. Sommigen vertrekken zelfs bij de organisatie waar ze plezierig werken en lopen letterlijk weg voor hun nare gevoelens. Een andere vorm om frustrerende gevoelens te vermijden is dat je je juist heel stevig uitlaat, om anderen van je gelijk te overtuigen. Je gedraagt je assertief en zoekt het conflict op. Je wilt juist wél hogerop omdat je hoopt dat meer macht ook meer invloed en dus minder frustratie oplevert. Veel mensen herkennen dit gedrag in meer of mindere mate bij zichzelf of bij anderen.

Het probleem van vermijden is echter dat je vrijwel altijd in een neerwaartse spiraal terecht komt. Want hoe vervelend de gevoelens van niet begrepen of erkend worden ook mogen zijn, ze horen onafwendbaar bij samenwerken en samenleven. Het is als het ware 'schone negativiteit' die intrinsiek aanwezig is in contacten met andere mensen. Vermijden van die 'schone negativiteit' levert je een ander soort negativiteit op, de 'vuile negativiteit'. Die is vaak nog veel vervelender. Als je je terugtrekt en je mond houdt om niet als dom gezien te worden, word je vaak juist nog veel meer voor dom versleten. Als je structureel werk doet onder je niveau om te voorkomen dat je het gevoel krijgt incompetent te zijn, word je juist ongelukkig. En na een tijdje vanzelf incompetent. Als je jezelf overschreeuwt om het gevoel te vermijden dat je er niet toe doet, krijg je na verloop van tijd eerder minder gedaan dan meer. Daar komt nog bij dat de 'schone negativiteit', de gevoelens die je wilt vermijden, meestal niet eens verdwijnen. Hoeveel vermijdende acties je ook neemt. De 'schone negativiteit' is immers intrinsiek aanwezig in de verbintenis met anderen. Deze vervelende gedachten komen uit onszelf en zijn dus niet te vermijden.

*Begin jaren '90 werkte ik als projectmanager ICT in een grote organisatie. Ik was toen begin dertig en ik vond dat ik het allemaal behoorlijk goed zag. Ik werkte hard, behaalde goede resultaten en maakte snel carrière. Het was dan ook niet gek dat ik vond dat ik het recht had dat mijn baas naar mijn waardevolle mening zou luisteren. Dat deed hij echter lang niet altijd. En daar raakte ik natuurlijk gefrustreerd over. Het gevolg van mijn frustratie was dat ik in teamvergaderingen mijn meningen en inzichten luid en duidelijk uitte. Ik liet goed blijken hoe dom het was om niet naar me te luisteren. Soms werkte dat wel eens, maar veel vaker niet. Als het niet werkte, haakte ik af en hield verder mijn mond. Niemand luisterde immers naar mij. Door beide gedragingen probeerde ik het nare gevoel te voorkomen dat mijn mening (en dus ikzelf) er niet toe deed. Het probleem van dit gedrag was echter dat mijn baas mij beurtelings meemaakte als een arrogante ruziemaker of als een mokkende kleuter. En dat gaf nu niet direct aanleiding om vaker naar me te luisteren. Door het vermijden van de 'schone negativiteit' (het hebben van het gevoel er niet toe te doen), werd ik steeds meer geconfronteerd met de 'vuile negativiteit' (ineffectief zijn en met veel mensen in allerlei conflictsituaties zitten). Daardoor nam de totale hoeveelheid negativiteit alleen maar toe...*

Het vermijden van 'schone negativiteit' die hoort bij samenwerken leidt tot psychologische inflexibiliteit. Dat komt doordat het je klem zet in een vast patroon, dat uiteindelijk niet effectief is. Het is daarom van belang dat je stopt met vermijden. Dat is de eerste stap naar het vergroten van je psychologische flexibiliteit. Stoppen met vermijden veronderstelt dat je accepteert dat vervelende gedachten bij het leven horen, en dat je op een andere manier met deze gedachten omgaat.

Het accepteren van negatieve gedachten en gevoelens is niet makkelijk. Eigenlijk willen we dat die gevoelens er niet zijn. Wie wil er nu angstig zijn, verdrietig of boos? Onze natuurlijke neiging is de strijd aan te gaan met die gedachten. Bijvoorbeeld door te denken: "Er is geen reden om angstig te zijn, dus wil ik me ook niet zo voelen". Of:

“Het helpt me niet om boos te worden, dus slik ik het wel weg”. Soms werkt dit wel even, maar veel mensen herkennen dat wanneer ze hun gevoelens wegduwen, deze zich meestal juist nog vaker en dringender aandienen. Sterker nog: hoe minder bereid we zijn ‘schone negativiteit’ te ervaren, hoe groter het risico dat we gaan vermijden. En dus geconfronteerd worden met ‘vuile negativiteit’. Juist door alles wat je geest je aanreikt bewust te ervaren, de leuke dingen maar vooral ook de vervelende, wordt je leven completer. Op korte termijn leidt dat misschien niet tot een toename van je geluksgevoel, omdat je immers bewust negativiteit toelaat. Op lange termijn leidt het echter wel tot een toename van het gevoel van ‘heel zijn’ en tot een verdieping van de beleving van je leven. Het toelaten van de ‘schone negativiteit’ leidt tot het verdwijnen van de ‘vuile negativiteit’. Acceptatie van gevoelens en gedachten, en de bereidheid deze voor 100% te aanvaarden, houdt in dat je bereid bent je gevoelens ook echt letterlijk te voelen. Feitelijk op dezelfde manier waarop je lichamelijk voelt. Bijvoorbeeld zoals je de druk van de stoel op je billen en de achterkant van je bovenbenen ervaart terwijl je dit leest. Belangrijk is hierbij dat je *alles* wat je voelt ook *echt* accepteert. Wanneer het er is en zoals het er is. Het doel van het accepteren mag niet zijn dat je stiekem denkt dat daardoor die gevoelens verminderen of verdwijnen. De kerngedachte is immers dat negatieve en pijnlijke gevoelens onderdeel van het leven zijn en nooit verdwijnen, en dat elke poging tot vermijden ze alleen maar groter maakt.

Om psychologisch flexibel te zijn moet je niet alleen je gedachten en gevoelens accepteren. Je moet er ook op een andere manier mee leren omgaan. In plaats van je met die gedachten te identificeren, en er als het ware mee samen te smelten, kun je ze beter ‘gewaar zijn’. Dat gaat niet vanzelf, want je hebt de neiging gedachten voor waar aan te nemen en ermee samen te smelten (dit wordt ook wel cognitieve fusie genoemd). Je brein evalueert steeds opnieuw je situatie en presenteert de uitkomsten daarvan aan jou als onafwendbare conclusies. Dat maakt je brein uitstekend geschikt voor het oplossen van praktische en technische problemen. Dit vermogen heeft de mens tot de meest succesvolle soort van onze planeet gemaakt. Deze continue zelfevaluatie maakt je brein echter bijzonder *ongeschikt* voor het oplossen van emotionele en relationele vragen. Voor je het weet kom je in een staat waarin het verstand commentaar heeft op alles wat je doet. Als een soort ondertiteling van je leven komen bij alles wat je doet of nalaat gedachten in je hoofd. Gedachten die je vertellen hoe het anders of beter had gekund en wat de mensen wel niet van je zullen denken. Deze staat van ‘in je hoofd zijn’ wordt door veel mensen herkend.

Door je neiging te fuseren met je gedachten, laat je vaak je gedrag bepalen door wat je denkt. Je ‘ondertitels’, interpretaties en gevoelens worden bepalend voor wat je wel en niet doet. Dat lijkt ook logisch: je doet wat je verstand je zegt te doen. Maar in feite leidt het tot ineffektieve, want verstarde, gedragspatronen. Als je steeds doet wat je hoofd je aanreikt, heb je feitelijk geen keus in wat je doet. Niet jijzelf, maar je brein bepaalt dan wat je doet. Als het klopt wat je denkt, móet je immers wel handelen zoals je handelt. Zelfs als de uitkomsten van je handelen evident niet positief zijn. Dit leidt tot psychologisch inflexibele, vaste gedragspatronen, die ook nog eens zelfversterkend zijn.

Lang geleden, als klein kind, was het nuttig te doen wat je hoofd je zei. Je was bijvoorbeeld bang of onzeker en door jezelf terug te trekken kon je de situatie ‘overleven’. Maar nu, als volwassene, zit je gevangen in deze vaste patronen. Echte bedreigingen, zoals die er waren toen je nog een kind was, zijn zéér uitzonderlijk. De gewoonten die ooit nuttig waren, beperken je nu. Daarom is het van belang dat je leert van je gedachten en gevoelens te defuseren.

Defusie is een bewust en actief proces waarbij je focust op het *proces* van het denken in plaats van op de *producten* ervan. Je ziet je gedachten en gevoelens dan niet als een *weergave van* de werkelijkheid, maar slechts als een *reactie op* de werkelijkheid. Je

'kijkt' zonder oordeel naar je gedachten. Als je fuseert met je gedachten en gevoelens, dan ben je wat je denkt en voelt. Je kunt geen onderscheid meer maken tussen jezelf en je emotie. Gefuseerd kun je bijvoorbeeld denken: "Ik ben woedend omdat Piet mij steeds in de rede valt". Ben je cognitief gedefuseerd dan maak je onderscheid tussen je gedachten en jezelf, als de persoon die ze heeft. Gedefuseerd denk je: "Ik heb nu het gevoel van boosheid omdat ik denk dat Piet mij niet serieus neemt." Je accepteert dat je dat gevoel van boosheid hebt en dat je dat ook mag hebben. En je bent je tegelijkertijd bewust dat dit gevoel vooral uit jezelf komt. Dat het slechts een reactie is op de werkelijkheid zoals jij die waarneemt, zonder oordeel. Het zal duidelijk zijn dat de tweede gedachte je meer ruimte laat om alternatief gedrag te vertonen, bijvoorbeeld aan Piet vragen waarom hij doet wat hij doet.

*Ik was in mijn functie als projectmanager nauwelijks in staat te defuseren van mijn gedachten. Was ik daartoe wel in staat geweest, dan was het waarschijnlijk heel anders gelopen. Ik had kunnen defuseren van de gedachte 'mijn baas moet naar mij luisteren en dat doet hij niet'. Door te defuseren had ik kunnen opmerken dat ik die gedachte had. Alleen maar opmerken, zonder over die gedachte een oordeel te hebben of erin mee te gaan. Dan had ik niet per definitie belerend of mokkend hoeven worden. Ik had meer keuze gehad om, ondanks die gedachte, toch positief deel te nemen aan een teamvergadering. Door te defuseren was de greep van mijn gedachten op mijn gedrag verminderd.*

Het is belangrijk te beseffen dat het doel van defusie niet is dat je vervelende gedachten verdwijnen. De (impliciete) aanname dat je pas effectief kunt zijn als je geen nare gevoelens meer hebt, maakt je een slaaf van je gevoelsleven. Het klinkt logisch, maar feitelijk vormt het de basis van ineffectief gedrag. Het maakt de problemen alleen maar groter. Steeds weer volg je het spoor dat je cognitieve constructies je aanreiken. Daardoor word je onafwendbaar het slachtoffer van de resultaten van je eigen gedrag. Precies zoals mijn aanname dat mijn baas naar mij moest luisteren leidde tot boos worden en mokken en dus onafwendbaar tot minder serieus genomen worden. Het doel van defusie is juist dat je accepteert dat gedachten er altijd zullen zijn en altijd weer zullen terugkomen. Ze zijn onderdeel van het leven en zullen nooit verdwijnen. Elke poging ze te vermijden maakt ze alleen maar groter. Maar ze hoeven je niet in de weg te staan om positief te participeren. Zo leer je dat vermijden niet nodig is en dat het je als controlestrategie op de lange termijn ook niet gelukkig maakt. Het weerhoudt je er juist van tevredenheid en geluk te ervaren.

Natuurlijk is dit geen pleidooi om je altijd en overal maar aan te passen. Als ik destijds bij een bedrijf had gewerkt waar de baas zich helemaal niets aantrok van zijn medewerkers, was vertrekken vanzelfsprekend een betere strategie geweest. Maar dit was (zoals vaak) helemaal niet het geval. Mijn baas was eigenlijk best gecharmeerd van mij en nam mijn mening niet zelden over. En in feite wist ik dat ook wel. Bovendien leverde het idee om weg te gaan een andere hinderende gedachte op. Namelijk: "Stel dat mijn toekomstige baas ook niet naar me luistert? Stel dat ik daar nog veel minder te zeggen krijg?" In feite reizen dit soort gedachten over jezelf steeds met je mee, waarheen je ook gaat. En ze zetten je klem. Juist daarom was het destijds een goede keuze geweest om te defuseren en me te richten op wat wél belangrijk is. Want mijn gedrag destijds maakte één ding duidelijk: mijn grote betrokkenheid bij de organisatie en het team. Het was voor mij van belang dat we het met z'n allen goed zouden doen. Helaas deden we het door mijn gedrag eerder slechter, want ik was een stoorzender in het team. Het belangrijkste doel van defusie is dan ook dat het je in staat stelt je te richten op wat écht van belang is: je eigen waarden en die van de organisatie.

## **Aanwezig zijn en het 'Zelf als context'**

De tweede component van psychologische flexibiliteit is het aanwezig zijn in het hier en nu. Dit houdt in dat je kunt focussen op wat je op elk moment feitelijk aan het doen bent. Je ervaart bewust alle gewaarwordingen (de leuke én de vervelende) die het moment met zich meebrengt. Zonder een oordeel te hebben. Dit betreft niet alleen de gewaarwordingen van je verstand (je gedachten), maar ook die van je gevoel (je emoties) en vooral ook die van je lichaam (je fysieke sensaties).

In het hier en nu zijn klinkt simpel, maar blijkt in de praktijk aanzienlijk moeilijker dan het lijkt. Je verstand trekt je immers vaak uit het heden. Het wil dat je je het verleden herinnert of je toekomst alvast plant. Soms is dat functioneel en nodig, of zijn het plezierige gedachten. Maar heel vaak betekent het dat je het heden niet meer kunt ervaren. Dat je alleen nog maar bezig bent met je problemen uit het verleden. Of met je angsten voor de toekomst. Dat leidt vaak tot cognitieve fusie en dus tot het vertonen van ineffectief gedrag.

Het totaal van de gedachten over jezelf kun je beschouwen als het 'verhaal' dat je over jezelf vertelt. Dat verhaal is je geconceptualiseerde zelf, je zelfbeeld. Door te werken aan acceptatie en defusie, leer je dat er ook een ander zelf is: het 'zelf als context'. Dit zelf is het perspectief van waaruit we waarnemen, handelen en zijn. Hoe meer je je bewust bent van dit zelf, hoe makkelijker het is lost te komen van de verhalen waarmee je jezelf vastzet. Het loslaten van het verhaal over jezelf helpt je meer open te staan voor je directe ervaringen.

*Sprekend over het geconceptualiseerde zelf, is het goed te vermelden dat alle cursieve gedeeltes in deze tekst daar ook onder vallen. Wat ik hierin beschrijf is niet meer en niet minder dan het verhaal dat ik over mijn verleden vertel. Het verhaal dat ik vertel als ik de zin 'Ik was vroeger iemand die ...' afmaak. Je zou kunnen zeggen dat het een verhaal is over de heruitvinding van mezelf. Want ik vergelijk die vroegere zelf natuurlijk met mijn huidige zelf. Ik zeg dan impliciet: ik was 'slecht bezig' maar nu ben ik 'goed bezig'. Ook voor mij, nu in het heden, geldt dat het verstandig is te beseffen dat dit slechts een verhaal is dat ik over mezelf vertel. Het is niet onwaar, maar het is ook niet de enige waarheid. Ik vertoonde toen dit allemaal speelde ook veel gedrag dat wel zeer werd gewaardeerd door mijn omgeving. En ik ben nu, bijna 15 jaar later, bepaald niet altijd vrij van het negatieve gedrag dat ik toen ook vertoonde. Het blijft van groot belang dat ik me dat realiseer. Als ik zou gaan geloven in het verhaal over de heruitvinding van mezelf, van slecht naar goed, zou dat immers maar al te gemakkelijk kunnen leiden tot een vergelijkbare betweterigheid en gemakzucht als destijds.*

*Ik kwam destijds de teamvergaderingen meestal al binnen met de gedachte: 'Ik ben nog steeds boos dat mijn baas vorige week niet naar mij luisterde'. Of met de gedachte: 'Hij zal natuurlijk vandaag ook weer niet naar me willen luisteren'. Vanaf de opening stond ik op scherp, klaar om van me af te slaan. Daardoor stond ik niet open voor mijn directe waarneming. Ik verloor steeds meer het vermogen om 'nu hier' te zijn. Steeds minder merkte ik op hoeveel moeite mijn baas en collega's deden om juist wél naar me te luisteren en mijn mening over te nemen. Door meer 'in het heden te zijn' had ik zonder oordelen kunnen stilstaan bij alle gewaarwordingen die ik destijds ervoer. Dat had me zeker een completer beeld gegeven van die werkelijkheid. Het feit dat ik niet in het heden was leidde tot ineffectief gedrag en vermijding. Ik ging steeds meer mijn eigen gang en probeerde de vergaderingen en andere contacten met mijn baas en collega's te mijden. Voor mijzelf loste dit niets op, omdat het me elke mogelijkheid ontnam om mijn feitelijke situatie te verbeteren. En uiteraard droeg het ook niet bij aan de organisatie en het team waarbij ik zo betrokken was.*

Aanwezig zijn in het hier en nu en het ervaren van jezelf in context helpt je dus om je gedrag te richten op de zaken die je werkelijk van belang vindt. Ondanks moeizame samenwerking op je werk, ondanks negatieve gevoelens over je organisatie en ondanks

je diep gekoesterde normen over hoe anderen met jou om zouden moeten gaan. Het maakt je rustiger, meer ontspannen en evenwichtiger in je reacties. Er komt veel energie vrij door de strijd met je gevoel los te laten en gewoon alleen maar aanwezig te zijn. Die vrijkomende energie kun je dan steken in het daadwerkelijk dichterbij brengen van een waarde(n)vol werklevens.

## Waardengerichte Toegewijde actie

Als je je gevoelens en gedachten accepteert en meer in het hier nu bent, zal je gedrag minder onbewust en minder patroonmatig worden. Dan ontstaat de behoefte aan een ander richtsnoer in je leven. Waardengericht leven en werken houdt in dat je op cruciale momenten je bewust bent van wat voor jou van belang is en dat je je gedrag daardoor

*Ik zei destijds over mezelf: 'ik ben iemand die het niet pikt als er niet naar mij wordt geluisterd'. Omdat ik gehecht was aan dat verhaal over mezelf, zag ik steeds vaker dat er (weer) niet naar me werd geluisterd. Ook was ik steeds sneller geneigd te reageren vanuit mijn verhaal en uiting te geven aan het 'niet pikken'. Ervaringen die niet in dat verhaal pasten, redeneerde ik steeds makkelijker weg. Het kwam gewoon niet meer in me op dat het misschien helemaal niet zo belangrijk is dat er altijd naar me wordt geluisterd. Bovendien zag ik steeds minder dat mijn baas ook heel vaak wél naar me luisterde. Dat leidde tot ineffectief gedrag, en in het uiterste geval ook weer tot meer vermijding. Vanuit de gedachte 'dat mijn baas toch niet naar me luistert' ging ik bij vlagen het contact met hem mijden. Alleen als het echt niet anders kon zocht ik hem op. Vanzelfsprekend ervoer hij daardoor dat ik niet betrokken was en alleen maar eigengereid mijn eigen gang ging. Van kwaad tot erger dus.*

laat bepalen. Een waarde is geen doel of uitkomst en ligt ook niet in de toekomst. Een waarde is meer te beschouwen als een 'eeuwige waarheid' die richting geeft aan je leven en zich in het proces van het leven manifesteert. Het is een richtsnoer waarop je je dagelijks handelen afstemt, zoals de koers van een boot wordt bepaald door af te stemmen op het kompas. Als je je innerlijk kompas afstemt op een waarde, heeft dat dus effect in je leven nu. Je gaat immers anders handelen dan je daarvoor deed.

Waardengericht leven maakt je verantwoordelijk. Verantwoordelijk voor het dichterbij brengen van wat in jouw leven van belang is. Verantwoordelijk ook in de zin dat je weet dat je altijd een keuze hebt. Jij bepaalt zelf hoe je reageert. Je bent geen automaat die zonder na te denken doet wat hij altijd doet. Reageer je toch als een automaat, dan weet je dat dat niet waardengericht is. Als je met deze theorie aan het werk gaat zul je ervaren dat je je patronen maar moeilijk kunt ontwijken. Vooral in het begin, maar ook nog als je er al jaren mee bezig bent. Ondanks alle bewustwording, training en coaching reageer je toch heel vaak volstrekt automatisch op je eigen persoonlijke 'rode vlaggen'. Je kunt het gewoon niet helpen, je bent nu eenmaal zo geprogrammeerd. Volgens de theorie beseft je op elk moment dat je keuze hebt tussen het volgen van je patroon of het reageren conform je waarden. In de praktijk hobbelt je toch nog vrijwel altijd achter je patronen aan. En niet alleen jij. Het geldt eigenlijk voor elk mens, zelfs voor je leraren, trainers en coaches. We komen allemaal frequent tot de conclusie dat we, ondanks onze goede wil toch wéér onredelijk boos zijn geworden op onze partner of kinderen. Dat we ons wéér mokkend of verdrietig hebben teruggetrokken. Of dat we ons wéér volledig hebben verloren in een veel te grote stapel werk.

Dan is het van belang dat een waardengericht leven je ook in staat stelt terug te komen op wat je (niet) hebt gezegd of op wat je (niet) hebt gedaan. Want ook achteraf heb je immers keus. Je kunt denken dat 'ze het vast gek of onacceptabel vinden als je zegt dat je een gemaakte afspraak niet wilt nakomen'. Of dat 'ze je vast een zwakkeling vinden als je zegt dat het je spijt'. Maar ook dat zijn niet meer dan 'ondertitels'. Het zijn gedachten en gevoelens die je kunt accepteren en waarvan je kunt defuseren. Daarna heb je weer keuze om datgene te doen dat je wilt doen. Telkens als je ervaart dat je

wederom hebt gereageerd als de mens die je bent, kun je daar dus op terugkomen vanuit de mens die je wilt zijn. Niets houdt je tegen om je excuses te maken, nog eens iets ter discussie te stellen of alsnog op een volwassen manier te zeggen wat je ervan vindt.

Het benoemen van persoonlijke waarden is tegenwoordig een veel gebruikte methodiek in coaching. Dit proces kan echter nooit los gezien worden van het werken aan de andere twee processen (acceptatie en defusie van gevoelens en gedachten en in het hier en nu zijn). Als je aan die andere twee processen niet werkt, ontwikkel je door waardengerichtheid vaak juist nog meer negatieve gedachten. Dit komt omdat je de frustraties die je in je werkomgeving oploopt opeens veel bewuster kunt benoemen. Dan valt het nog meer op dat de organisatie waar je werkt jouw nobele waarden niet deelt. De neiging om ten strijde te trekken of af te haken wordt dan alleen maar groter. Het nastreven van persoonlijke waarden heeft daarom pas zin als je beseft dat het onvermijdelijk is dat je ook negatieve gevoelens kunt oplopen wanneer je waarden worden 'geschonden'. Pas door het toepassen van acceptatie en defusie én door aanwezig te zijn in het hier en nu kan waardengerichtheid een daadwerkelijke verandering van gedrag inhouden.

Als je weet op welke waarden je je wilt richten, kun je ze alleen dichterbij brengen door doelgericht en toegewijd bezig te zijn. Het vergt dus een zekere mate van discipline en actie om actief bezig te blijven met het accepteren en defuseren van je gedachten en gevoelens. Dit zijn actieve processen die je telkens weer moet uitvoeren, en ook nog eens in de wetenschap dat het onmogelijk is dat het je altijd gaat lukken. Toch zal door volharding langzaamaan een verandering tot stand komen. Uiteindelijk verander je alleen door te doen.

*Martin Heynen is werkzaam als directeur en managementcoach bij Krijger Development te Baarn. Hij is sinds 2003 geregistreerd als NOBCO Registercoach.*

#### Literatuur

*ACT, een experiëntiële weg naar gedragsverandering*  
Hayes, S.C., Strosahl, K.D. en Wilson, K.G.  
Harcourt Assessment BV., Amsterdam, 2006

*Uit je hoofd, in het leven*  
Hayes, S.C. en Smith, S.  
Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2007 (derde oplage)

*De belangrijkste waarden die ik destijds had als projectmanager, waren resultaatgerichtheid en betrokkenheid. Ik wilde dat mijn organisatie het goed deed en dat klanten en medewerkers tevreden waren. En ik wilde het snel. Vanuit die betrokkenheid en gedrevenheid uitte ik mijn ideeën. Omdat ik echter mijn gedrag voornamelijk door mijn gevoelens en gedachten liet bepalen, verdwenen deze waarden steeds verder achter de horizon. In plaats van uiting te geven aan mijn betrokkenheid, werd ik gezien als een belemmering. Ik behaalde eerder minder dan meer resultaat. De frustratie die ik kreeg omdat ik mijn waarden niet realiseerde, droeg weer bij aan het verder terugtrekken. Soms voerde ik emotionele gesprekken met mijn baas waarin ik mijn betrokkenheid met de organisatie en liefde voor het werk beleed. Hij erkende dan dat hij dat ook wel voelde en dat hij niet twijfelde aan mijn bedoelingen. Maar hij zag het niet terug in mijn gedrag. En terecht. Als ik meer in staat was geweest mijn gedrag te richten op de voor mij belangrijke waarden, dan had ik eerder ingezien dat het niet vruchtbaar was wat ik deed. Ondanks mijn soms negatieve gevoelens had ik mij behulpzaam en betrokken kunnen opstellen. Ik had het resultaat kunnen verbeteren door mijn 'schone negativiteit' te accepteren en (vanuit mijn waarden) meer te investeren in de samenwerking in plaats van minder.*

*Leer ACT! Vaardigheden voor therapeuten*

Luoma, J.B., Hayes, S.C. en Walsler, R.D.  
Bohn Stafleu van Loghum, Houten, 2008

*De valstrik van het geluk*

Harris, R.  
Bohn Stafleu van Loghum, Houten, 2009

*Voluit leven*

Bohlmeijer E. en Hulsbergen, M  
Boom, Amsterdam, 2009

*Mediators of Change in Emotion-Focused and Problem-Focused Worksite Stress Management Interventions*

Bond, F.W. en Bunce, D.  
in: Journal of Occupational Health Psychology, vol. 5, 2000, nr. 1, pp. 156-163

*Psychological Flexibility, ACT, and Organizational Behavior*

Bond, F.W., Hayes, S.C. en Barnes-Holmes, D.  
in: Journal of Organizational Behavior Management, vol. 26, 2006, nr. 1/2, pp. 25-54

*The Ability of Psychological Flexibility and Job Control to Predict Learning, Job Performance, and Mental Health*

Bond, F.W. en Flaxman, P.E.  
in: Journal of Organizational Behavior Management, vol. 26, 2006, nr. 1/2, pp. 113-130

*The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of a Work Reorganization Intervention*

Bond, F.W., Flaxman, P.E. en Bunce, D.  
in: Journal of Applied Psychology, vol. 93, 2008, nr. 3, pp. 645-654