

Vier manieren om burn-out te raken

OVER DE WENSELIJKHEID VAN SPECIFIEKE BEGELEIDING

Immy **BEIJER** en Gerard **SNELS**

INLEIDING Stress lijkt voor steeds meer mensen een vanzelfsprekend onderdeel te zijn geworden van hun dagelijks bestaan. We leven in een werkelijkheid die ons ‘meestal als een veelomvattend stressconstruct omgeeft’, zoals Peter Sloterdijk (2011, p. 59) het formuleert. Aan het verschijnsel stress en, in het verlengde daarvan, burn-out¹ is de laatste jaren in boeken, tijdschriften en documentaires veel aandacht besteed. Valt daar nog iets nieuws aan toe te voegen? Wij denken dat een benadering vanuit de mentaliteitentheorie van Van de Griend (1976, 1983, 1991) nieuw licht kan werpen op het verschijnsel. In deze theorie gaat het om de (verborgen of manifeste) interpersoonlijke context van fenomenen als angst, onzekerheid en stress. Het nieuwe hieraan is dat er vier patronen of mentaliteiten worden onderscheiden, met elk specifieke risicofactoren voor burn-out.

Ter illustratie een voorbeeld van een

stressvolle interactie tussen twee verschillende mentaliteiten in een werksituatie.

Een afdelingshoofd geeft te kennen veel moeite te hebben met een medewerker. Die is in haar ogen niet open en daardoor kan ze geen hoogte van hem krijgen. Dat roept bij haar irritatie en spanning op. Zij wil weten waar ze met mensen aan toe is en aan introverte types heeft ze al gauw een hekel. Haar inzet is gericht op duidelijkheid afdwingen van de ander. De medewerker vertelt dat hij wel in de gaten heeft dat ze van hem duidelijke standpunten vraagt, maar dat dit voor hem lastig is, omdat hij vaak niet zo goed weet wat hij van iets vindt. Hij voelt zich door haar on-

Drs. I. Beijer is vrijgevestigd organisatieadviseur, mediator en coach.

Drs. G. Snels is filosoof, coach en voorzitter van de Stichting Onderwijs Mentaliteitenleer.

E-mail: gerardsnells@kpnmail.nl

¹ We gebruiken hier de term burn-out zoals die vrij algemeen begrepen wordt: emotionele uitputting, ongewone vermoeidheid, een cynische of afstandelijke werkhouding en het gevoel minder competent te zijn (Karsten, 2001, p. 14).

der druk gezet. Hij blijft aardig en vriendelijk, in de hoop dat de druk vanzelf minder zal worden. Beiden blijven proberen om, via het eigen patroon, bij de ander gewenst gedrag op te roepen. Zo houden zij elkaar in een stressvolle houdgreep.

De vraag is hoe mensen zo begeleid kunnen worden dat zij dergelijke disfunctionele patronen kunnen overwinnen. Om deze vraag te beantwoorden, zullen we eerst de mentaliteitentheorie in het kort schetsen. We laten zien hoe de vier mentaliteiten en bijbehorende patronen ‘normaal’ werken en wat er bij stress gebeurt. Bij toenemende spanningen hebben mensen de neiging meer van hetzelfde (Watzlawick e.a., 1974) in te zetten en als dit lang voortduurt, kan burn-out het gevolg zijn. Per mentaliteit geven we een voorbeeld en vervolgens staan we stil bij het fenomeen tegenstrijdig functioneren. Daarna laten we zien dat de oplossing gezocht moet worden in het relativeren van de eigen mentaliteit. De begeleiding moet, ten slotte, aansluiten bij de specifieke mentaliteit van degene die begeleid wordt: elke mentaliteit vereist een eigen benadering. Voor de begeleide betekent dit een leerproces dat tijd vraagt.

MENTALITEITENTHEORIE Het uitgangspunt van de mentaliteitentheorie² is dat mensen emotioneel op elkaar betrokken zijn en dat psychische dreiging, angst en onzekerheid een belangrijke rol spelen in de onderlinge interacties. Hierbij kan gedacht worden aan angst om niet geaccepteerd, afgewezen of gekwetst te worden, angst om minder te zijn dan een ander, angst om overheerst, niet gezien of erkend te worden, of om angst voor conflicten. Het gaat dus om voor iedereen herkenbare angsten en on-

zekerheden die spanning veroorzaken. Nu hebben mensen als kind meestal al een manier gevonden om met die spanning te kunnen leven, en angst en onzekerheid te reduceren. Ze gaan zo met anderen om, dat ze daar in veel situaties nauwelijks of geen last van hebben. In dat streven naar emotionele zekerheid in relaties met anderen, zijn patronen te herkennen die veelal op een onbewust niveau spelen.

We onderscheiden vier patronen ofwel mentaliteiten om angst te reduceren. Deze hebben altijd betrekking op de subjectieve ervaring die iemand heeft van zijn relaties met anderen en kunnen worden omschreven in termen van gescheidenheid of verbondenheid, in combinatie met actieve of passieve vormen van zelfbevestiging. Vanuit dominante gescheidenheid wordt gestreefd naar contact en vanuit dominante verbondenheid wordt gestreefd naar de eigen onderscheidenheid als persoon. Aan beide strevingen kan op een actieve of passieve manier vorm gegeven worden. Passief betekent hier dat iemand het meer laat

² Voor een uitgebreidere inleiding in de theorie zie Snels (2011), Wirtz (2006) en www.mentaliteitentheorie.nl.



Figuur 1 De afhankelijke, onderwerpende, isolerende en coformerende mentaliteit.

afhangen van zijn omgeving of de gewenste bevestiging ook werkelijk tot stand komt, en actief dat de bevestiging door hemzelf wordt afgedwongen bij zijn omgeving. Zo komen we tot vier mentaliteiten die elk een eigen dynamiek en spanningsverhouding kennen (zie figuur 1).

De spanningsverhouding kan voor de vier mentaliteiten als volgt worden omschreven.

- *Afhankelijk.* Je voelt je verbonden met je omgeving. Je kunt het met iedereen wel vinden en hoopt dat anderen je inzet of bepaalde kwaliteiten zullen waarderen. Je hoopt dat ze tevens rekening houden met jouw belangen zonder dat je die duidelijk kenbaar maakt, want dat zou ten koste kunnen gaan van de goede verstandhouding met je omgeving en dat is angstverwekkend.
- *Onderwerpend.* Je moet zelf regelen dat negatieve gevoelens ('Ik voel mij minder dan een ander', 'Ik heb het gevoel dat ik te weinig aandacht krijg') worden omgezet in positieve gevoelens ('Ik ben de moeite waard', 'Ik ben gelijkwaardig'), door van anderen positieve bevestiging af te dwingen. Dat zorgt telkens weer voor spanning ('Het moet me wel lukken!')
- *Isolerend.* Je houdt mensen op veilige afstand en kijkt van daaruit naar mogelijkheden om contact te leggen. Daartoe moet je wel eerst kijken en luisteren, zodat je goed kunt afstemmen op anderen en hun wensen. Als het je lukt je nuttig voor hen te maken, zullen ze je hopelijk met rust laten. Het contact mag niet ten koste gaan van de eigen gescheidenheid; de verbondenheid moet binnen de perken blijven.
- *Conformerend.* Je kadert vanuit de ervaring van distantie je omgeving in. Voor

die begrensde omgeving (zoals gezin, vriendenkring, werkkring) voel je je verantwoordelijk. Je bewaakt, met behoud van distantie, het geheel en stuurt het proces op een rationele manier. Jij hebt oog voor het algemene belang en moet ervoor zorgen dat ieder tot zijn recht komt en dat de boel bij elkaar blijft, anders heb je het gevoel dat je faalt.

Deze beschrijvingen laten zien hoe de mentaliteiten min of meer onbewust in spanningsvrije situaties werken. In het tussenmenselijk verkeer doen zich echter geregeld 'storingen' voor in de vorm van irritaties, wrijvingen of conflicten. In dat soort situaties hebben we de neiging ons defensiemechanisme te versterken en ons patroon bewuster en meer uitgesproken in te zetten.

BURN-OUT RAKEN: VIER MANIEREN Langdurige stress kan tot een burn-out leiden. Omdat de mentaliteiten diepgaand van elkaar verschillen, zien we per mentaliteit ook andere stressfactoren. We zullen van elke mentaliteit een voorbeeld geven, aan de hand de verhalen van vier vrouwen van 35-45 jaar met een vergelijkbare opleiding.

Afhankelijke mentaliteit

Een paar jaar geleden kwam ik een aantal maanden thuis te zitten; het was me allemaal te veel geworden. Op mijn werk liep het niet lekker. Voor mijn gevoel deed ik ontzettend veel, maar werd dat te weinig gezien. Het gebeurde nogal eens dat ik iets voorbereidde en een ander - bijvoorbeeld mijn directeur - er goede sier mee maakte. Dat gaf me een wat ontevreden gevoel. Ik liet dat wel merken - ik sputterde wat - maar ik bleef vriendelijk. Niemand pakte dat op. Als staffunctiona-

*ris kreeg ik ook veel naar me toegescho-
ven. Ik dacht steeds: dat zal toch wel ie-
mand zien en er iets aan doen? Niet dus.
Zo bleef ik met een gevoel van onvrede zit-
ten. Ik heb vaak het idee dat mensen mij
wel zien zitten en denken dat ik alles kan.
Misschien geef ik ook wel die indruk.
Maar ze moesten eens weten hoe ik tegen
dingen kan opzien. Ik doe ze dan nog wel,
maar ze kosten me steeds meer energie.
Thuis vroeg mijn man wat er aan de hand
was. Ik ontkende dat er iets was en zei dat
ik alleen wat moe was. Ik vond het opeens
een beetje kinderachtig om over die din-
gen te beginnen. En hij maar doorvragen
... Op een gegeven moment had ik het
gevoel dat er van alle kanten aan me
getrokken werd en dat ik van alles moest;
dat werd me te veel, af en toe kwamen er
ook tranen. Toen ben ik maar eens naar
de huisarts gegaan. Die zei dat ik tegen
een burn-out aan zat en schreef een tijdje
rust voor. Daarna heb ik geleidelijk de
draad weer opgepakt. Maar op mijn werk
is niet veel veranderd. Misschien moet ik
daar toch eens naar kijken.*

Deze vrouw blijft vanuit haar patroon hopen dat anderen rekening met haar zullen houden en ervoor zullen waken dat ze niet overbelast raakt (passieve zelfbevestiging). Ze lijkt het anderen te verwijten als ze dat niet doen. Toch blijft ze vriendelijk (meer van hetzelfde), omdat ze hecht aan een goede verstandhouding (emotionele verbondenheid). Ze heeft te weinig distantie ten opzichte van haar omgeving (weinig gescheidenheid) om een soort rangorde aan te brengen bij alles wat ze op haar bordje krijgt. Ze kan dan makkelijk het gevoel krijgen dat anderen haar overvragen, zonder dat ze in staat is daar gren-

zen aan te stellen. Zij sputtert alleen wat tegen (passieve zelfbevestiging).

Onderwerpende mentaliteit

Op mijn werk was ik relatief jong en nieuw, maar ik had er echt zin in. Ik deed er alles aan om serieus genomen te worden; zo kwam ik met allerlei plannen en voorstellen. Als ik dat doe, dan verwacht ik ook kritiek als iemand het er niet mee eens is. Daar kunnen we het dan over hebben. Maar mij werd telkens de pas afgesneden door de leidinggevende. Die zag het blijkbaar allemaal niet zitten of zag het niet zitten met mij. Misschien was ik te gedreven in mijn presentatie en riep dat weerstand op. Daar kreeg ik de vinger niet achter. Ik heb hem daar meermalen op aangesproken, maar ik kreeg geen duidelijkheid. Ik kreeg het gevoel dat mijn inbreng er niet toe deed en dat ik buitenspel werd gezet. Dat wilde ik niet laten gebeuren. Toen ben ik naar zijn baas gestapt, maar die wilde zich er niet in mengen. Ik heb vervolgens nog even extra gas gegeven, maar op een gegeven moment had ik geen puf meer om het nogmaals aan te kaarten. Ik kan hard werken, maar heb wel af en toe een complimentje nodig. Dat geeft me weer zuurstof. Nu raakte ik langzamerhand opgebrand. Dat kreeg ik ook te horen van de bedrijfsarts, die het verstandig vond me even naar huis te sturen.

Deze vrouw is uit op bevestiging van zichzelf in de ogen van voor haar belangrijke anderen. Niet erkend of gezien worden wat betreft kwaliteiten is voor haar onverdraaglijk. Daar moet ze dus zelf iets aan doen. Ze probeert erkenning af te dwingen via haar inbreng en als dat niet lukt spreekt ze haar leidinggevende en later ook zijn



WE BLIJVEN EEN LEVEN LANG FUNCTIONEREN VOLGENS EEN VAN DE VIER MENTALITEITEN

baas aan (actieve zelfbevestiging). Haar grote bevoegenheid speelt haar mogelijk parten (sterke emotionele verbondenheid). Als haar inzet niet het beoogde resultaat oplevert, doet ze er een schepje bovenop (meer van hetzelfde).

Isolerende mentaliteit

Ik heb best veel energie en ik vind veel dingen leuk. Het kost mij energie als ik iets moet doen wat ik niet leuk vind. Maar als ik wat werk betreft over mijn grenzen heen ga, dan heeft dat te maken met te veel van anderen slikken en daar geen paal en perk aan stellen. Zo accepteerde ik van mijn secretaresse dat ik drie dagen achter typewerk aan moest, daar steeds weer bij moest nadenken. Met haar ben ik in conflict geraakt. Voordat daar sprake van was, zag ik wel dat dingen niet goed liepen en dat zij geïrriteerd raakte. Maar ik hoopte dat het zich vanzelf zou oplossen; haar irritatie had immers geen betrekking op mij. Maar op een gegeven moment merkte ik dat er toch echt iets aan de hand was.

Op zo'n moment trek ik me terug en zet alles wat er gebeurd is op een rijtje, ga dingen sorteren. Ik probeer afstand te nemen en er als een buitenstaander naar

te kijken. Dat kost veel energie. Ik kijk vooral naar mijn eigen aandeel. Wat heb ik fout gedaan en wat had ik anders kunnen doen? Als ik duidelijkheid heb voor mezelf, stap ik weer naar de ander.

Maar toen ik naar mijn secretaresse stapte, bleek er weer van alles gebeurd te zijn; zij had er ook andere mensen bij betrokken. Dus trok ik me weer terug. Enzovoort. Ik liep achter de feiten aan en moest steeds weer aanhaken. Ook dat kostte veel energie. Ik ben toen naar de bedrijfsarts gegaan, niet om mijn hart te luchten, maar omdat het me goed leek als hij op de hoogte was. De bedrijfsarts vond ik dicht tegen een burn-out aan zat en heeft me voor een paar maanden naar huis gestuurd. Mijn les: ik moet veel alerter zijn.

Vanuit haar gescheidenheid, haar teruggetrokken positie (als op een eiland), houdt deze vrouw doorgaans voldoende afstand tot haar omgeving. In een emotioneel geladen situatie echter wordt die bedreigd en moet ze de veilige afstand (gescheidenheid) hernemen, door zich terug te trekken uit de situatie (meer van hetzelfde) om dingen te analyseren, te 'wegen'. Dat geeft rust maar kost ook energie, doordat ze steeds achter nieuwe ontwikkelingen aan

MAAR DOOR TE RELATIVEREN KUNNEN WE DE DISFUNCTIONELE KANTJES ER VANAF HALEN

loopt. Ze kijkt kritisch naar zichzelf: ze slikt te veel van anderen (passieve zelfbevestiging, echter zonder met de beschuldigende vinger naar de omgeving te wijzen). Ook in het conflict toont ze zich zelfkritisch: wat heb ik fout gedaan, enzovoort?

Conformerende mentaliteit

Het bedrijf waar ik afdelingshoofd ben ging onlangs reorganiseren. Er lagen verschillende plannen en de afdelingshoofden moesten zich daar gezamenlijk op beraaden en hun positie bepalen. Tijdens de bijeenkomsten waren de discussies, vond ik, te emotioneel en chaotisch; het ging alle kanten uit. Dat is voor mij lastig, want ik mis houvast en overzicht. Die zoek ik dan vooral in de inhoud, want daar moet ik verantwoordelijkheid voor kunnen nemen. Er hoeft voor mij niet per se uit te rollen wat ik wil. Voor mij weegt het zwaarst dat er een weloverwogen beslissing genomen wordt, waar iedereen zich in kan vinden. Maar als het er emotioneel aan toe gaat, is er geen basis voor rationele besluitvorming. Dat kost mij veel energie, want ik probeer steeds rationele inhoud in te brengen. Als dat lukt, heb ik rust. Lukt dat niet lukt, dan neem ik het mee naar huis. Ik ben dan wel thuis, maar toch intens

verbonden met de situatie op mijn werk. Maar die inspanning wordt niet gezien; het wordt als lastig ervaren. Dat is frustrerend en slopend. Zo ben ik thuis komen te zitten. Diagnose: burn-out.

Deze situatie is voor deze vrouw in dubbel opzicht bedreigend: in plaats van geaccepteerd voelt zij zich een lastpost, ze moet functioneren in een chaotische omgeving waarop ze geen grip krijgt. Vanuit haar patroon voelt zij zich verantwoordelijk voor haar (ingekaderde) omgeving, in dit geval haar werkkring. Ze blijft in de emotionele heksenketel (spelen op de persoon, opkomen voor het eigen belang) oog houden voor de inhoud en het algemeen belang (gescheidenheid) en probeert die - tegen de stroom in - als haar inbreng tot zijn recht te laten komen (actieve zelfbevestiging). Haar betrokkenheid bij 'haar' kader is echter zo sterk dat het haar niet lukt echt afstand te nemen. Dat breekt haar op.

TEGENSTRIJDIG FUNCTIONEREN IN STRESSVOLLE SITUATIES

In de voorgaande casussen lieten we voorbeelden van tegenstrijdig functioneren zien. Onder normale omstandigheden verschaft de angstreductie een basisniveau van veiligheid, zonder dat dit

inspanning vergt; het verloopt grotendeels onbewust. Wanneer echter angstreductie voor ons gevoel vanuit de omgeving min of meer geblokkeerd wordt, krijgen we last van angst en stress. We versterken dan onze defensie en gaan ons bewuster inspannen om alsnog de gewenste veiligheid te bereiken. In dat geval is onze intuïtieve reactie veelal: meer van hetzelfde doen. Echter, deze energie wordt dan meestal op zo'n manier ingezet, dat het gewenste doel niet bereikt wordt. Het is een vorm van tegenstrijdig functioneren, waardoor de inspanning toeneemt en de effectiviteit afneemt. Er is dan sprake van geblokkeerde doelgerichte activiteit en die is in de vorm van stress in de vier patronen aanwezig.

Vaak wordt de oplossing van de blokkade - opnieuw tegenstrijdig - bij anderen gezocht. ('Als die ander zich nu maar eens anders opstelde ...') Het gaat ons echter om de intern belemmerende werking, waarbij het er niet zozeer om gaat wat er belemmerd wordt, maar hoe dit gebeurt. De energie wordt geïnvesteerd in steeds herhaalde pogingen iets te bereiken, wat op deze manier nooit kan lukken: het elimineren van de angstaanjagende factor. Dus in plaats van de angst onder ogen te zien, sloven we ons uit en steken onze energie in de verkeerde richting.

In stressvolle situaties roeit iedereen met de riemen die hij heeft, dat wil zeggen, met de middelen van zijn eigen patroon. Dat lijkt de gewenste zekerheid te bieden, maar leidt juist in die situaties vaak niet tot het gewenste doel. Het probleem wordt op de verkeerde plaats gelokaliseerd en bestreden met middelen van de eigen mentaliteit, wat het probleem eerder versterkt dan laat afnemen.

RELATIVERING VAN EEN MENTALITEIT Is het mogelijk in stressvolle situaties iets anders te doen dan meer van hetzelfde? Volgens Van de Griend kan dat door de eigen mentaliteit te relativeren. Voor elke mentaliteit geldt dan dat de relativering altijd dient uit te gaan van angst en nooit van zekerheid. Het gaat om het onder ogen zien en de aanvaarding van de angst die aan het systeem ten grondslag ligt. Dat betekent dat een relativering van het patroon noodzakelijkerwijs van binnenuit begint: aan de linkerkant van figuur 1 door een grotere emotionele verbondenheid en aan de rechterkant juist via meer distantie. Bovenin het schema gebeurt het door meer actieve zelfbevestiging (formuleren van en opkomen voor eigen belang) en onderin juist door minder actieve zelfbevestiging (meer op je af laten komen, meer overgave).

Zo gezien komt het dus neer op een omkering van het patroon. Maar dat is niet meer dan een streefrichting, want het uitgangspunt is dat we een leven lang blijven functioneren volgens een van de vier mentaliteiten. We kunnen er - door te relativeren - alleen de scherpe en disfunctionele kantjes vanaf halen, zodat interacties met anderen prettiger verlopen. Deze relativering ziet er voor elke mentaliteit afzonderlijk weer anders uit.

- *Afhankelijk*. Hierbij gaat het om aanvaarding van de angst voor verlies van emotionele verbondenheid met anderen. Dat stelt je in staat meer afstand te nemen (meer gescheidenheid) ten opzichte van je omgeving, bijvoorbeeld door los van anderen te bedenken wat je wilt en dat vervolgens duidelijk te verwoorden (meer actieve zelfbevestiging). Dat betekent tevens dat je het

- risico loopt op botsingen met anderen.
- *Onderwerpend.* De angst is hier dat de eigen onmacht, onzekerheid of het gevoel van inferioriteit (wat normaliter aan het zicht worden onttrokken door een stevige, zelfverzekerde presentatie) zichtbaar wordt voor de buitenwereld. Acceptatie daarvan kan leiden tot meer interne afstand (meer gescheidenheid). Daardoor neemt ook de gedrevenheid af, hetgeen je in staat stelt tot meer openheid en overgave naar de omgeving (minder actieve zelfbevestiging).
 - *Isolerend.* De angst is hierbij overmatig betrokken te raken bij de omgeving door gedoe met anderen, waardoor de veilige afstand in gevaar komt. Acceptatie daarvan betekent, in plaats van een terugtrekkende beweging, in allerlei emotionele situaties een sprong in het duister (meer interne betrokkenheid). In het verlengde daarvan gaat het om het duidelijker kenbaar maken van eigen wensen, in plaats van voortdurend af te stemmen op anderen (dus meer actieve zelfbevestiging).
 - *Conformerend.* Hierbij gaat het met name om angst voor grensoverschrijdende emoties. Die dienen binnen de perken te blijven en afgeweerd te worden met de sterk ontwikkelde ratio. Aanvaarding ervan impliceert een minder dwingende actieve bevestiging, zodat spontane emoties van anderen makkelijker worden geaccepteerd en het contact persoonlijker wordt (grotere emotionele verbondenheid).

BEGELEIDING Kennis van de eigen mentaliteit kan leiden tot zelfacceptatie ('Zo werkt dat dus bij mij') en tot een mildere

houding jegens zichzelf en anderen. Begeleiding kan daarbij helpen, maar heeft ook zijn eigen valkuilen (zie ook Van Veen & Verweij, 2009).

Interactie

In een begeleidingssituatie is al meteen sprake van een specifieke dynamiek, een wederkerige betrokkenheid van twee mentaliteiten. Een voorbeeld is de al dan niet sturende rol van de begeleider: begeleiders met een isolerende of afhankelijke mentaliteit zullen geneigd zijn zich meer afwachmend en reactief op te stellen, terwijl mensen met een conformerende of onderwerpende mentaliteit eerder een sturende houding aan de dag zullen leggen, waarop de cliënt weer reageert vanuit zijn mentaliteit. Theoretisch gezien zijn er tien combinaties van mentaliteiten mogelijk. Kennis van de eigen mentaliteit is voor een begeleider een belangrijk houvast. Dat impliceert ook kennis van de irritatie die andere mentaliteiten mogelijk bij hem oproepen en die hij bij anderen oproept.

Mentaliteit

Voor de begeleider is het de kunst de eigen mentaliteit als het ware even te parkeren, om te voorkomen dat die op een ongewenste manier doorspeelt in het contact. Vanuit die neutrale luisterhouding kan hij proberen zich een beeld te vormen van de mentaliteit van de ander. Daarvoor heeft hij twee aangrijpingspunten: het gedrag dat de cliënt naar hem vertoont in de begeleidingssituatie en diens verhaal over de burn-out.

Leerproces

Van de begeleider wordt in deze fase verwacht dat hij empathisch luistert hoe iemand is vastgelopen, om het emotionele

proces en de aard van de spanningsverhouding bij de ander te begrijpen en in te voelen. Dat luisteren impliceert een bewust doorvoelen van de manier waarop hij de begeleide ervaart. Als dat lukt, kan hij die spanningsverhouding zodanig verwoorden dat de ander zich begrepen voelt. Dat vormt de basis voor een functionele vorm van confronteren, met begrip voor de persoon en met vermijding van sarcasme en afwijzing. Voor de vier casussen zou dat er als volgt kunnen uitzien.

- *Afhankelijk.* 'Ik hoor dat je je inzet op je werk, maar daarvoor weinig erkenning krijgt. Anderen zien kennelijk niet hoeveel energie het je allemaal kost. Als het je echt te veel wordt sputter je wat, maar niet op een manier dat anderen er niet omheen kunnen. Je wilt met iedereen op goede voet blijven. Dat geeft natuurlijk spanning. Wat zou er gebeuren als je "Basta!" zou zeggen?'
- *Onderwerpend.* 'Ik hoor dat je op je werk het beste van jezelf geeft. Energiek en daadkrachtig wil je laten zien wat je waard bent. Zo wil je het gevoel krijgen dat je ertoe doet en dat je serieus genomen wordt. Maar dat werkt blijkbaar niet. Je leidinggevende zet je naar jouw idee buitenspel. Dat geeft een machteloos gevoel. Vervolgens doe je er nog een schepje bovenop, om bevestiging te krijgen. Dat is slopend. Wat gebeurt er als je daarmee ophoudt?'
- *Isolerend.* 'Ik hoor dat je je in dit conflict eerst wat laconiek opstelt en dan probeert te begrijpen wat er aan de hand is. Als je in emotioneel gedoe betrokken raakt, probeer je alles netjes op een rijtje te zetten. Dat geeft kennelijk zekerheid. Maar, zoals je zelf al constateert, zo blijf je wel achter de feiten aan-

lopen. En dat kost natuurlijk energie. Heb je er wel eens aan gedacht wat minder begrip te tonen en meer te laten zien wat je dwarszit?'

- *Conformerend.* 'Ik merk dat je je heel betrokken voelt bij je werk en je verantwoordelijk voelt voor te nemen beslissingen. In dat proces spelen blijkbaar allerlei emoties bij collega's. Die zijn wat jou betreft niet aan de orde en jij stelt daar je rationele inbreng tegenover. Zonder succes: je krijgt er geen grip op en je wordt zelfs als lastig ervaren. Dat moet inderdaad frustrerend zijn. Kun je proberen die emoties van anderen wat meer te accepteren?'

Het is aan de begeleider te verduidelijken dat het gedrag van de cliënt in uiteenlopende situaties (werk en begeleiding) manifestaties zijn van een onderliggend patroon. Hij kan, door het abstraheren van concrete situaties, iets zichtbaar maken van het persoonlijk functioneren. Zo creëert de begeleider een zekere afstand tussen de cliënt en diens gedrag. De manier van interacteren wordt door middel van reflectie omgevormd tot 'leerstof'. De cliënt leert zo zijn patroon in nieuwe situaties te herkennen. Hij leert ook te zien wanneer zijn patroon disfunctioneel wordt. Dat is de basis voor experimenteren met nieuw gedrag. Dit betekent voor de begeleide een leerproces, zowel in cognitief als emotioneel opzicht, en voor een dergelijk proces is tijd nodig.

Relativeren en experimenteren

Zoals gezegd, is het in principe niet mogelijk het eigen patroon in te ruilen voor een ander. Maar er valt voor elke mentaliteit wel een streefrichting aan te geven. Voor-

waarde is wel dat de begeleide zijn patroon en de daarmee samenhangende spanningsverhouding accepteert. De begeleider kan helpen zoeken naar alternatieven, die uiteraard wel moeten aansluiten bij de persoon en zijn mentaliteit. Ze moeten binnen de mogelijkheden van de cliënt liggen; die moet ze ten slotte in praktijk brengen. Dat betekent oefenen met gedrag dat nieuw, vreemd en waarschijnlijk 'eng' is. Het is echt experimenteren en dat vraagt veel van de cliënt. Ook hier is het voor de begeleider van belang dat hij zijn eigen mentaliteit kent. Naast zelfkennis biedt dat namelijk ook de mogelijkheid te experimenteren met de eigen angstreductie. Zo krijgt hij een beter idee van wat hij vraagt van de ander.

Ontspanning

Wat levert al deze moeite op? Onder ogen zien van de eigen angst en niet toegeven aan de vertrouwde angstreductie. In plaats daarvan wordt een alternatief uitgetoet. Daardoor is iemand in contacten met anderen minder krampachtig en functioneert meer ontspannen dan voorheen. Afhankelijk van iemands mentaliteit kan anders functioneren betekenen: meer greep op een situatie, meer openstaan voor anderen of juist minder beïnvloedbaar zijn. Voor elke verandering geldt dat meer ontspanning een teken is dat iemand op de goede weg is, dat de aanpak werkt. Dat is een criterium dat iedereen bij zichzelf kan vaststellen. Het is tevens de beloning voor de moeite die ermee verbonden is.



LITERATUUR

- Griend, P.C. van de (1976). *In het perspectief van de angst*. Groningen: H.D. Tjeenk Willink.
- Griend, P.C. van de (1983). *Relatievormen en zelfkennis*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Griend, P.C. van de (1991). *Ons aller probleem: de medemens*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Karsten, C. (2001). *Omggaan met burn-out*. Rijswijk: Elmar.
- Sloterdijk, P. (2011). *Streß und Freiheit*. Berlijn: Suhrkamp.
- Snels, G. (2011). *Wat niet weet, maar wel deert. Inleiding in de mentaliteitentheorie van Pieter van de Griend*. Uitgave in eigen beheer.
- Veen, P. van & Verweij, N. (2009). Vier soorten verwarring. *Supervisie en Coaching*, 26 (1), 25-36.
- Watzlawick, P., Weakland, J.H. & Fisch, R. (1974). *Het kan anders*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Wirtz, F.D. (2006). *Achter het masker van de persoonlijkheid. Gids tot zelfkennis voor individu en coach*. Soest: Nelissen.