

# HANDLEIDING

## Leiderschap & zelfbedrog

TFC TrainingsMedia



© CRM

© Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia

Oorspronkelijke titel: "Leadership and Self-Deception"

In Nederland en België uitgebracht door:

**TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)**

[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl) / [www.tfc.be](http://www.tfc.be)

Bestelnummer handleiding: 45 3536

Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3536

*Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.*

	Blz.
<b>Inleiding.....</b>	<b>5</b>
Over “Leiderschap en zelfbedrog” .....	5
Over het pakket .....	6
Achtergrond.....	7
Synopsis van de video .....	8
Tips voor toepassing.....	10
Uw persoonlijke verhaal ontwikkelen.....	10
<b>Trainingsopzetten .....</b>	<b>11</b>
Over dit hoofdstuk.....	11
Leerdoelen voor sessie 1.....	11
Cursusprogramma .....	13
Uitwerking van de trainingsopzet.....	14
Inleiding sessie 2 .....	21
Leerdoelen van sessie 2 .....	21
Cursusprogramma .....	22
Uitwerking van de trainingsopzet.....	23
<b>Cursistenmateriaal .....</b>	<b>29</b>
<b>Alvorens het programma te vertonen.....</b>	<b>69</b>

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 1.

## Inleiding

### Over “Leiderschap en zelfbedrog”

In ons werk en in ons privé-leven steken we veel tijd in het oplossen van problemen; grote problemen, kleine problemen, simpele problemen en problemen die wat moeilijker liggen. Maar wat als al die verschillende problemen die ons irriteren en provoceren in werkelijkheid nu eens één probleem waren? Een probleem dat al onze energie opslokt, en die van onze organisatie, en al die energie aanwendt voor het in stand houden van het probleem? Een probleem dat zo wijdverbreid is dat waarschijnlijk niemand in uw organisatie in de gaten heeft dat er een probleem is?

Bij het Arbinger Instituut hebben we ontdekt dat er echt zo'n probleem is in de kern van de menswetenschappen. Het heet 'zelfbedrog', en het is zo goed verborgen dat tot voor kort alleen een kleine groep wetenschappers van het bestaan ervan afwist.

Door onderzoek en advies bij organisaties over de hele wereld heeft Arbinger ontdekt dat 'zelfbedrog' op het werk niet zomaar een interessant verschijnsel is in menselijke interacties, maar iets wat rechtstreeks verband houdt met zowel individuele als organisatieresultaten. Zelfbedrog blijkt meer 'verspilling' te veroorzaken dan welke andere factor op het werk dan ook. Al de bekende interactieproblemen waarmee we regelmatig te maken hebben - bijvoorbeeld op het vlak van leiderschap, communicatie, conflicthantering, teambuilding, vertrouwen - zijn terug te herleiden tot een of andere vorm van zelfbedrog.

U kunt zich voorstellen dat Arbinger daarom heel wat tijd en energie heeft gestoken in het vinden van een oplossing voor 'zelfbedrog'. En na heel wat jaren onderzoek is er een redelijk eenvoudige oplossing aan het licht gekomen - maar één die alleen zichtbaar wordt als we de manier waarop we kijken naar onszelf en onze interacties met anderen fundamenteel veranderen.

De video “**Leiderschap en zelfbedrog**” betreft de kijker bij het probleem en helpt hem inzien wat zelfbedrog is en wat de negatieve effecten zijn voor hemzelf en zijn organisatie. De kijker leert een eenvoudige oplossing te implementeren die veel meer oplevert dan alleen betere interacties en prestaties.

Kortom, een oplossing die alles verandert, met name de resultaten.

- het Arbinger instituut

## Over het pakket

De trainingsopzet in deze handleiding is onderverdeeld in twee sessies. Sessie 1 is geschikt voor elke doelgroep. Afhankelijk van uw deelnemers en hun interesses en behoeften kunt u ervoor kiezen ook Sessie 2 in te zetten. Alle materialen die u nodig heeft voor beide sessies vindt u in dit trainingspakket.

Het pakket bestaat uit:

- ▶ de video “Leiderschap en zelfbedrog”
- ▶ deze handleiding
- ▶ het boek *Leiderschap en zelfbedrog*

### Handleiding voor de trainer

Deze handleiding voor de trainer biedt u richtlijnen voor de trainingen, belangrijke achtergrondinformatie en modellen voor oefeningen die u tijdens de training uitreikt.

U vindt de volgende secties in deze handleiding:

Inleiding:	Inleiding op de training.
Over het pakket:	In deze sectie wordt de inhoud van het trainingspakket beschreven.
Achtergrond:	De concepten van de training; u leert wat zelfbedrog is en hoe het van invloed is op leiderschap.
Leerdoelen:	De leerdoelen beschrijven wat de deelnemers zullen leren van de training. Bovendien vindt u hier een notitie over uw trainingsstrategie, voor als u nog geen ervaring heeft met dit soort training.
Cursusprogramma:	Het tijdschema van de groepsbijeenkomst.
Synopsis van de video:	Een korte beschrijving van de inhoud van de video. Hij is bedoeld voor u als trainer maar u kunt de synopsis natuurlijk ook tijdens de training, als samenvatting, gebruiken.

## Achtergrond

### Wat is zelfbedrog?

Het onderwerp zelfbedrog komt niet vaak ter sprake in trainingen over leiderschap. Wat is zelfbedrog? Denk eens aan de lastigste mensen met wie u ooit gewerkt heeft. Wat voor mensen waren dit? Waarom waren ze zo lastig? Stel uzelf nu deze vraag: Vonden *zij* dat ze een probleem waren zoals *u* vond dat ze een probleem waren?

De kans is groot dat het antwoord nee is. U en alle anderen in hun omgeving zagen dat er een probleem was, maar *zij* zagen het niet. En als ze ooit wel vonden dat er een probleem was, dan schoven ze de schuld hiervoor ongetwijfeld af op iemand anders. Dit is een fascinerend fenomeen. Hoe kan iemand een probleem zijn maar toch niet doorhebben dat hij een probleem is?

Dit fenomeen heet 'zelfbedrog'. Simpel gezegd is zelfbedrog het probleem dat u uw eigen probleem niet kunt zien.

### Waarom zelfbedrog belangrijk is

Zelfbedrog is belangrijk omdat het aan de basis staat van veel 'interactieproblemen' die organisatieresultaten schaden. Problemen op het vlak van leiderschap, communicatie, motivatie, conflicthantering, teambuilding, angst, vertrouwen, enzovoort zijn vaak uitingen van één probleem: zelfbedrog.

Als de individuen binnen een organisatie hun zelfbedrog eenmaal gaan bestrijden, kan de organisatie veel betere resultaten boeken. Zelfbedrog beperken is één van de grootste concurrentievoordelen die een organisatie kan behalen.

### De zelfbedrogvalkuil: een analogie

De volgende analogie geeft u een idee van hoe u door zelfbedrog vast komt te zitten in verspillende en destructieve werkwijzen: Een baby die leert kruipen duwt zich in het begin achterwaarts het hele huis door. Al achteruit kruipend komt ze vast te zitten onder een stoel. Ze rolt wild heen en weer - huilend slaat ze met haar hoofd tegen de poten en zitting van de stoel. Ze zit vast en is daar helemaal niet blij mee. Daarom doet ze het enige wat ze kan bedenken om zichzelf te bevrijden - ze duwt nog harder, waardoor haar probleem alleen maar erger wordt. Ze komt nog verder vast te zitten dan ze al zat.

Als dit meisje kon praten, zou ze de stoel de schuld geven van haar problemen. Zij doet immers alles wat ze kan bedenken. Het kan onmogelijk *haar* probleem zijn. Maar natuurlijk is het *wel* haar probleem, ook al snapt ze dat niet. Hoewel het waar is dat ze alles doet wat ze kan bedenken, is het probleem dat ze *niet inziet dat zij het probleem is*. Niets wat zij kan bedenken is de oplossing voor haar probleem.

Zelfbedrog werkt net zo. Het maakt u blind voor de werkelijke oorzaak van problemen; en als u eenmaal blind bent, maken alle oplossingen die u kunt bedenken het probleem alleen maar erger. Daarom is zelfbedrog zo belangrijk bij leiderschap - omdat leiderschap draait om het verbeteren van situaties. Uw leiderschap wordt voortdurend ondermijnd door uw zelfbedrog - en niet door 'de stoel'.

## Synopsis van de video

### Het verhaal van Ignaz Semmelweis

De video vertelt het waargebeurde verhaal van Ignaz Semmelweis, een Europese dokter in het midden van de negentiende eeuw. Hij werkte in het algemeen ziekenhuis in Wenen, een belangrijk onderzoekshospitaal, waar hij probeerde te achterhalen waarom er zo ontzettend veel vrouwen stierven op de kraamafdeling. Op de afdeling waar Semmelweis werkte, stierf één op de tien patiënten. De vrouwen overleden aan een in die tijd heel gangbare ziekte die nog steeds voorkomt: kraamvrouwenkoorts. De doktoren hadden in die tijd nog geen basiskennis over ziekte of de oorzaken van ziektes, dus al hun behandelprognosen faalden. Talloze vrouwen kregen de ziekte en meer dan de helft stierf binnen een paar dagen.

Iedereen in Wenen was op de hoogte van het vreselijke risico. Het Weense ziekenhuis had zo'n angstaanjagende reputatie (maar niet erger dan die van andere Europese ziekenhuizen) dat sommige vrouwen op straat bevielen en pas *daarna* naar het ziekenhuis gingen.

Een bijzonder gruwelijk aspect van het probleem in het Weense ziekenhuis was dit: het sterftecijfer op kraamafdeling één lag veel hoger dan op afdeling twee. Semmelweis vertelde dat hij patiënten regelmatig 'knielend en handenwringend' zag smeken om verplaatst te worden naar afdeling twee.

De doktoren wilden de oorzaak van de ziekte graag achterhalen. Ze voerden regelmatig autopsie uit op patiënten die aan kraamvrouwenkoorts bezweken waren, op zoek naar abnormaliteiten of fysieke oorzaken voor de ziekte. Maar ze vonden niets.

Semmelweis raakte steeds verder geobsedeerd met het probleem - vooral met het achterhalen waarom het sterftecijfer op de ene kraamafdeling zoveel hoger lag dan op de andere. Er moest een verschil zijn tussen de afdelingen, maar wat? Semmelweis deed zijn uiterste best om het probleem op te lossen. Hij standaardiseerde alles, van baarhoudingen tot ventilatie en voedsel. Hij bekeek alle mogelijkheden maar kon het antwoord niet vinden. Niets wat hij probeerde, leidde tot enig meetbaar verschil in de sterftecijfers.

Toen gebeurde er iets waardoor Semmelweis de geest kreeg: Zijn mentor, professor Kolletschka, verrichtte een lijkschouwing als alle andere. Tijdens de lijkschouwing sneed hij zich per ongeluk aan een scalpel. Kort daarop werd Kolletschka ziek. Zijn symptomen leken erg op die van kraamvrouwenkoorts. Net als zoveel patiënten op de kraamafdeling overleed Kolletschka. Op basis van zijn observaties stelde Semmelweis de hypothese op dat 'infectueuze materie' van het stoffelijk overschot de wond van Kolletschka besmet had en zijn dood had veroorzaakt.

Semmelweis trok nog een hele belangrijke conclusie. Het algemeen ziekenhuis was zowel een opleidings- als onderzoekshospitaal. Veel artsen, Semmelweis inclusief, verdeelden hun tijd tussen het doen van onderzoek op lijken en het behandelen van levende patiënten. Bovendien was het enige verschil tussen de twee kraamafdelingen het hoge sterftecijfer op de afdeling waar doktoren werkzaam waren, terwijl op de afdeling met het lage sterftecijfer alleen maar vroedvrouwen werkten - en

vroedvrouwen voeren geen lijkschouwingen uit. Tot slot herinnerde Semmelweis zich dat het sterftecijfer op zijn afdeling gedaald was toen hij ooit een paar maanden met verlof was geweest. Het enige verschil tussen hemzelf en de arts die hem vervangen had, was dat deze arts veel minder onderzoek op lijken verrichtte.

Op basis van deze observaties formuleerde hij een theorie over kraamvrouwenkoorts, een theorie die de voorloper werd van theorieën over bacteriën. Hij concludeerde dat 'deeltjes' van lijken en andere zieke patiënten werden overgebracht op gezonde patiënten *via de handen van de artsen*. Hij stelde dus onmiddellijk een richtlijn in dat doktoren hun handen grondig moesten wassen met chloorkalk voordat ze een patiënt gingen onderzoeken. Het sterftecijfer daalde onmiddellijk tot één op honderd.

PREVIEW  
www.tfc.nl

## Tips voor toepassing

1. Lees het boek *Leiderschap en zelfbedrog*.
2. Bekijk de video enkele malen voor aanvang van uw training en maak aantekeningen van belangrijke punten.
3. Lees deze handleiding door.
4. Bereid een persoonlijk verhaal voor (zie beneden).
5. Zorg dat u de belangrijkste leerpunten kent. Voeg eventueel eigen leerpunten toe die u belangrijk vindt voor uw deelnemers.
6. Bekijk welke hulpmiddelen of trainingsruimten u van tevoren moet reserveren.

## Uw persoonlijke verhaal ontwikkelen

Het delen van persoonlijke verhalen is een krachtig instrument om de barrières te doorbreken die mensen ervan weerhouden de mogelijkheid te aanvaarden dat zij zelf een rol spelen in de problemen waarmee ze te maken krijgen. Tijdens deze training moet u een aantal persoonlijke verhalen vertellen. Deze moeten situaties illustreren waarin u in staat was onder ogen te zien dat u een aandeel had in het probleem – en natuurlijk ook in de oplossing.

Dit is een aantal richtlijnen voor het ontwikkelen van een persoonlijk verhaal om aan de deelnemers te vertellen:

- ▶ Neem een situatie in gedachten waarin u klachten had over iemand anders.
- ▶ Bepaal of u in die situatie iets deed wat bijdroeg aan het probleem.
- ▶ Bepaal of de ander zou zeggen dat *hij* iets bijdroeg aan het probleem.
- ▶ Bepaal wat u volgens hem aan het probleem bijdroeg.
- ▶ Bepaal welk effect uw bijdrage zou hebben op de ander en hoe hij erop zou reageren. Wat zou hij kunnen doen of zeggen?
- ▶ Heeft hij gereageerd op één van de manieren die u voorspelde? Zo ja, dan gedraagt u zich waarschijnlijk op een manier die het gedrag waarover u klaagt oproept.
- ▶ Heeft u uw gedrag gewijzigd? Zo ja, heeft dit de situatie dan in enig opzicht verbeterd?
- ▶ Als u de situatie toentertijd niet opgelost heeft, wat denkt u dan dat u anders had kunnen doen?

Deze richtlijnen zijn bedoeld om u te helpen het verhaal te ontwikkelen. Het is *geen* reeks vragen die u moet beantwoorden. Vertel uw verhaal alsof u zit te lunchen met een goede vriend. Hoe natuurlijker uw verhaal zich ontvouwt, hoe effectiever (en inspirerender) het als voorbeeld zal zijn.

# 2.

## Trainingsopzetten

### Over dit hoofdstuk

Dit hoofdstuk bevat twee opzetten voor een training op basis van het programma “Leiderschap en zelfbedrog”.

1. Sessie 1 is geschikt voor alle medewerkers en duurt drie uur en vijftig minuten. Deze sessie introduceert en verklaart de concepten van zelfbedrog en de effecten hiervan, en biedt suggesties voor het genereren van eenvoudige oplossingen.
2. Sessie 2 is bedoeld voor deelnemers die Sessie 1 gevolgd hebben en het boek *Leiderschap en zelfbedrog* gelezen hebben. Hij duurt twee uur en drieëntwintig minuten en gaat dieper in op de concepten uit het boek. De deelnemers moeten eerlijk naar zichzelf kijken en bepalen welke invloed zelfbedrog op hun leven heeft. De sessie biedt ook een aantal praktijktoepassingen van de concepten uit het boek.

### Leerdoelen voor sessie 1

#### Doel van de workshop

Het doel van deze workshop is de deelnemers een nieuw perspectief te bieden op organisatieproblemen en hun oplossingen. Ze gaan, met dit nieuwe perspectief in gedachten, deze problemen analyseren en oplossen.

Na afloop van deze training:

- ▶ Weten de deelnemers dat er vaak één probleem ten grondslag ligt aan al hun andere problemen. Problemen op het vlak van communicatie, teamwork, leiderschap, loyaliteit, motivatie, conflicthantering, enzovoort zijn vaak uitingen van één *dieperliggend* probleem.
- ▶ Weten ze dat dit dieperliggende probleem zelfbedrog is.
- ▶ Kunnen ze een definitie geven van zelfbedrog.
- ▶ Kennen ze de nadelige gevolgen van zelfbedrog.

- ▶ Weten ze waarom zelfbedrog, ondanks de negatieve effecten, zo moeilijk is in te zien voor mensen. Ze zullen er zelfs achtergekomen zijn dat zij er zelf last van hebben.
- ▶ Weten de deelnemers wat zij bijdragen aan veel van de problemen binnen hun organisatie.
- ▶ Weten ze dat ze de oplossing voor zelfbedrog zelf in de hand hebben.

Uit ervaring met trainingen over zelfbedrog en de oplossing hiervoor blijkt, dat mensen deze kennis als een bevrijding ervaren. Ze gaan alles scherper zien, hebben minder conflictgevoelens, meer hang naar teamwork, ze nemen dubbel zoveel verantwoordelijkheid, zijn in staat meer resultaten te boeken en zijn een stuk gelukkiger. Deze training over het probleem en de oplossing voor zelfbedrog geeft de deelnemers meer invloed op al deze gebieden.

### **De trainingsstrategie**

Veel trainers hebben de neiging om didactisch te onderwijzen - om deelnemers gewoon te 'vertellen' wat ze moeten weten. Deze training is niet zo opgezet. Hij biedt een leerervaring waarin de deelnemers de belangrijkste principes zelf ontdekken.

De video behandelt bijvoorbeeld niet expliciet ideeën of toepassingen. In plaats hiervan vertelt het een diepzinnig verhaal, een metafoor. Nadat u de video vertoond heeft, leidt u de deelnemers door een ontdekkingsproces heen waarin zij erachter komen dat ook zij problemen creëren zonder het zich te realiseren. In dit proces leren ze dat ze waarschijnlijk zelf bijdragen aan veel van de problemen waarover ze op hun werk klagen.

### **Omgaan met collega's**

Aangezien deze training zeer persoonlijk is, moeten zowel de trainer als de deelnemers diep nadenken over problemen op het werk en deze ook bespreken. Als de deelnemers elkaar kennen of bij dezelfde organisatie werken, kunnen ze zich hier ongemakkelijk bij voelen. In dat geval moet u de deelnemers vragen voorbeelden uit vorige functies of hun privé-leven te noemen.

### **Benodigde materialen**

- ▶ Het programma "Leiderschap en zelfbedrog"
- ▶ Afspeelapparatuur en monitor
- ▶ Overheadprojector en scherm
- ▶ Flipover en verschillend gekleurde stiften
- ▶ Pen en papier voor de deelnemers

## Cursusprogramma

Opzet van de training	5 minuten
Icebreaker	30 minuten
Inleiding	5 minuten
Vragenlijst	10 minuten
Vertoning video en discussie	45 minuten
<i>Pauze</i>	<i>20 minuten</i>
Discussie	5 minuten
Kenmerken van effectieve organisaties	15 minuten
Score en analyse van de vragenlijst	25 minuten
Definitie zelfbedrog	5 minuten
Video als metafoor	30 minuten
Persoonlijke verhalen	15 minuten
Evaluatie persoonlijke verhalen	10 minuten
Actieplan	10 minuten
Afsluiting van de training	10 minuten
<b>Totaal</b>	<b>4 uur</b>

## Uitwerking van de trainingsopzet

### Opzet van de training

5 minuten

- ▶ Toon Overheadsheets 1.
- ▶ Stel uzelf voor aan de deelnemers en vertel hen:  
*Iedereen weet dat er leuke organisaties en leuke werksituaties bestaan. Als u bij een leuke organisatie werkt, bent u een enorme bofkont. Maar zelfs in goede situaties kan het altijd nog beter.*  
*Ik ga ervan uit dat uw aanwezigheid hier inhoudt dat u wilt achterhalen wat u kunt doen om de situatie op uw werk te verbeteren.*  
*Deze training lijkt totaal niet op andere trainingen. Ik ga niet vertellen wat u ervan zult leren omdat dit voor iedereen anders is.*  
*Deze training is net een reis. Hoewel u allemaal dezelfde reis onderneemt, maakt u onderweg allemaal wat anders mee.*  
*Een van de goede dingen aan de training van vandaag is, dat iedereen de kans krijgt naar zijn eigen situatie te kijken en te bepalen hoe de leerpunten van deze training van toepassing zijn op zijn eigen leven.*
- ▶ Vraag de deelnemers of ze het boek *Leiderschap en zelfbedrog* gelezen hebben. Als dit zo is, zegt u:
- ▶ *Heel mooi. Zou u wat u van het boek geleerd hebben alstublieft voor u willen houden, zodat de rest de kans krijgt om zijn eigen leerproces te doorlopen?*
- ▶ Toon Overheadsheets 2.
- ▶ Geef aan waar alle voorzieningen zich bevinden en vraag de deelnemers om hun mobieltjes uit te zetten.

### Icebreaker – Uw organisatie

20 tot 30 minuten

- ▶ Deel Handout 1 uit. De icebreaker is gericht op wat er goed gaat in de organisatie van de deelnemers op het gebied van management en leiderschap. Het is de bedoeling dat de deelnemers zich op hun gemak gaan voelen, zodat ze hun ideeën en gevoelens makkelijker met elkaar kunnen bespreken. Tevens biedt de icebreaker een positief begin van deze training.
- ▶ U kunt deze icebreaker op twee manieren aanpakken:
  1. Geef de deelnemers vijf minuten de tijd om de handout in te vullen. Laat hen zichzelf vervolgens om de beurt aan de groep voorstellen (naam, organisatie, functie, enzovoort) en kort één van hun antwoorden bespreken. De introducties mogen niet langer dan twee minuten duren.
  2. Geef de deelnemers vijf minuten de tijd om de handout in te vullen. Verdeel hen daarna in paren. Geef elk paar vijf minuten de tijd om zich aan elkaar voor te stellen en het antwoord op één van hun vragen te bespreken. Laat de deelnemers daarna hun partner voorstellen aan de rest van de groep (naam, organisatie, functie, enzovoort) en vertellen wat zijn antwoord op de besproken vraag was. De introducties mogen niet langer dan twee minuten duren.

- ▶ Als u voor de tweede optie kiest, probeer dan paren te vormen van deelnemers die elkaar niet kennen. Als de deelnemers elkaar allemaal kennen, probeer dan paren te vormen van mensen die geen directe collega's van elkaar zijn of die elkaar niet zo goed kennen.

## **Inleiding**

**5 minuten**

- ▶ Vertel de deelnemers:

*Elke organisatie krijgt te maken met leiderschapsproblemen maar er bestaan wel manieren om deze problemen aan te pakken.*

*Deze training gaat over één van deze methoden. Leiderschap en zelfbedrog is een concept dat ontdekt is door het Arbinger Instituut, een managementtrainings- en consultants-bureau.*

*De filosofie van Arbinger en de training van vandaag komen voort uit het perspectief dat organisatieproblemen – van problemen met leiderschap tot problemen met motivatie, teamwork, communicatie, verantwoordelijkheid, stress, enzovoort – niet altijd op zichzelf staande problemen zijn. Vaak hangen ze allemaal met elkaar samen en zijn het symptomen van een dieperliggend probleem. Als u één oplossing kunt vinden voor al deze problemen, dan maakt dat uw leven een stuk makkelijker.*

*Organisaties zien slechts zelden in dat deze problemen symptomen zijn van één enkel probleem. In plaats daarvan zoeken ze een oplossing voor communicatieproblemen en weer een andere oplossing voor wantrouwen. Maar als ze behandelen wat er onder het oppervlak ligt, kunnen ze meestal veel, zo niet alle symptomen oplossen.*

*Dit gaat u vandaag leren. U vertrekt na afloop van deze workshop waarschijnlijk niet met een kant-en-klare oplossing voor alle problemen van uw organisatie. Onthoud dat dit een reis is die u allemaal net even anders beleeft, maar u leert wel een aantal van de achterliggende problemen te herkennen en de rol die u speelt bij het oplossen hiervan.*

*U zult nieuwe inzichten opdoen van het doornemen van deze informatie.*

## **Vragenlijst**

**10 minuten**

- ▶ Introduceer de vragenlijst:

*Iedereen weet dat je een reeks diagnostische instrumenten nodig hebt om een diagnose van problemen te kunnen stellen. Het eerste instrument dat u vandaag gaat gebruiken is een vragenlijst. Deze geeft u inzicht in wat er speelt op uw werkplek. Hij bevat allerlei vragen over uw werkplek, manager en collega's. U gaat deze vragenlijst nu invullen, maar we gaan de resultaten later pas analyseren.*

*De vragenlijst is vertrouwelijk en u hoeft uw antwoorden dus niet met de andere deelnemers te bespreken.*

- ▶ Deel Handout 2 uit. Leg uit hoe de deelnemers de vragenlijst moeten invullen:
  - Er zijn twaalf vragen.
  - Omcirkel bij elke vraag het cijfer dat overeenkomt met uw antwoord.
  - Behandel de eerste vraag als voorbeeld.
  - Vertel de deelnemers dat ze vijf minuten de tijd hebben voor het invullen van de vragenlijst.

- ▶ Vraag de deelnemers na afloop om de vragenlijst bij de hand te houden omdat ze deze later in de training nog nodig hebben.

---

### **Vertoning video**

**45 minuten**

- ▶ Vertel de deelnemers dat u het programma “**Leiderschap en zelfbedrog**” zo meteen gaat vertonen. Geef kort aan waar dit programma over gaat.
- ▶ Toon Overheadsheets 3.
- ▶ Vraag de deelnemers om tijdens het bekijken van de video aantekeningen te maken.
- ▶ Vertoon het programma “**Leiderschap en zelfbedrog**” zonder onderbrekingen.
- ▶ Toon Overheadsheets 4 en stel de deelnemers de vragen van de overheadsheet. Ze moeten hun antwoorden op deze vragen noteren.
- ▶ Vraag de deelnemers hun antwoorden met de rest te bespreken. Het gesprek kan zich nu gaan verschuiven van praten over anderen naar praten over zichzelf. Laat dit ongedwongen gebeuren, dwing het niet af maar richt u er ook niet op. Vertel niet dat de training inderdaad over henzelf gaat – nog niet.
- ▶ Deel Handout 3 uit. Vertel de deelnemers dat de antwoorden op de volgende vragen persoonlijker zijn. Als de deelnemers deze niet met de rest willen bespreken, dan hoeft dit niet.
- ▶ Bespreek de antwoorden van de deelnemers.

---

### **Pauze**

**20 minuten**

---

### **Discussie**

**5 minuten**

- ▶ Vertel de deelnemers dat u, voordat u verdergaat, de ideeën die voor de pauze besproken zijn nogmaals even kort wilt bespreken.
- ▶ Neem vijf minuten de tijd voor deze discussie.
- ▶ Vat de discussie samen en ga dan verder.

---

### **De kenmerken van effectieve organisaties**

**15 minuten**

- ▶ Vertel de deelnemers:  
*We gaan de video zo meteen nog verder bespreken. Nu gaan we bekijken hoe een effectieve organisatie eruit ziet door terug te grijpen op de vragenlijst die u aan het begin van de training heeft ingevuld.*
- ▶ Vraag hen:  
*Hoe zou u een effectieve organisatie beschrijven? Ik heb het niet over marketingexpertise of productiepotentieel, maar over de kenmerken van effectieve teams.*

- ▶ Noteer een aantal antwoorden op de flipover.
- ▶ Toon Overheadsheets 5 en neem deze met de deelnemers door.
- ▶ Toon Overheadsheets 6, 7 en 8 en bespreek deze met de deelnemers.
- ▶ Vertel de deelnemers dat ze nu met deze drie kenmerken in gedachten de resultaten van hun vragenlijst gaan bekijken.
- ▶ Deel Handout 4 uit. Hierop staan de drie kenmerken nog eens samengevat.

### **Score en analyse van de vragenlijst**

**25 minuten**

- ▶ Deel Handout 5 uit en neem de instructies door met de deelnemers.
- ▶ Geef hen vijf minuten de tijd om hun score voor de vragenlijst te berekenen.
- ▶ Als deelnemers hun score met elkaar vergelijken, herinner hen er dan aan dat dit een individuele reis is en dat het geen zin heeft om hun score met die van anderen te vergelijken.

### **Analyse van de vragenlijst**

- ▶ Deel Handout 6 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.
- ▶ Deel Handout 7 uit en neem deze met de deelnemers door.
- ▶ Deel Handout 8 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.
- ▶ Let op: Dit is voor veel deelnemers het keerpunt. Terwijl ze hun vragenlijst analyseren, zullen sommige deelnemers zich realiseren (als ze dat nog niet gedaan hadden) dat deze training in feite over hen gaat. Deze realisatie kan weerstand oproepen, maar dat geeft niet.
- ▶ Vraag de deelnemers:  
*Tot nu toe hebben we het gehad over uw organisatie, manager en collega's. Maar waar denkt u dat deze training echt over gaat?*
- ▶ Op dit punt zouden alle deelnemers zich moeten realiseren dat deze training over hen gaat. U kunt hier tegen weerstand oplopen. Of de deelnemers kunnen zich verward, somber of schuldig voelen. Erken de weerstand gewoon. Kies uw eigen woorden maar wees wel oprecht in uw ondersteuning.
- ▶ Toon Overheadsheets 9.

### **Definitie zelfbedrog**

**5 minuten**

- ▶ Vertel de deelnemers:  
*Zoals jullie weten heet deze workshop 'Leiderschap en zelfbedrog'. Kan iemand mij vertellen wat zelfbedrog is? Welke definitie zou u geven van zelfbedrog?*

- ▶ Toon Overheadsheets 10 en vraag de deelnemers:  
*Wat bedoelen we als we zeggen dat iemand last heeft van zelfbedrog?  
Waarom is zelfbedrog een probleem?*

## **Video als metafoor: vijf belangrijke concepten**

**30 minuten**

- ▶ Vertel de deelnemers:  
*Het verhaal uit de video is natuurlijk een metafoor voor wat er gebeurt in de organisaties van tegenwoordig. Een metafoor is een vergelijking tussen twee dingen, op basis van overeenkomsten of gelijkheid.  
U gaat nu verbanden leggen tussen de problemen uit de tijd van Semmelweis en veelvoorkomende problemen op uw eigen werkplek.*
- ▶ Deel Handout 9 uit. Laat een van de deelnemers het eerste element voorlezen.
- ▶ Toon Overheadsheets 11 en leg in uw eigen woorden uit:
  - Veel organisaties realiseren zich niet dat de vele 'interactieproblemen' die in organisaties voorkomen vaak symptomen zijn van één onderliggende ziekte.
  - Organisaties hanteren een individuele behandeling voor elk symptoom.
  - De achterliggende ziekte die behandeld moet worden, is zelfbedrog.Vraag de deelnemers om *specifieke* voorbeelden te geven.
- ▶ Laat een deelnemer het tweede element voorlezen.
- ▶ Toon Overheadsheets 12 en leg in uw eigen woorden uit:
  - Organisaties en individuen zijn niet bereid zichzelf te zien als bron van een probleem of zelfs maar als bijdragende factor.
  - Als u last heeft van zelfbedrog, ziet u niet in dat u last heeft van zelfbedrog. U denkt dat alle problemen veroorzaakt worden door anderen of iets buiten uzelf - en u brengt die attitude over op anderen.Vraag de deelnemers om *specifieke* voorbeelden te geven.
- ▶ Laat een deelnemer het derde element voorlezen.
- ▶ Toon Overheadsheets 13 en leg in uw eigen woorden uit:
  - De manier waarop u uw organisatie beïnvloedt is sterker afhankelijk van uw diepgewortelde attitudes en authenticiteit tegenover anderen dan van uw persoonlijke vaardigheden.Vraag de deelnemers om *specifieke* voorbeelden te geven.
- ▶ Laat een deelnemer het vierde element voorlezen.
- ▶ Toon Overheadsheets 14 en leg in uw eigen woorden uit:
  - Succesvol probleemoplossen ontstaat door een eerlijke inschatting van de rol die iedereen speelt bij de problemen waarmee hij te maken krijgt.
- ▶ Laat een deelnemer het vijfde element voorlezen.
- ▶ Toon Overheadsheets 15 en leg in uw eigen woorden uit:

- Iedereen moet zijn eigen zelfbedrog erkennen en stappen ondernemen om het te elimineren.
- ▶ Vertel de deelnemers:
 

*Sommigen van u zullen het niet eens zijn met het idee dat iedereen bijdraagt aan de problemen waarmee hij te maken krijgt, maar het is een idee dat het overwegen waard is.*

*Waarschijnlijk herkent ieder van u wel één of meerdere van de problemen die we behandeld hebben. Denk even na over deze problemen en maak aantekeningen.*
- ▶ Toon Overheadsheets 16 en neem deze door met de deelnemers.
- ▶ Vraag of er vragen zijn en beantwoord deze.

### **Persoonlijke verhalen**

**15 minuten**

- ▶ Vertel de deelnemers:
 

*Het wordt nu iets persoonlijker.*

*Sommigen van u zullen het moeilijk vinden om het idee dat zij zelf een rol spelen bij de problemen op hun werkplek te aanvaarden. Ik vond dit zelf eerst ook moeilijk te accepteren totdat ik begon na te denken over een aantal situaties in mijn verleden.*
- ▶ Vertel een paar persoonlijke verhalen. Zie voor aanwijzingen over het ontwikkelen van uw persoonlijke verhalen pagina 10.
- ▶ Vraag een paar vrijwilligers om hun eigen persoonlijke verhaal te vertellen. Deze verhalen mogen niet langer dan een minuut of twee, drie duren.
- ▶ Als niemand zich vrijwillig aanmeldt, ga dan gewoon verder.

### **Evaluatie persoonlijke verhalen**

**10 minuten**

- ▶ Toon Overheadsheets 17 en leid een discussie over de persoonlijke verhalen.

### **Actieplan: De ideeën toegepast op u**

**10 minuten**

- ▶ Deel Handout 10 uit en geef de deelnemers vijf minuten de tijd om deze in te vullen.
- ▶ Houd een groepsdiscussie over de actieplannen.

**OF**

- ▶ Laat de deelnemers weer een paar vormen met de deelnemer met wie ze hebben samengewerkt in de icebreaker aan het begin van de workshop. Laat hen hun actieplan met elkaar bespreken.
  - ▶ Vraag daarna een paar vrijwilligers om hun plan met de hele groep te delen.
- Discussiestarters (voor het geval u ze nodig heeft):

*Wie kan me één ding noemen dat hij morgen anders gaat doen als gevolg van deze training?*

*Hoe wijkt dit af van wat u in het verleden deed?*

*Hoe zult u veranderen door dit zo te gaan doen?*

---

### **Samenvatting/evaluatie**

**5 minuten**

- ▶ Deel Handout 11 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. U kunt hen dit eventueel in paren laten doen.
- ▶ Vraag de deelnemers om hun antwoorden te noemen. Neem een paar minuten de tijd voor de bespreking van elk punt.

Antwoorden:

1. Symptomen
2. Attitude
3. Problemen
4. Wassen
5. Verantwoordelijk
6. Zelfbedrog
7. Zichzelf
8. U

---

### **Afsluiting van de training**

**5 minuten**

- ▶ Vraag of er nog vragen zijn en beantwoord deze.
- ▶ Bedank de deelnemers voor hun deelname en sluit de training af.

## Inleiding sessie 2

In de vorige sessie over Leiderschap en zelfbedrog heeft u de deelnemers de basisconcepten van zelfbedrog uitgelegd. Vandaag gaan we nog wat dieper in op zelfbedrog.

Deze sessie is alleen bedoeld voor medewerkers die Sessie 1 gedaan hebben en het boek *Leiderschap en zelfbedrog* gelezen hebben. Iemand die niet aan deze vereisten voldoet, heeft niets aan deze sessie.

## Leerdoelen van sessie 2

Na afloop van deze training kunnen de deelnemers:

- ▶ Een definitie geven van de termen zelfverraad, 'ingekaderd' en samenzwering.
- ▶ Aangeven wat het verband is tussen zelfverraad en ingekaderd zitten.
- ▶ Aangeven met welke gevoelens ingekaderd zitten normaal gesproken gepaard gaat.
- ▶ Typische gedragslijnen van individuen (managers en medewerkers) die ingekaderd zitten beschrijven.
- ▶ Beschrijven hoe ingekaderde mensen (managers en medewerkers) anderen normaal gesproken zien.
- ▶ Het soort problematische interacties beschrijven dat voorkomt tussen twee individuen die allebei ingekaderd zitten (manager/ medewerker en medewerkers op gelijk niveau).
- ▶ Aangeven welke probleemoplossingsstrategieën ingekaderde mensen meestal hanteren.
- ▶ Manieren beschrijven om het kader te doorbreken.
- ▶ Aangeven wat iemand tot een succesvol leider maakt.
- ▶ Minimaal één probleem noemen dat het gevolg is van het feit dat de betrokkenen ingekaderd zitten.
- ▶ Minimaal één actie benoemen om het kader te doorbreken.

## Cursusprogramma

Opening van de training	5 minuten
Evaluatie en discussie	25 minuten
Vertoning video (optioneel)	(20 minuten)
Werkplekcasestudy	30 minuten
Leiderschap in het kader	20 minuten
Persoonlijke toepassingen	30 minuten
Discussie	20 minuten
Samenvatting	10 minuten
Afsluiting van de training	5 minuten
<b>Totaal</b>	<b>2 uur en 45 minuten</b>

## Uitwerking van de trainingsopzet

### Opening van de training

5 minuten

- ▶ Toon Overheadsheets 1.
- ▶ Vertel de deelnemers:  
*Het is alweer een tijdje geleden dat we bij elkaar zijn geweest om te praten over Leiderschap en zelfbedrog.*  
*Ik wil iedereen erop wijzen dat deze sessie alleen bedoeld is voor mensen die Sessie 1 gevolgd hebben en het boek Leiderschap en zelfbedrog gelezen hebben.*  
*Als u de sessie niet gevolgd heeft en het boek niet heeft gelezen, dan heeft u niets aan deze sessie. Ga dan alstublieft weg en volg deze sessie wanneer u wel aan de vereisten voldaan heeft.*
- ▶ Geef aan waar alle voorzieningen zich bevinden en vraag de deelnemers om hun mobieltjes uit te zetten.

### Evaluatie en discussie

25 minuten

- ▶ Vertel de deelnemers:
- ▶ *Vandaag gaan we de concepten van zelfbedrog en het effect hiervan op uw dagelijks leven verder uitdiepen.*
- ▶ *Om te beginnen wil ik vragen wat u vond van de ideeën uit het boek Leiderschap en zelfbedrog.*
- ▶ Leid een discussie over het boek.
- ▶ Dit is een open discussie die bedoeld is om de deelnemers de kans te geven de concepten en hun eigen ideeën te bespreken.

Dit is een aantal discussievragen dat u kunt gebruiken als u daar behoefte aan heeft:

- Wat is zelfbedrog?
- Wat bedoelen we met ingekaderd?
- Waar was u het mee eens?
- Waar herkende u zichzelf in het boek in?
- Hoe had u in die situatie gereageerd?
- Waar was u het niet mee eens?
- Wat heeft u van het boek geleerd?
- Heeft u anderen in het boek herkend? (Ze mogen geen namen noemen!)
- Is uw persoonlijke definitie van zelfbedrog veranderd na het lezen van het boek?
- Heeft u nu een andere kijk op zaken? Zo ja, in welk opzicht?

Leid een discussie over het verband tussen het boek en de video.

- ▶ **Optioneel:** Vertoon de video “Leiderschap en zelfbedrog” nogmaals voordat u de volgende discussie leidt.
  - Wat snapt u nu wel dat u eerder niet snapte?
  - In welk opzicht is de strijd van Semmelweis met zelfbedrog een metafoor voor uw eigen strijd met zelfbedrog? (Net zoals Semmelweis niet inzag dat hij het probleem was, zo ziet u als u last heeft van zelfbedrog niet in dat u het probleem bent.)
  - In welk opzicht is de achterliggende oorzaak van het probleem van Semmelweis een metafoor voor uw problemen? (Net zoals één achterliggende ziekte een veelvoud aan symptomen veroorzaakte bij patiënten, zo is zelfbedrog de achterliggende oorzaak van allerlei organisatieproblemen.)
  - Welke lessen kunt u van het verhaal van Semmelweis leren over het doorbreken van uw kader? (Net zoals Semmelweis de oplossing vond toen hij inzag dat hij het probleem was, zo vindt ook u de oplossing – uw kader doorbreken – wanneer u aanvaardt dat u het probleem bent en ophoudt uzelf te verraden.)

### Termen definiëren

- ▶ Vertel de deelnemers:  
*Voordat we verdergaan, moeten we controleren of iedereen het eens is over de termen die we de komende paar uur gaan gebruiken.*
- ▶ Vraag de deelnemers om de volgende termen te definiëren.

<b>Term</b>	<b>Definitie</b>
Zelfbedrog	Niet inzien dat ik een rol speel in het probleem
Zelfverraad	Niet doen wat ik vind dat ik voor een ander zou moeten doen
Ingekaderd	Zelfbedrog
Samenzwering	Twee of meer mensen die ingekaderd zitten, geven elkaar de schuld, en bieden elkaar daarmee rechtvaardiging voor hun gedrag

### Werkplekcasestudy

**30 minuten**

- ▶ Vertel de deelnemers:  
*We hebben zelfbedrog besproken aan de hand van voorbeelden uit het verleden en voorbeelden van andere situaties.  
U gaat nu bekijken hoe zelfbedrog en ingekaderd zitten op het werk speelt*
- ▶ Deel Handout 12 uit. Verdeel de deelnemers in paren en geef hen vijf minuten de tijd om de casestudy door te lezen en de vragen te beantwoorden.
- ▶ Kom weer met de hele groep bij elkaar en vraag de deelnemers om hun antwoorden te bespreken. Stimuleer discussie. Als bepaalde vragen de discussie ophouden, sla ze dan gerust over. Neem vijf minuten de tijd voor deze discussie.

Antwoordsuggesties:

1. Dit heet zelfverraad.
2. U raakt ingekaderd door zelfverraad.
3. Dit zijn twee benamingen voor hetzelfde fenomeen: ingekaderd zitten is een metafoor voor zelfbedrog.
4. De andere manager als object zien, zijn tekortkomingen overdrijven, de eigen deugdzzaamheid overdrijven, de waarde overdrijven van dingen die haar zelfverraad rechtvaardigen, de ander verwijten maken.
5. Er zijn heel veel antwoorden te geven op deze vraag. Stimuleer de deelnemers om te brainstormen over suggesties. Als ze hier moeite mee hebben, vraag hen dan hoe zij zich in zo'n situatie zouden gedragen.

- Deel Handout 13 uit. Geef de paren weer vijf minuten de tijd voor het beantwoorden van de vragen. Bespreek de antwoorden net als bij deel 1 van de casestudy.

Antwoordsuggesties:

1. Hij zit ingekaderd.
2. Ze vindt hem waarschijnlijk onbehulpzaam en haar hulp niet waardig. Dit bewijst voor haar dat hij schuld heeft en dat ze er goed aan heeft gedaan om hem niet te helpen: het is 'bewijs' dat haar gedrag rechtvaardigt.
3. Dit heet 'samenzwering'. Twee mensen die ingekaderd zitten, geven elkaar de schuld, en bieden elkaar daarmee rechtvaardiging voor hun gedrag. Het is alsof ze 'samenzweren' om elkaar die rechtvaardiging te blijven bieden.
4. Het is niet de volledige waarheid omdat ze allebei rechtvaardiging krijgen door problemen die de ander creëert. Ze zien deze problemen allebei als bewijs van hun eigen onschuld. Daarom vinden ze zulke problemen zelfs 'leuk'.
5. Ze zijn op zichzelf gericht, en niet op resultaten.
6. Suggesties voor de eerste manager: 'Ik ben het soort persoon dat het extreem druk heeft' (in dit geval: te druk om informatie te delen telkens wanneer ik eraan denk); of 'Ik ben het soort persoon dat belangrijk is' (in dit geval: te belangrijk om moeite te doen voor een manager die niet zo belangrijk is als ik). Suggesties voor de tweede manager: 'Ik ben het soort persoon dat respect verdient' (in dit geval: zoveel respect dat u mij de hulp verschuldigd bent die ik wel kan gebruiken); of 'Ik ben het soort persoon dat de hulp van anderen verdient' (in dit geval: ik ben het waard dat u mij de hulp geeft die ik nodig heb).

- Deel Handout 14 uit. Geef de paren vijf minuten de tijd voor het beantwoorden van de vragen. Bespreek hun antwoorden net als bij deel 1 van de casestudy.

Antwoordsuggesties:

1. Aanpakken is gewoon een andere manier om hem de schuld te blijven geven.
2. Zolang zij ingekaderd zit, straalt ze een beschuldigende attitude uit. Zelfs wanneer ze 'vaardig' is, kan ze haar verwijten niet verbergen.
3. De eerste manager kan haar kader niet doorbreken door de tweede manager te veranderen omdat hij niet de reden is dat zij zit ingekaderd. Ze zit ingekaderd vanwege haar eigen zelfverraad. Bovendien lokt ze hem alleen maar uit als ze probeert hem te veranderen – door hem te proberen te veranderen escaleert het probleem alleen maar.

Zichzelf proberen te veranderen werkt niet, want zolang ze ingekaderd zit, kan ze geen veranderingen bedenken die buiten haar kader liggen. Ze kan haar gedrag veranderen, haar stijl van ingekaderd zitten, maar haar beschuldigende attitude blijft bestaan.

4. 'We veranderen op het moment waarop we ophouden ons te verzetten tegen mensen buiten ons kader.'
  - De eerste manager is gespannen en defensief geweest. Zij ziet de andere manager als object. Ze overdrijft zijn tekortkomingen. Ze overdrijft haar eigen deugdzaamheid en de waarde van dingen die haar zelfverraad rechtvaardigen. Ze maakt hem verwijten. Dit komt allemaal doordat ze weerstand heeft geboden aan wat haar gevoel haar ingaf dat ze voor hem moest doen.
  - Als ze haar verzet staakt en alleen maar op hem reageert, zal ze haar kader doorbreken. Met andere woorden, ze doorbreekt haar kader op het moment dat ze reageert – echt reageert – op wat buiten haar kader ligt: de andere manager. Ze is bevrijd van haar zelfbevestigende gedachten en gevoelens.
  - Ditzelfde geldt voor de tweede manager. Hij doorbreekt zijn kader van beschuldigingen en zelfbevestiging op het moment dat hij reageert op haar. Zodra hij haar als persoon ziet en bedenkt wat hij haar als persoon verschuldigd is, verlaat hij, precies op dat moment, zijn kader. Hij is ook bevrijd van zijn zelfbevestigende gedachten en gevoelens.

### **Leiderschap in het kader**

**20 minuten**

- ▶ Deze sectie is specifiek gericht op deelnemers die leiding geven aan anderen. Als uw deelnemersgroep voornamelijk bestaat uit niet-managers, sla deze sectie dan over. De opzet van deze activiteit lijkt op die van de vorige.
- ▶ Vertel de deelnemers:
- ▶ *We hebben tot nu toe theoretisch gesproken. We gaan het nu hebben over uw specifieke werkplek. Maar noem alstublieft geen namen of details waaruit de identiteit van degene over wie u het heeft kan blijken.*
- ▶ Verdeel de deelnemers in groepjes van drie en deel Handout 15 uit. Vraag de deelnemers om deze in te vullen.
- ▶ Kom weer met de hele groep bij elkaar en bespreek de antwoorden plenair.

#### Antwoordsuggesties:

1. Stimuleer de deelnemers om te brainstormen op basis van hun ervaring en hun inzicht in de leerpunten van zelfbedrog.
2. Idem.
3. Semmelweis verspreidde zonder dat hij het wist een ziekte. Ingekaderde managers verspreiden ook zonder dat zij het wisten een ziekte, het kader (of zelfbedrog).  
Semmelweis ontdekte dat hij het probleem was. Managers ontdekken vaak dat zij het probleem zijn.  
Semmelweis verspreidde ziektes vanwege een bacterie. Managers verspreiden het kader, of zelfbedrog, vanwege zelfverraad.

4. Leiders doorbreken hun kader op dezelfde wijze als anderen: ze stoppen met zich verzetten tegen anderen en gaan in plaats daarvan op hen reageren als mens.  
Als in de discussie naar voren komt dat de deelnemers leiders die niet ingekaderd zitten 'soft' vinden, herinner hen er dan aan dat anderen als mens zien niet betekent dat u hen toegeeflijk of 'soft' behandelt. Het betekent dat u hen behandelt zoals een mens het verdient behandeld te worden. Soms is dit 'soft' en soms hard. Maar het is altijd binnen de context dat u hen als mens ziet.
5. Succes als leider is dus afhankelijk van vrij zijn van zelfverraad.  
Vraag de deelnemers te brainstormen over alle redenen waarom dit zo is. Denk aan het verband tussen zelfverraad en: verwijten, zelfbevestiging, provocatie, gebrek aan resultaatgerichtheid, samenzwering, enzovoort.
6. Deze antwoorden zullen gebaseerd zijn op de persoonlijke ervaringen van de deelnemers. Vel geen oordeel over hun antwoorden. Geef aan dat u deze kenmerken bij uzelf herkent. Maak dit gesprek luchtig en leuk.

### **Persoonlijke toepassingen**

**30 minuten**

- ▶ Vertel de deelnemers:  
*U heeft gezien dat de ideeën van samenzwering, ingekaderd zitten en niet ingekaderd zitten van toepassing zijn op werkpleksituaties en op leiderschap.  
Nu komt het moeilijke gedeelte. Wat betekenen ze voor u? In welke situaties zit u ingekaderd? Waar en hoe kunt u uw kader doorbreken?  
Dit is een vertrouwelijke oefening die vereist dat u eerlijk bent over uzelf. Maar vrees niet, want u hoeft uw antwoorden met niemand anders te bespreken.*
- ▶ Deel Handout 16 uit en vertel de deelnemers dat ze vijf minuten de tijd hebben om deze in te vullen.
- ▶ Het proces van het invullen van deze handout is net zo belangrijk, zo niet belangrijker, als het eindresultaat en het is niet de bedoeling dat de deelnemers het afraffelen. Neem minstens drie minuten de tijd voor de oefening, zelfs als de deelnemers al eerder klaar lijken te zijn. Geef hen voldoende tijd om heel goed over hun antwoorden na te denken.

### **Discussie**

**10 tot 20 minuten**

- ▶ Nadat de deelnemers de handout hebben ingevuld en er minimaal drie tot vijf minuten verstreken zijn, begint u een discussie.

#### Vraag de deelnemers:

- *Hoe voelde het om dit proces te doorlopen?*
- *Wat was het moeilijkste?*
- *Wat was het makkelijkste?*
- *Heeft u een plan dat u kunt uitvoeren? (vraag waarom wel of niet)*
- *Waardoor zou uw plan makkelijker uitvoerbaar worden?*
- *Wanneer gaat u ermee beginnen?*

- *In welk opzicht denkt u dat u zich anders zult voelen of gedragen als u doet wat er in uw plan staat?*

### **Samenvatting/evaluatie**

**10 minuten**

- ▶ Deel Handout 17 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen. U kunt hen dit eventueel in paren laten doen. Geef hen twee tot drie minuten de tijd voor het invullen van de handout. Neem de antwoorden daarna door.

#### Antwoorden:

1. Bacterie
2. Anderen
3. Rechtvaardigt
4. Zelfbedrog
5. Ingekaderd
6. Objecten
7. Beschuldigende
8. Uitlokken
9. Zweren ze samen
10. Zelfverraad
11. Kracht
12. Mensen; beschuldigen

### **Afsluiting van de training**

**5 minuten**

- ▶ Vraag of er nog vragen zijn en beantwoord deze.
- ▶ Bedank de deelnemers voor hun deelname en sluit de training af.

# 3.

## Cursistenmateriaal

De materialen in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma **“Leiderschap en zelfbedrog”**.

## Uw organisatie

Wat gaat er goed in uw organisatie?

---

---

---

---

---

---

---

Wat gaat er goed op uw afdeling?

---

---

---

---

---

---

---

Wat doet uw baas naar uw mening goed?

---

---

---

---

---

---

---





## Drie kenmerken van effectieve organisaties

Effectieve organisaties, of dit nu kleine teams of hele bedrijven zijn, hebben een aantal belangrijke kenmerken. Als zulke groepen werkelijk effectief zijn, doen de leden het volgende:

### Enthousiast gericht zijn op resultaten

Ze conceptualiseren al hun werk in het licht van het bereiken van de juiste resultaten, niet alleen het doen van specifieke 'taken' of het doorlopen van bepaalde processen. Ze bedenken zelfstandig meer dingen om te doen dan iemand hen ooit zou kunnen opdragen en laten zich over het algemeen leiden door hun gezond verstand, niet door rigide beleid, in omstandigheden waarin het beleid niet voorziet. Ze zijn in staat, en hebben de vrijheid, om te doen wat juist is.

### Zowel actief leren als onderwijzen

Ze zoeken naar alle mogelijke informatie, training, wijsheid en inzichten die ze maar kunnen vinden om hen te helpen hun resultaten te bereiken. Ze delen ook plichtsgetrouw informatie, gegevens, inzichten, enzovoorts met anderen die hen zullen helpen hun resultaten te bereiken.

### Verantwoordelijkheid nemen

Als ze fouten maken, geven ze dit ook toe; ze schuiven de schuld niet af op een ander en verzinnen ook geen smoesjes. Omdat ze hun fouten gewoon toegeven, kunnen ze ervan leren en het dan loslaten. (Trouwens, ze kunnen plezier hebben op het werk, en om zichzelf lachen, omdat ze niet wanhopig proberen zichzelf te verdedigen en/of beschermen; ze proberen alleen maar met anderen samen te werken om de juiste resultaten te bereiken.)

## Bereken uw score

Tel uw scores voor vraag 1 tot en met 4 bij elkaar op en noteer de totaalscore hieronder:

$$A = \boxed{\phantom{0000}}$$

Tel uw scores voor vraag 5 tot en met 8 bij elkaar op en noteer de totaalscore hieronder:

$$B = \boxed{\phantom{0000}}$$

Tel uw scores voor vraag 9 tot en met 12 bij elkaar op en noteer de totaalscore hieronder:

$$C = \boxed{\phantom{0000}}$$

## Uw resultaten analyseren

Houd bij het beantwoorden van onderstaande vragen drie van de kenmerken van effectieve organisaties in gedachten:

Kenmerk 'A': Enthousiast gericht zijn op resultaten

Kenmerk 'B': Actief leren en onderwijzen

Kenmerk 'C': Verantwoordelijkheid nemen

Voor welk kenmerk heeft u in uw vragenlijst de laagste score behaald?

---

Bekijk het laagst scorende kenmerk in relatie tot uw baas. Waarom is de score voor dit kenmerk geen veertig? Welke factoren weerhouden uw organisatie ervan om een hogere score te behalen?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## De vragenlijst, vraag voor vraag

Dit is een aantal suggesties voor het vertalen van de kenmerken naar de praktijk.

### Kenmerk 'A': Enthousiast gericht zijn op resultaten

1. De eigen doelen van mijn manager zijn mij duidelijk uitgelegd:

Helemaal niet    1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Expliciet en goed

*Als de eigen doelen van uw manager u niet duidelijk zijn, kunt u zich afvragen waarom u niet meer initiatief getoond heeft om deze te achterhalen. Hoe meer u werkelijk gericht bent op resultaten, hoe groter de kans dat u dit initiatief ook werkelijk toont.*

2. De doelstellingen van mijn collega's belemmeren mijn doelstellingen:

Vaak                    1   2   3   4   5   6   7   8   9   10                    Nooit

*Als het werk van anderen uw werk belemmert, dan kan dit komen doordat u niet genoeg gedaan heeft om zaken met hen af te stemmen. Hoe gericht u werkelijk bent op het bereiken van resultaten, hoe groter de kans dat u met anderen praat om te controleren of uw doelstellingen elkaar ondersteunen.*

3. De manier waarop mijn manager mijn doelstellingen bepaalt, is:

Wazig                    1   2   3   4   5   6   7   8   9   10                    Glashelder

*Als u vindt dat uw manager uw doelstellingen niet echt lijkt te begrijpen, dan kan dit komen doordat u niet genoeg gedaan heeft om ze aan hem of haar te verduidelijken. Hoe enthousiaster u gericht bent op het bereiken van resultaten, hoe groter de kans dat u samenwerkt met uw baas om ervoor te zorgen dat u gericht bent op de juiste resultaten. Dan begrijpt uw manager uw doelstellingen wel.*

4. In mijn lastigste laterale relatie lijkt de ander te begrijpen wat ik probeer te bereiken:

Helemaal niet    1   2   3   4   5   6   7   8   9   10                    Heel goed

*Als anderen uw doelstellingen niet begrijpen, kunt u zich afvragen of u er wel duidelijk op gericht bent. Hoe sterker u gericht bent op specifieke resultaten, hoe duidelijker uw doelstellingen zijn, zowel voor uzelf als voor anderen.*

## Kenmerk 'B': Zowel actief leren als onderwijzen

5. Als trainer/mentor is mijn manager:

Ineffectief      1   2   3   4   5   6   7   8   9   10      Effectief

*Als u uw manager een slechte trainer vindt, kunt u zich afvragen hoe actief u probeert te leren. Het kan zijn dat u minder kritisch wordt op anderen als u de verantwoordelijkheid voor uw leerproces zo min mogelijk op hen afschuift – en hier zelf actief verantwoordelijkheid voor neemt.*

6. De doelen van mijn collega's zijn mij duidelijk uitgelegd:

Helemaal niet      1   2   3   4   5   6   7   8   9   10      Heel duidelijk

*Als de doelen van anderen u niet duidelijk zijn, kunt u zich afvragen waarom u niet meer initiatief genomen heeft om deze te achterhalen. Hoe meer verantwoordelijkheid u voelt om zowel actief te leren als te onderwijzen, hoe meer initiatief u zult nemen om op de hoogte te blijven van de doelen van anderen.*

7. Als het gaat om de dagelijkse praktijk van mijn werk, is mijn manager:

Niet op de      1   2   3   4   5   6   7   8   9   10      Betrokken en  
hoogte, verward      op de hoogte

*Als uw manager niet goed op de hoogte is van de realiteit van uw werk, dan kunt u zich afvragen of u hem/haar wel genoeg informatie geeft over wat u doet. Hoe meer initiatief u neemt om belangrijke informatie enzovoorts te delen, hoe meer kennis uw manager heeft.*

8. Mijn collega's delen nuttige informatie met mij:

Zelden      1   2   3   4   5   6   7   8   9   10      Altijd

*Als uw collega's nuttige informatie niet met u delen, kunt u zich afvragen of u nuttige informatie wel met hen deelt. Hoe meer u hen van dienst bent, hoe meer zij voor u zullen doen.*

**Kenmerk 'C': Verantwoordelijkheid nemen**

9. Als mijn manager een fout maakt in werk dat we samen doen, doet hij/zij meestal het volgende:

Schuift de schuld af op mij 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Neemt verantwoordelijkheid

*Als u merkt dat uw manager de schuld op u afschuift, kunt u zich afvragen hoe objectief u bent in het inzien van uw fouten en in het verantwoordelijkheid nemen hiervoor. U kunt zich afvragen of uw idee dat uw manager de schuld op u afschuift, wellicht een manier is om de schuldvraag te vermijden en de verantwoordelijkheid te nemen voor uw fouten.*

10. Als mijn collega's problemen tussen ons proberen op te lossen, zullen ze over het algemeen:

Mijn mening negeren 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mijn mening waarderen

*Als collega's uw mening over onderlinge problemen negeren, kunt u zich afvragen of u vaak de neiging heeft om de schuld af te schuiven op anderen in plaats van zelf verantwoordelijkheid te nemen. Hoe meer u uw eigen verantwoordelijkheid voor problemen neemt, hoe minder anderen zich beschuldigd voelen en hoe meer zij uw ideeën waarderen.*

11. Als ik een fout maak, zal mijn manager mij de schuld geven.

Altijd 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Zelden

*Als uw manager geneigd is u de schuld te geven, kunt u zich afvragen of u over het algemeen de verantwoordelijkheid voor uw werk ontduikt en de schuld afschuift op anderen. Hoe minder verantwoordelijkheid u neemt voor fouten — en de schuld afschuift op anderen — hoe meer uw manager geneigd is om te zorgen dat u verantwoordelijkheid neemt en hij dus geneigd lijkt u de schuld te geven.*

12. Als het om procesfouten tussen ons gaat, zien mijn collega's het probleem meestal als:

Mij 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Hun bijdrage

*Als collega's u vaak de schuld geven van problemen, bepaal dan hoe vaak u hen de schuld geeft. Hoe meer u anderen de schuld geeft van uw fouten, hoe meer zij zich valselijk beschuldigd zullen voelen en hoe groter de kans dat zij u zullen beschuldigen.*

## Uw resultaten

Richt u op het kenmerk waarvoor u de laagste score behaald heeft. Bekijk de beschrijving van dit kenmerk (zie Handout 4) en beantwoord vervolgens onderstaande vragen.

1. Noem een aantal mensen met wie u nauw samenwerkt en een aantal die u zeer lastig vindt, nu of in het verleden:

---

---

---

---

---

2. Wat zouden deze mensen als reden geven voor het feit dat u geen veertig scoort voor dit kenmerk?

---

---

---

---

---

3. In hoeverre hebben zij gelijk?

---

---

---

---

---

## De video als metafoor

Wat heeft het verhaal van Semmelweis te maken met organisaties? Hieronder staan vijf concepten uit het verhaal. Hoe verhouden deze zich tot wat er in organisaties gebeurt?

1. **Semmelweis:** In de tijd van Semmelweis hadden artsen nog niet veel basiskennis over ziekte of de oorzaken van ziektes. Hun enige aanpak was het behandelen van de symptomen van kraamvrouwenkoorts - een behandeling voor dit symptoom, een andere behandeling voor dat symptoom.

**Organisaties:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. **Semmelweis:** Jammer genoeg zagen de Weense artsen niet in dat zij onderdeel van het probleem waren. Ze zagen niet in dat zij bacteriën overdroegen op hun patiënten.

**Organisaties:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. **Semmelweis:** Hoe hard de doktoren ook werkten en hoe bedreven ze ook waren in de medische technieken van die tijd, de patiënten werden hoofdzakelijk getroffen door de ziekte die de doktoren bij zich droegen. Wat de doktoren verder ook deden, niets kon die invloed overwinnen.

**Organisaties:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. **Semmelweis:** Uiteindelijk vond Semmelweis pas een succesvolle oplossing toen hij rekening ging houden met het ondenkbare – dat hij zelf verantwoordelijk was voor de overdracht van ziektes op zijn patiënten.

**Organisaties:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. **Semmelweis:** Semmelweis ontdekte dat hij de ziekte kon voorkomen door zijn eigen handen effectief te wassen. Die ontdekking had enorme gevolgen.

**Organisaties:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Actieplan

Denk even na over de leerpunten van deze training. Het is heel belangrijk dat u deze concepten toepast op uw werk en specifieke problemen. Beantwoord onderstaande vragen. Als u wilt, kunt u uw antwoorden met de rest van de deelnemers bespreken.

1. Noem een probleem waar u regelmatig over klaagt.

---

---

---

2. Wat was, vóór vandaag, volgens u de oorzaak van dit probleem? Hoe heeft u anderen de schuld gegeven? Hoe gedroeg u zich tegenover hen en wat vond u van hen?

---

---

---

3. Op welke manieren heeft u dit probleem aangepakt? Is er iets wat u wel had moeten doen maar niet gedaan heeft? Is er iets wat u niet had moeten doen maar wel gedaan heeft? Wat is de waarheid over uw gedrag?

---

---

---

4. Noteer drie mensen die u negatief beïnvloed heeft met uw gedrag ten opzichte van dit probleem.

---

---

---

5. Kunt u beschrijven hoe u en de ander elkaar de schuld geven van het probleem?

---

---

---

6. Richt u op één van de drie bovengenoemde individuen. Wat kunt u doen om deze persoon te helpen? Wat voor soort hulp zou hij/zij waarderen?

---

---

---

---

Ga wat u zojuist benoemd heeft uitvoeren. Doe dit direct als dit ook maar enigszins mogelijk is. Als u het niet direct kunt doen, doe het dan zo snel mogelijk. Noteer hieronder wat u precies gaat doen.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Evaluatie

Vul onderstaande zinnen aan met één van de woorden uit de rechterkolom.

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| 1. Interactieproblemen waarmee organisaties te maken krijgen zijn in werkelijkheid _____.  | <b>Wassen</b>           |
| 2. Belangrijker dan uw gedrag tegenover anderen is uw fundamentele _____ tegenover hen.  | <b>Symptomen</b>        |
| 3. Als u last heeft van zelfbedrog, denkt u dat alle _____ een externe oorzaak hebben.   | <b>Zelfbedrog</b>       |
| 4. Ophouden met zelfbedrog lijkt op het _____ van uw handen in het verhaal van Semmelweis.                                       | <b>U</b>                |
| 5. Bepalen hoe u _____ bent voor problemen is essentieel voor succesvol probleemoplossen.  | <b>Problemen</b>        |
| 6. _____ is het onvermogen om in te zien dat u zelf onderdeel van het probleem bent.   | <b>Verantwoordelijk</b> |
| 7. Ondanks het vernietigende effect is het voor mensen heel moeilijk om zelfbedrog bij _____ te herkennen.                       | <b>Zichzelf</b>         |
| 8. Het allerbelangrijkste leerpunt van zelfbedrog is, dat de oplossing voor het achterliggende probleem altijd begint bij _____. | <b>Attitude</b>         |

## Werkplekcasestudy

**Casestudy deel 1:** Een hoge leidinggevende heeft informatie waarvan ze weet dat hij nuttig is voor een manager op een lager niveau in de organisatie. Haar eerste impuls is om de informatie met hem te delen. Maar ze verzet zich tegen deze gedachte en houdt de informatie voor zichzelf.

1. Hoe heet het als iemand tegen zijn gevoel ingaat?

---

---

2. Wat is het verband tussen deze daad en 'ingekaderd' zitten?

---

---

3. Wat is het verband tussen 'ingekaderd' zitten en zelfbedrog?

---

---

4. Beschrijf welke attitudes en gedachten de manager volgens u heeft als zij eenmaal besloten heeft om tegen haar gevoel in te gaan.

---

---

5. Hoe zal ze zich nu gedragen tegenover de andere manager?

---

---

## Werkplekcasestudy

**Casestudy deel 2: De lagergeplaatste manager, die beledigd en boos is, wil wraak nemen. Hij kan informatie achterhouden voor haar, haar negeren, haar sarcastisch toespreken, tegen anderen over haar klagen, of haar op een andere manier straffen.**

1. Welke term beschrijft waar *deze* manager zich bevindt?

---

---

2. Wat toont zijn gedrag aan de hogergeplaatste manager?

---

---

3. Hoe heet de interactie tussen deze twee managers? Waarom?

---

---

4. Vastgeroest in deze interactie beweren beide managers dat ze alleen maar willen dat de ander verandert – ophoudt problemen te veroorzaken. Waarom is dit niet de volledige waarheid?

---

---

5. Waar zijn deze twee managers op gericht? En waarop *niet*?

---

---

6. Welk zelfbevestigend beeld kan elk van deze managers hebben – welke kaders hadden ze zelfs al voor dit simpele incident?

---

---

## Werkplekcasestudy

**Casestudy deel 3:** De hogergeplaatste manager besluit het probleem tussen zichzelf en de andere manager op te lossen. Ze besluit de andere manager aan te pakken, met hem te communiceren en/of te proberen hem te veranderen.

1. Waarom zal de andere manager 'aanpakken' het probleem niet oplossen?

---

---

---

2. Waarom is 'communiceren' niet de oplossing?

---

---

---

3. Waarom werkt het niet om te proberen de ander te veranderen? Zou het wel werken als ze probeerde zichzelf te veranderen? Waarom wel of niet?

---

---

---

4. Vul aan: 'We veranderen op het moment waarop we \_\_\_\_\_.' Wat betekent dit voor elk van deze managers?

---

---

---

## Leiderschap in het kader

1. Welke attitudes hebben leiders die ingekaderd zitten tegenover anderen? Welke attitudes hebben leiders die niet ingekaderd zitten? Benoem zoveel mogelijk kenmerken van deze attitudes.

Attitudes ingekaderde leiders

Attitudes niet-ingekaderde leiders

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

2. Welk effect hebben leiders die ingekaderd zitten op anderen? Welk effect hebben leiders die niet ingekaderd zitten? Benoem zoveel mogelijk effecten.

Effect ingekaderde leiders

Effect niet-ingekaderde leiders

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

3. In welk opzicht gedragen ingekaderde leiders zich als Ignaz Semmelweis? Geef zoveel mogelijk suggesties.

---

---

---

---

4. Hoe kunnen leiders hun kader doorbreken? Wat kan dit voor de organisatie betekenen?

---

---

---

---

5. Vul aan: 'Succes als leider is afhankelijk van \_\_\_\_\_  
Waarom is dit zo?

---

---

---

---

6. Hoe ben *ik* als leider als ik ingekaderd zit? Hoe ben ik als leider als ik niet ingekaderd zit? Welk effect heb ik op mijn medewerkers als ik ingekaderd zit? Welk effect heb ik op hen als ik niet ingekaderd zit?

---

---

---

---

PREVIEW  
www.tfc.nl

## Het kader doorbreken

Iedereen zit een deel van de tijd op de een of andere manier ingekaderd. Na alles wat u in deze training geleerd heeft, is het nu tijd om uw kader te gaan doorbreken. Onderstaande vragen helpen u hierbij. Dit proces verdient uw onverdeelde aandacht. Raffel dit niet af. Geef uzelf voldoende tijd om goed na te denken over elke vraag. U kunt uw antwoorden later altijd nog wijzigen. Wees eerlijk en open. Denk zorgvuldig na.

1. Benoem een probleem waarover u regelmatig klaagt.

---

---

---

---

2. Geef aan hoe u in relatie tot dat probleem ingekaderd heeft gezeten: Hoe heeft u de tekortkomingen van anderen overdreven? Hoe heeft u uw eigen deugzaamheid overdreven? Hoe heeft u de waarde overdreven van dingen die uw zelfverraad rechtvaardigen? Hoe heeft u anderen verwijten gemaakt? Hoe waren uw gedrag en gevoelens ten opzichte van hen?

---

---

---

---

---

3. Op welke wijze heeft u omtrent dit probleem zelfverraad gepleegd? Is er iets wat u had moeten doen maar niet gedaan heeft? Is er iets wat u niet had moeten doen maar wel gedaan heeft? Wat is de waarheid over uw gedrag?

---

---

---

---

---

---



## Evaluatie van de training

Vul onderstaande zinnen aan met één van de woorden uit de rechterkolom.

1. Zelfbedrog wordt veroorzaakt door een enkele \_\_\_\_\_ genaamd zelfverraad. **Beschuldige**
2. Zelfbedrog is een actie die ingaat tegen wat ik vind dat ik moet doen voor \_\_\_\_\_. **Uitlokken**
3. Als ik mezelf verraad, ga ik de wereld bekijken op een manier die mijn zelfverraad \_\_\_\_\_. **Anderen**
4. Dit zelfbevestigend wereldbeeld is \_\_\_\_\_. **Zelfverraad**
5. Als u last heeft van zelfbedrog, zit u \_\_\_\_\_. **Bacterie**
6. Als u ingekaderd zit, ziet u anderen als \_\_\_\_\_. **Objecten**
7. Een kenmerk van ingekaderd zitten is een \_\_\_\_\_ attitude. **Zweren ze samen**
8. Als u ingekaderd zit, zult u anderen \_\_\_\_\_ om ook ingekaderd te raken. **Beschuldigen**
9. Als twee of meer mensen tegenover elkaar ingekaderd zitten, \_\_\_\_\_ om elkaar rechtvaardiging te bieden. **Ingekaderd**
10. U verlaat het kader als u ophoudt met \_\_\_\_\_, **Mensen**
11. Relaties waarin u het kader al heeft doorbroken geven u \_\_\_\_\_ om het kader in andere relaties ook te doorbreken. **Zelfbedrog**  
**Kracht**
12. Als u niet ingekaderd zit, ziet u anderen als \_\_\_\_\_. U rechtvaardigt uzelf niet door hen te \_\_\_\_\_. **Rechtvaardigt**

**Leiderschap en zelfbedrog:**

**De verborgen sleutel  
tot  
resultaatverbetering**

## Dit is het reisschema:

- ▶ Eerst gaat u een oefening doen om elkaar beter te leren kennen (of elkaar op een andere manier te leren kennen)
- ▶ Daarna vult u een vragenlijst in
- ▶ Vertoning video + bespreking
- ▶ Pauze
- ▶ Berekening score vragenlijst plus analyse
- ▶ Verhalen over uw eigen situatie
- ▶ Analyse van wat u geleerd heeft van deze training om te bepalen wat u in de toekomst anders gaat doen

## Denk tijdens het bekijken van de video na over:

- ▶ De problemen die in de video gepresenteerd worden
- ▶ De belemmeringen voor het oplossen van deze problemen
- ▶ Hoe Semmelweis erachter komt wat de oorzaak van de problemen is
- ▶ Hoe het verhaal van Semmelweis een metafoor kan zijn voor wat er in organisaties gebeurt

- ▶ Waardoor zagen de doktoren in het algemeen ziekenhuis van Wenen de achterliggende oorzaak van kraamvrouwenkoorts niet?
- ▶ Waarom hadden ze zoveel weerstand tegen het idee dat zij zelf een rol speelden bij de verspreiding van de ziekte?
- ▶ Wat vindt u van het idee dat iedereen zelf bijdraagt aan de problemen waarover hij klaagt?

Het Arbinger Instituut heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar effectieve teams en acht kenmerken van zulke teams benoemd. Als groep en als individuen:

- ▶ Richten zij zich enthousiast op resultaten in plaats van op de uitvoering van specifieke taken of het doorlopen van bepaalde processen.
- ▶ Helpen ze elkaar enthousiast om resultaten te boeken.
- ▶ Leren en onderwijzen ze actief.
- ▶ Zijn ze gericht op oplossingen, niet op problemen of het aanwijzen van een schuldige.
- ▶ Hebben ze geen moeite met corrigerende feedback.
- ▶ Nemen ze hun verantwoordelijkheid.
- ▶ Nemen ze verantwoordelijkheid voor en erkennen fouten.
- ▶ Wekken ze vertrouwen op.

De vragen van de vragenlijst die u heeft ingevuld waren gericht op drie van deze kenmerken.

## Enthousiast gericht zijn op resultaten

- ▶ Uw werk bestaat uit *het bereiken van de juiste resultaten*, niet alleen het doen van specifieke ‘taken’ of het doorlopen van bepaalde processen.
- ▶ Bedenk zelf wat u moet doen. Wacht niet totdat iemand u vertelt wat u moet doen.
- ▶ Doe in een nieuwe situatie wat juist is. Laat u hierbij leiden door uw gezond verstand.

## Zowel actief leren als onderwijzen

- ▶ Zoek naar alle mogelijke informatie, training, wijsheid en inzichten die u maar kunt vinden om u te helpen uw resultaten te bereiken.
- ▶ Deel informatie, gegevens, inzichten, enzovoorts ook plichtsgetrouw met anderen die *u* helpen resultaten te bereiken.

## Verantwoordelijkheid nemen

- ▶ Geef fouten toe.
- ▶ Schuif de schuld niet af op een ander en verzin ook geen smoesjes.
- ▶ Leer van uw fouten en laat het los.

**Uw ware aard  
komt naar buiten  
in de manier  
waarop u  
anderen ziet.**

**“Zelfbedrog is het  
probleem dat u uw rol in  
het probleem niet kent.”**

**— Het Arbinger Instituut**

**Gericht zijn op  
individuele symptomen  
in plaats van de  
achterliggende oorzaak**

**U denkt  
dat uw problemen  
een externe oorzaak  
hebben**

**Uw invloed gaat veel dieper  
dan uw gedrag en is  
gebaseerd op uw vermogen  
om oprecht te zijn in uw  
houding tegenover uzelf,  
uw situatie en anderen**

**Alleen door  
verantwoordelijkheid te  
nemen voor uw  
problemen kunt u ze  
oplossen**

**Iedereen moet  
zijn handen wassen  
om problemen effectief  
te kunnen oplossen**

## De problemen waarmee u regelmatig te maken krijgt.

- ▶ De rol die u wellicht heeft in deze problemen.
- ▶ Wat u vindt van het idee dat iedereen bijdraagt aan de problemen waarover hij klaagt.

## Wat was volgens de ander(en) het probleem?

- ▶ Hoe heeft de deelnemer (de verteller) bijgedragen aan het probleem?
- ▶ Waardoor ging de verteller nadenken over zijn/haar eigen rol in het probleem?
- ▶ Hoe heeft hij/zij de situatie opgelost?

## Alvorens het programma te vertonen

Hieronder is een beperkte checklist opgenomen, die betrekking heeft op technische zaken verbandhoudend met het gebruik van de video.

- APPARATUUR** Laat apparatuur en videocassette na transport altijd minstens 1 uur acclimatiseren in de ruimte waarin u ze gebruikt.  
Controle beeld en geluid (recorder en monitor beide ingeschakeld?); één van de belangrijkste knoppen op de video-apparatuur is de tracking-knop. Is het beeld onrustig of streperig, stel dan allereerst de tracking-knop van de video-apparatuur bij.
- VIDEO'S** Tijdig (tenminste 5 dagen voor vertoning) aanvragen en aanvraagbevestiging controleren.  
Postkamer waarschuwen dat de video wordt verwacht.  
Video na ontvangst (laten) draaien om te controleren of u de juiste video hebt voor uw doel en opdat u vertrouwd bent met eventuele bijzonderheden.  
Video direct na gebruik terugzenden op de door TFC aangegeven wijze.