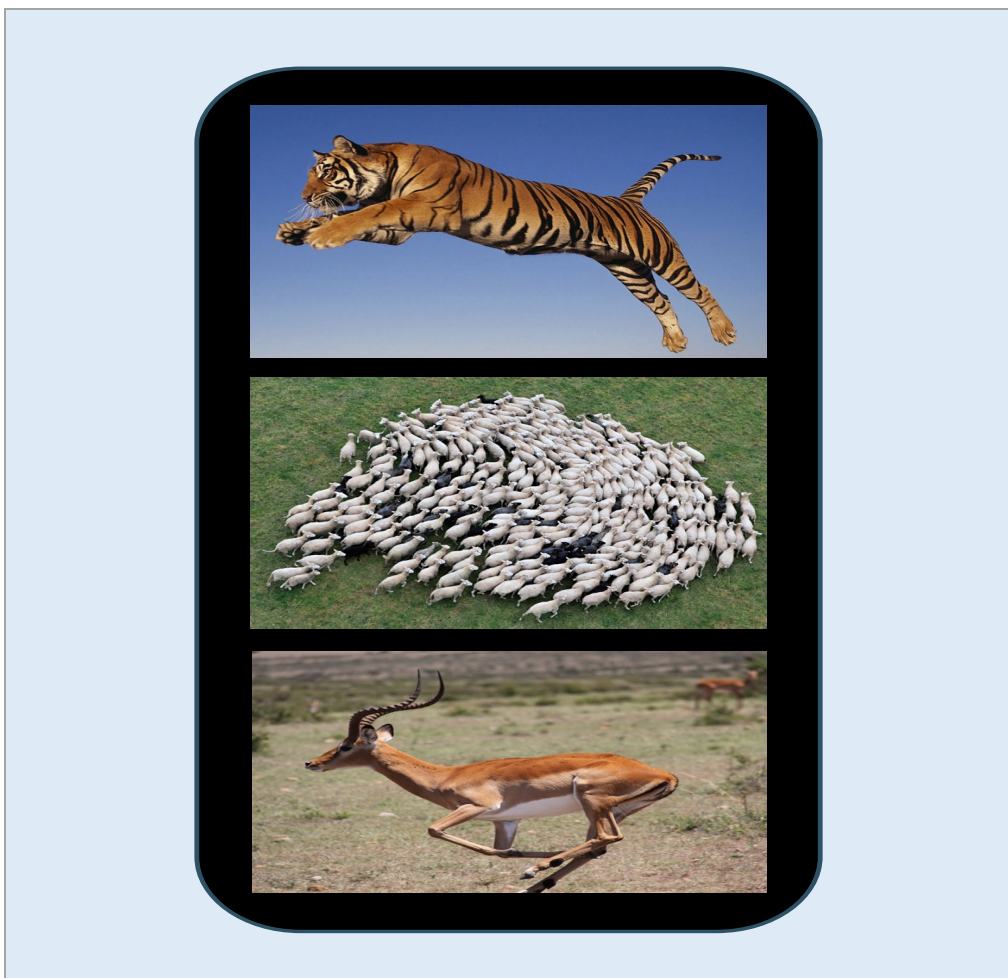


DE AARD VAN HET BEESTJE

Over **PERSOONLIJKE OERSTIJLEN** in het menselijk gedrag
& de wijze waarop deze ons functioneren wezenlijk beïnvloeden.



Eerste druk, juli 2009 (verschenen in de HCG O&I-reeks, nummer 45)

Tweede herziene druk, januari 2013 (idem, in herziene versie)

Derde herziene druk, juli 2021 (zelfstandig uitgebracht)

Vierde herziene druk, juli 2024 (idem, in herziene versie)

© **Copyright R.M.J. Bertels** / Holland Consulting Group (juni 2009)

© **Copyright R.M.J. Bertels** / Bertels Coaching & Consultancy B.V. (juli 2021)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur/rechthebbende.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de auteur te wenden en is dit alleen mogelijk na schriftelijke toestemming van de auteur/rechthebbende.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
1 Inleiding; over overleven, oerstijlen en de betekenis daarvan.....	6
2 Welke persoonlijke oerstijlen bestaan er?	13
3 Op welke wijze ontwikkelen de oerstijlen zich?	23
4. Hoe zijn de oerstijlen bij u ontwikkeld?	32
5 De invloed van de oerstijlen op kracht, motivatie en effectiviteit	35
6 Over de praktijk gesproken.....	38
7 Stof tot nadenken	42
Over de auteur	43
Relevante literatuur.....	44

Voorwoord

U vindt het gedrag van mensen soms ook onbegrijpelijk? U verwondert zich wel eens aan mensen die in uw ogen steeds hetzelfde ineffectief gedrag vertonen? En u heeft moeite met het vinden van hun ‘gebruiks-aanwijzing’, waarmee u in ieder geval wat handiger zou kunnen samenwerken met hen? Of u vraagt uzelf wel eens af waarom u zélf de dingen doet zoals u ze doet? Waarom u bijvoorbeeld zo gevoelig bent voor bepaalde situaties en dan vaak weer in dezelfde valkuilen stapt? En waarom u uzelf toch steeds weer laat vangen in dezelfde verstarrende gedragspatronen als de druk op u toeneemt?

In dit handzame boekje krijgt u een model, visie en theorie aangereikt waarmee uw inzicht in uw eigen en andermans gedrag aanzienlijk vergroot wordt. Het maakt u bewust van een aantal vaste basispatronen die er in het gedrag van mensen te onderscheiden zijn. Dat bewustzijn stelt u in staat om veel effectiever met uw eigen gedrag en dat van anderen om te gaan, juist in de situaties die u doorgaans zo lastig vindt om effectief te hanteren. Ik verzin dit niet en het zijn eigenlijk niet eens mijn eigen woorden, maar het is de steeds terugkerende reactie van de vele personen die ik in de afgelopen jaren wegwijs heb mogen maken in de persoonlijke oerstijlen als de basispatronen in het menselijk gedrag.

Zo’n 25 jaar geleden ging ik op zoek naar een bruikbaar en praktisch model om in mijn advies- en trainingswerk de complexiteit van menselijk gedrag voor mijzelf en voor anderen iets inzichtelijker te maken. Al gauw kwam ik op het spoor van de theorieën van Thomas & Kilmann en hun inzichten op het vlak van conflictmanagement. Vooral hun benadering van de diverse persoonlijke stijlen van conflicthantering intrigeerde mij. Ik ging van Thomas & Kilmann alles lezen wat ik maar kon vinden aan publicaties en onderzoek, maar het frustreerde mij hoe schaars de informatie daarover beschikbaar was. Het weerhield mij er niet van de inzichten die ik wél kon vinden, te gebruiken in mijn werk. Vele jarenlang, in vele groepen, bij heel veel mensen heb ik een en ander voorgelegd, gepresenteerd, besproken en getoetst, waarbij ik systematisch feedback kreeg en al doende stap-voor-stap nieuwe kennis en inzichten ontwikkelde.

Inmiddels weet ik dat er bepaalde vaste patronen in het menselijk gedrag te onderscheiden zijn. Mijn kijk op deze ‘oerstijlen’ in gedrag reikt echter verder dan de wijze waarop Thomas & Kilmann destijds hun stijlen van

conflicthantering hebben beschreven. Ik ben er inmiddels van overtuigd geraakt dat de diverse oerstijlen het functioneren van de mens – dus ook van u – wezenlijk beïnvloeden. Zéker toen ik mij zo'n twintig jaar geleden serieus ging verdiepen in coaching en counseling en alle concepten op dat gebied steeds meer kon verbinden met gedragsstijlen van mensen. Vanaf dat moment begon ik de reikwijdte van de persoonlijke (oer)stijlen te doorgronden en het belang ervan – voor het leren, het persoonlijk groeien en voor het ontwikkelen van potentieel van en bij mensen – pas écht te ervaren en te doorgronden.

Sindsdien heeft een en ander mijn kijk op mensen – op hun gedrag, drijfveren, motieven en kracht – enorm beïnvloed en verrijkt. Ik begrijp nu veel beter waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt, wat de relatie is tussen iemands kwaliteiten en valkuilen, maar ook wat iemand nodig heeft om optimaal te functioneren en te presteren. In mijn werk als organisatieadviseur, maar vooral in mijn trainingen en persoonlijke coaching, deel ik deze visie en inzichten regelmatig en verrast het mij nog steeds hoe herkenbaar en inspirerend dat voor mijn cliënten is.

Steeds weer hoorde ik van hen een uitdrukkelijke behoefte aan meer aanvullende informatie en werd ik gevraagd naar het boek, de publicatie of de website waar ik dit alles had beschreven. Maar steeds moest ik hen teleurstellen, omdat dat er eenvoudigweg niet was. Maar nu wel. Met dit boekje heb ik eindelijk eens alle belangrijkste inzichten op een rij gezet en vastgelegd, in de wetenschap dat ik daar veel mensen een groot plezier mee doe.

Gelukkig is mijn ontdekkingsreis in de wondere wereld van het menselijk gedrag nog lang niet ten einde en leer ik daarin nog elke dag. Hoe waardevol en bruikbaar ik ook de inzichten en ervaringen acht die in dit boekje beschreven staan, ik weet dat er nog steeds veel te ontdekken valt en stappen te maken zijn. Uw feedback, reacties en commentaren zijn daarvoor echter onontbeerlijk. Ik nodig u dan ook van harte uit om die met mij te delen en leer graag van uw eigen ideeën, opvattingen en persoonlijke ervaringen. Bij voorbaat dank!

Rob Bertels
Amsterdam, 2009 – Soest, 2024

1 Inleiding; over overleven, oerstijlen en de betekenis daarvan

If you can't stand the heat, don't be in the kitchen...

Wie samenleeft en samenwerkt met andere mensen, zal niet kunnen ontkomen aan de druk, tegenstellingen en spanningen die bij een samenleving horen. Niet ieder mens is nu eenmaal hetzelfde, niet ieder mens wil hetzelfde en niet ieder belang laat zich dus (ogenschijnlijk) verenigen met het belang van de ander. Zie hier de kiem van alle kwaad, de bron van alle kleine en grote conflicten op aarde.

Conflicten door tegengestelde belangen; er is in dit opzicht niets nieuws onder de zon. Zo gaat het al eeuwen, sinds de mens bestaat. En zelfs daarvoor. Of we nu van de apen afstammen of van de reptielen of van een of ander wormvormig organisme, er is een grote kans dat de mens van het dier afstamt of daar tenminste enige verwantschap mee vertoont. Nu weten we allemaal dat het in het dierenrijk ook geen pretje is. In het kader van *de 'survival of the fittest'* geldt ook daar het motto 'de sterkste wint'¹ en dus worden de stekels opgezet, de klauwen uitgeslagen, de tanden ontbloot en de hoorns gepriemd. Het is het leven in de grote boze jungle, waar het dier elke dag weer moet vechten om te overleven.

Over overleven en oerstijlen

Overleven, tot op de dag van vandaag is dat ook nog steeds de universele en meest primaire drijfveer van de mens. En dat zal het waarschijnlijk altijd blijven, totdat de laatste mens is uitgestorven. Om te overleven, moet de mens tenminste maximaal beducht zijn voor elk dreigend onheil en elk mogelijk risico die zijn overleven in gevaar kan brengen. Deze universele drijfveer tot overleven betekent voor de mens dan ook automatisch een universele en primaire drijfveer tot veiligheid en

¹ Eigenlijk draag ik met deze uitspraak bij aan het in stand houden van een wijd-verbrede vergissing. Strikt genomen betekent 'survival of the fittest' dat niet de sterkste overwint, maar dat degene die zich het beste aan kan passen (stijlflexibiliteit) de grootste kans op overleven heeft. Dus het dier met de langste nek (voor de hoge bladeren), of met de beste vinnen (om snel te zwemmen) of met de kleinste omvang (om zich te verstoppen) enzovoort. Het is in deze alinea niet echt relevant, maar geeft verderop in de tekst een extra dimensie aan mijn inzichten over de ontwikkeling van onze stijlflexibiliteit.

zekerheid. Of beter gezegd: een instinctmatige drijfveer² om die onzekerheid – die nu eenmaal realiteit is, zie hierboven – zo maximaal mogelijk te reduceren.

Wat ons mensen dus bindt, is ons streven naar het *reduceren van onzekerheid*. Alleen de wijze waarop wij dat doen, verschilt van persoon tot persoon. Althans, zo lijkt het op het eerste gezicht. Na langdurig onderzoek bij duizenden personen over tal van culturen uitgestrekt – hebben de Amerikaanse consultants *Kenneth W. Thomas en Ralph H. Kilmann*³ als eersten aangetoond dat er binnen die oneindige variëteit aan persoonlijke stijlen, een aantal prototypische stijlen te onderscheiden zijn. Dat inzicht is fascinerend; het biedt een waardevol houvast om de complexiteit in het gedrag van mensen veel beter te doorgronden, de kernpatronen daarin te (h)erkennen en (daardoor) de effectiviteit van ons eigen gedrag te vergroten.

Doe eerst zelf de test...

Voordat ik dieper op deze stijlen inga, nodig ik u eerst uit om de onderstaande test voor uzelf in te vullen. Deze test is gebaseerd op het bekende *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*, dat door Thomas en Kilman in 1974 is ontwikkeld en die sinds die tijd meer dan 6 miljoen keer gepubliceerd is over de hele wereld⁴. De keren dat de test tot op de dag van vandaag door psychologen, trainers en consultants is gebruikt is ontelbaar. De test is interessant, praktisch én redelijk valide, hetgeen bij dergelijke score-testen (die doorgaans een lage validiteit kennen) beslist opvallend is. Overigens ben ik de eerste die daar een relativering bij plaatst: een test is en blijft maar een test. Het blijft een hulpmiddel en het gaat er uiteindelijk om dat u uw eigen inzicht en zelfreflectie aanboort en verder ontwikkelt.

² Zie in dit kader ook de box en voetnoot in hoofdstuk 3 over de rol van onbewuste impulsen op ons gedrag.

³ Thomas, Kenneth W. and Ralph H. Kilman, *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*, Mountain View, CA: Xicom and CPP, Inc., 1974. Zie ook www.kilman.com. (N.N.: wie op Google zoekt op 'thomas kilman', krijgt tal van sides die op alle mogelijke manieren de theorie van Thomas & Kilman en de daarbij bijbehorende KTI-test tonen en/of toelichten.

⁴ Zie ook www.kilmandiagnostics.com voor nadere informatie, inclusief toepassing van de Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument (TKI).

Ik geef hierboven aan dat “de test is gebaseerd op het bekende *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*“. In de loop der jaren heb ik echter, op grond van mijn eigen inzichten en ervaringen, wel enige – al zeg ik het zelf – relevante aanpassingen en aanscherpingen op het oorspronkelijke testinstrument aangebracht.

Om het onderscheid aan te geven, heb ik het door mij aangepaste instrument dan ook een andere naam gegeven: de **Oerstijlen-test**.

De uitkomst van deze test geeft inzicht in - of tenminste een indicatie voor - de mate waarin de diverse (oer)stijlen op dit moment bij uzelf ontwikkeld zijn.

De validiteit van de uitkomsten van deze test stijgt naarmate u de test spontaan en onbevangen invult, daarbij niet gehinderd of gestuurd door enige voorkennis van de onderliggende theorie. Om die reden stop ik dus even met mijn uitleg, maar bent u nu eerst zelf aan de beurt.

De Oerstijlen-test

Instructies

Denk na over situaties waarin uw wensen verschillen van die van iemand anders. Hoe reageert u gewoonlijk in zulke situaties?

Op de volgende bladzijden staan paren beweringen die mogelijk gedrag in die situaties beschrijven. Omcirkel van ieder paar, A of B, welke bewering het meest typerend is voor uw eigen gedrag.

In veel gevallen zal de A- noch de B-bewering erg kenmerkend zijn voor uw gedrag; kies dan de bewering die het dichtst bij uw eigen gedrag ligt. U moet dus steeds een keuze maken.

De uitkomsten van deze test geven het meest valide beeld als u de test geconcentreerd en in vooral in alle rust invult.

Succes!

- 1 A Zo mogelijk laat ik het aan de ander om de verantwoordelijkheid te nemen om het probleem op te lossen.
B Ik benadruk liever de zaken waar we het over eens zijn, dan de discussie aan te gaan over de zaken waar we het niet over eens zijn.
- 2 A Ik probeer waar nodig compromissen te sluiten en water bij de wijn te doen.
B Ik probeer alles op alles te zetten om zowel mijn eigen belang als dat van de ander te realiseren.
- 3 A Ik ben meestal vastberaden in het nastreven van mijn doelen.
B Ik probeer zaken voor de ander te verzachten om onze relatie goed te houden.
- 4 A Als het even kan wil ik een compromis-oplossing bereiken.
B Soms lever ik in op mijn eigen belang omwille van de ander.
- 5 A Ik vraag bij voorkeur de hulp van de ander bij het bedenken van de oplossing.
B Ik tracht altijd te doen wat nodig is om spanningen en conflicten te omzeilen.
- 6 A Ik heb liever geen onprettige sfeer in de interactie of relatie.
B Ik probeer zoveel mogelijk mijn eigen belang te realiseren.
- 7 A Ik neem bij voorkeur de tijd om kwesties goed te overdenken.
B Ik lever sommige punten graag in om andere zaken zélf binnen te halen.
- 8 A Ik ben gewoonlijk vastberaden in het nastreven van mijn doelen.
B Ik probeer alle belangen en geschilpunten zo snel als mogelijk op tafel te trekken.
- 9 A Ik wil mij niet te veel druk maken over de verschillen.
B Ik doe mijn best om mijn zin te krijgen.
- 10 A Ik probeer zoveel mogelijk mijn doelen te realiseren.
B Ik tracht bij voorkeur compromissen te sluiten.
- 11 A Ik probeer alle belangen en geschilpunten zo snel als mogelijk op tafel te trekken.
B Soms probeer ik zaken voor de ander te verzachten om onze relatie goed te houden.

- 12 A** Soms vermijd ik het innemen van een stevig standpunt als dat een te grote spanning in de samenwerking kan veroorzaken.
B Water bij de wijn doen vind ik prima als dat betekent dat ik daardoor ook op sommige van mijn belangen juist resultaten boek.
- 13 A** Ik werk graag samen aan een compromis-oplossing.
B Ik hou ervan om stevig voor mijn visie of standpunt uit te komen.
- 14 A** Ik hou van de uitwisseling in interactie; ik vraag graag naar andermans ideeën en deel ook graag de mijne.
B Ik probeer de ander te overtuigen, door mijn standpunt logisch uiteen te zetten en de voordelen ervan te benoemen.
- 15 A** Soms probeer ik zaken voor de ander te verzachten om de relatie goed te houden.
B Ik vermijd bij voorkeur spanningen in de samenwerking.
- 16 A** Ik probeer de gevoelens van de ander niet te kwetsen.
B Ik probeer de ander te overtuigen van mijn standpunt.
- 17 A** Ik ben gewoonlijk vastberaden in het nastreven van mijn doelen.
B Als het even kan zal ik spanningen in de samenwerking vermijden.
- 18 A** Ik ga geen moeite doen om de zienswijze van de ander te veranderen als hem dat gelukkig maakt.
B Ik zal de standpunten van de ander niet willen veranderen, mits hij dat bij mij ook niet doet.
- 19 A** Ik probeer alle belangen en geschilpunten zo snel als mogelijk op tafel te trekken.
B Als ik een besluit moet nemen, heb ik tijd nodig om daar eerst goed over na te denken.
- 20 A** Ik wil onze verschillen meteen op tafel om ze grondig te verkennen.
B Ik probeer een redelijk compromis te vinden, waarbij we allebei water bij de wijn doen
- 21 A** In het realiseren van mijn standpunten probeer ik rekening te houden met de belangen van de andere partij.
B Ik loop zelden om de hete brei heen en leg zaken graag direct op tafel.
- 22 A** Ik probeer een oplossing te vinden dat recht doet aan beide belangen.
B Ik weet daadkrachtig voor mijn eigen belang op te komen.

- 23 A** In de samenwerking probeer ik zoveel mogelijk ieders belangen te realiseren.
B Zo mogelijk laat ik het aan de ander om de verantwoordelijkheid te nemen om het probleem op te lossen.
- 24 A** Als een standpunt voor de ander erg belangrijk is, dan zal ik mijn best doen om daaraan tegemoet te komen.
B Ik probeer de ander te bewegen tot het sluiten van een compromis.
- 25 A** Ik probeer de ander te overtuigen, door mijn standpunt logisch uiteen te zetten en de voordelen ervan te benoemen.
B In mijn onderhandelingen probeer ik het belang van de ander goed voor ogen te houden.
- 26 A** Ik stel voor dat we allebei een beetje water bij de wijn doen om samen een redelijk compromis te bereiken.
B In de samenwerking wil ik zoveel mogelijk ieders belangen realiseren.
- 27 A** Soms vermijd ik het innemen van een stevig standpunt als dat een te grote spanning in de samenwerking kan veroorzaken.
B Ik ga geen moeite doen om de zienswijze van de ander te veranderen als hem dat gelukkig maakt.
- 28 A** Ik ben gewoonlijk vastberaden in het nastreven van mijn doelen.
B Ik vraag bij voorkeur de hulp van de ander bij het bedenken van de oplossing.
- 29 A** Ik probeer een redelijk compromis te vinden, waarbij we allebei water bij de wijn doen.
B Ik wil mij niet te veel druk maken over de verschillen.
- 30 A** Ik probeer de gevoelens van de ander niet te kwetsen.
B Ik informeer de ander graag over het probleem, zodat we samen kunnen kijken wat de beste oplossing is.

Heeft u bij alle vragen een keuze gemaakt tussen de A- of B- bewering?
Heeft u steeds maar één antwoord omcirkeld?

**Sla dan nu de bladzijde om en omcirkel per vraag de letter die u heeft gekozen.
Noteer onderaan in de gele balk het totaal aantal opgetelde letters per kolom.**

Voor een uitleg van de scores vraag ik nog even uw geduld. Ik verzoek u uw scores even opzij te leggen en eerst hoofdstuk 2 en 3 door te lezen. Pas in hoofdstuk 4 zal ik nader ingaan op uw scores en een uitleg geven bij iedere score op elke stijl.

Test Oerstijlen / score-overzicht op de diverse stijlen

	<i>Realiseren (Tijger)</i>	<i>Samenwerken (Schaap)</i>	<i>Objectiveren (Antilooop)</i>	<i>Compromis</i>	<i>Exploreren</i>
1		B	A		
2				A	B
3	A	B			
4		B		A	
5			B		A
6	B		A		
7			A	B	
8	A				B
9	B		A		
10	A			B	
11		B			A
12			A	B	
13	B			A	
14	B				A
15		A	B		
16	B	A			
17	A		B		
18		A		B	
19			B		A
20				B	A
21		A			B
22	B			A	
23			B		A
24		A		B	
25	A	B			
26				A	B
27		B	A		
28	A				B
29			B	A	
30		A			B
	<i>Realiseren (Tijger)</i>	<i>Samenwerken (Schaap)</i>	<i>Objectiveren (Antilooop)</i>	<i>Compromis</i>	<i>Exploreren</i>

2 Welke persoonlijke oerstijlen bestaan er?

Om de persoonlijke oerstijlen stap-voor-stap te beschrijven, begin ik daar waar mijn eigen ontdekkingsreis ooit ook begon: bij de stijlen van conflict hantering van Thomas & Kilmann. Zij onderscheiden in het menselijk gedrag een drietal prototypische stijlen om conflicten te hanteren en de daaruit voortvloeiende onzekerheid te reduceren:

- In het conflict met de ander heb ik alleen aandacht voor mijzelf en mijn eigen belang
- In het conflict met de ander richt ik mij juist op de ander en heb ik aandacht voor het belang van die ander
- In het conflict kies ik voor geen van beide (belangen), blijf ik neutraal en neem/houd ik afstand.

Ik ben er inmiddels van overtuigd dat deze drie stijlen van conflict hantering 'slechts' uitingen zijn van veel dieperliggende en meer wezenlijke gedragspatronen. Daarmee kies ik voor een meer evolutionaire benadering, waarin de oorsprong van deze gedragspatronen mijns inziens gelegen is in de al eerdergenoemde universele en meest primaire drijfveer van mens en dier: de drang om te overleven. Ik geloof dan ook dat er veeleer sprake van bijna instinctmatige, ja bijna dierlijke gedragspatronen die in ons 'oergedrag' ontwikkeld zijn en in ons (onder)bewustzijn vast verankerd liggen. Om die reden spreek ik dan ook van *oerstijlen*.

Onder oerstijlen versta ik de prototypische stijlen die in de diepste drijfveren van het menselijke gedrag te onderscheiden zijn en waarmee de mens de onzekerheid van het leven tracht te hanteren, om daarmee zoveel als mogelijk recht te doen aan de persoonlijke (kern)kwaliteiten die zijn persoonlijkheid typeren.

In de onderstaande figuur onderscheid ik drie oerstijlen, die in de kern te duiden zijn als

- **DE TIJGER:** in mijn drang om te overleven hanteer ik een vechtstrategie en toon ik aanvallend gedrag
- **HET SCHAAP:** in mijn drang om te overleven hanteer ik een samenwerkingsstrategie en toon ik coöperatief gedrag

- **DE ANTILOOP**⁵: in mijn drang om te overleven hanteer ik een vluchtstrategie en toon ik vermijdend gedrag.

Figuur: Oerstijlen om te overleven



Met het onderscheid in deze drie oerstijlen is de strijd om het bestaan tot de kern gereduceerd: of ik vecht, of ik werk samen, of ik doe geen van beiden en sla op de vlucht.

Het bestaan van deze drie stijlen in het menselijk gedrag is overigens al veel eerder door tal van onderzoekers meerdere malen aangetoond. Toonaangevend in dit verband is de beroemde psychotherapeute Karen Horney (1885-1952) geweest, die in haar *'coping strategies'* dezelfde drie stijlen (zie ook de bovenstaande figuur) onderscheidde:

- moving against: fight and aggression ('choleric' personality)
- moving towards: affection and compliance ('phlegmatic' personality)
- moving away: flight and withdrawal ('melancholy' personality).⁶

Maar het meest interessant vind ik zelf de reacties van al die mensen die ik in mijn werk heb laten kennismaken met het bestaan van de tijger, het schaap en de antilooop. Ik blijf het frappant vinden hoe herkenbaar een en ander voor mijn toehoorders is en hoe treffend de inzichten aansluiten bij hun beleving van het eigen gedrag en dat van anderen, dan wel hen actief uitnodigt tot zelfreflectie en hen stimuleert tot het ontwikkelen van een realistisch(er) zelfbeeld.

⁵ Voor de taalpuristen: volgens de 'oude spelling' moet ik 'antilope' schrijven, maar volgens de Dikke van Dale is inmiddels 'antilooop' ook toegestaan...

⁶ Karen Horney (1885-1952). Voor nadere informatie over Karen Horney verwijs ik graag naar de vele bronnen van informatie die op internet te vinden zijn.

Vijf persoonlijke stijlen waaraan de oerstijlen ten grondslag liggen

Het menselijk gedrag is complex. Ofschoon de drie oerstijlen in de kern de basis vormen voor ons gedrag, kunnen deze stijlen zich op tal van manieren uiten in de dagelijkse omgang. Plus het feit dat ons gedrag – en dus ook onze oerstijlen – steeds weer in ontwikkeling is, mits we feedback krijgen op dat gedrag en daarvan leren. Dat betekent dat onze oerstijlen verhuld kunnen zijn in een aangeleerd en gecultiveerd jasje en dat we het oergedrag soms kunnen beheersen en als het ware kunnen camoufleren. Het betekent zelfs dat we in staat zijn om nieuwe gedragsstijlen te ontwikkelen, die niet direct herleidbaar zijn tot de tijger, het schaap of de antilooop.

Ook in die complexiteit van verhuld en aangeleerd gedrag zijn evenwel nog steeds vaste gedragspatronen te onderscheiden. Concreet: op basis van de drie oerstijlen ontwikkelt ieder mens gaandeweg zijn leven een vijftal persoonlijke stijlen. Om dat nader toe te lichten, maak ik graag nog eenmaal gebruik van de inzichten van Thomas & Kilmann. Binnen de eerdergenoemde prototypische stijlen van conflicthantering onderscheiden Thomas & Kilmann achtereenvolgens vijf persoonlijke stijlen:

- het realiseren of doordrukken
- het samenwerken of toegeven
- het objectiveren of vermijden
- het compromis zoeken of schipperen
- het exploreren of overactief zijn.

Zie de onderstaande figuur voor het overzicht.

Figuur: Persoonlijke stijlen



Let vooral op de woorden die gebruikt worden om de diverse stijlen te duiden: het eerste woord heeft steeds een neutrale tot functioneel/positieve connotatie, het tweede woord steeds een risicovolle tot disfunctioneel/negatieve lading. Het geeft gelijk aan dat er niet één goede (of beste) stijl is, maar dat elke stijl afzonderlijk zijn eigen effectieve kanten (de kwaliteiten) en minder effectieve kanten (de valkuilen) kent.⁷ Voor het gemak zal ik soms enkel de tweede disfunctionele benaming gebruiken.

Hieronder volgt per stijl een korte uitleg van de typerende beweegredenen en het daaruit voortvloeiende typerende gedrag dat bij elke stijl hoort. Uiteraard beperk ik mijn uitleg niet tot de oorspronkelijke betekenis van Thomas & Kilmann (die zich immers richten op stijlen van conflict-hantering), maar blijf ik op basis van mijn meer eigen(wijze) evolutionaire visie steeds de relatie leggen met de drie oerstijlen om te overleven.

Per stijl worden achtereenvolgens het zichtbare gedrag (waaraan de stijl te herkennen is), de onderliggende strategie (hoe in de kern onzekerheid wordt gereduceerd), de belangrijkste kernkwaliteiten en de belangrijkste valkuilen beschreven. Voor het gemak heb ik elke stijl gepersonaliseerd (alsof het een persoon is die de stijl voor 100% hanteert) en heb ik een en ander steeds vanuit de 'hij'-vorm beschreven.

Voor alle duidelijkheid: ofschoon de wijze waarop (de strategie) heel verschillend is, blijft het doel van elke stijl altijd hetzelfde: *het overleven c.q. het reduceren van onzekerheid!*

⁷ Een ieder die de stijlen van Thomas & Kilmann wel eens bij anderen gebruikt (bijvoorbeeld in een training) kent vast het volgende interessante verschijnsel: al voordat er een uitleg van de stijlen is geweest, roepen de woorden waarmee de stijlen worden geduid (en dan vooral de tweede woorden: 'doordrukker', 'vermijder', 'toegever') al gelijk bij de toehoorder sterke reacties op. Kennelijk roepen de woorden heel snel beelden op en boren zij al snel - zo blijkt telkens weer - een sympathie of antipathie aan, afhankelijk van de persoon. Het ligt voor de hand dat die reacties direct voortvloeien uit het voorkeursgedrag van de persoon in kwestie en eigenlijk onbewust zijn/haar persoonlijke stijl verraden.

Neemt u bij uzelf maar eens de proef op de som: registreer uw eerste reactie of beeld bij de woorden en vergelijk dat eens met uw score op de test...

1 De stijl van de realiseerder of doordrukker

Zichtbaar gedrag:

De realiseerder/doordrukker is de stevige persoonlijkheid die zijn taak altijd voor ogen houdt en met beide benen op de grond blijft staan, ook als de druk op hem toeneemt. Enige dominantie is hem niet vreemd. In zijn presentatie is hij meestal duidelijk aanwezig, verbaal goed onderlegd en goed in staat anderen te beïnvloeden en te overtuigen.

Onderliggende strategie:

De realiseerder/doordrukker is de typerende uiting van de TIJGER, die het beste in de jungle kan overleven door de aanval te kiezen.

Geconfronteerd met gevaar en onzekerheid, vertrouwt hij terecht op de typische 'kernkwaliteiten' van een tijger: zijn vervaarlijke klauwen, zijn sterke lijf en zijn scherpe tanden. Kwaliteiten die het beste tot hun recht komen als hij het gevecht aangaat en het gevaar elimineert. Hij kiest daarmee voor een typische 'win-lose' strategie: het is jij of ik, maar één van ons zal uiteindelijk overleven.

In menselijke termen gaat het hier dus om de persoon die in de interactie met anderen uiteindelijk zijn eigen belang vooropstelt, door een stevige en dominante positie in te nemen om vervolgens de aanval te kiezen (*moving against-strategy*).

Kernkwaliteiten:

De realiseerder/doordrukker beschikt over de kwaliteiten en vaardigheden die nodig zijn om op dominante wijze de aanval te kiezen.

Denk bijvoorbeeld aan: stevigheid, daadkracht, initiatiefkracht, drive, doorzettingsvermogen, zelfstandigheid, besluitvaardigheid, assertiviteit, overtuigingskracht, et cetera.

Valkuilen:

In een win-lose strategie is er één de winnaar en één de verliezer.

De realiseerder/ doordrukker loopt dan ook het risico om de samenwerking met anderen te zeer onder druk te zetten en zijn relatie met hen uiteindelijk te schaden of zelfs te verliezen. Met zijn stevige, sturende en dominante gedrag neigt hij ernaar zijn eigen belang te veel door te drukken en te drammerig, te sturend of zelfs agressief op te treden. Zo roept hij in toenemende mate weerstand op en bestaat de kans dat de ander op den duur afhaakt of juist ook de aanval kiest.

2 De stijl van de samenwerker of toegever

Zichtbaar gedrag:

De samenwerker/toegever is de op samenwerking gerichte persoonlijkheid, die steeds weer de sfeer en de onderlinge relatie zal aanboren én benutten om resultaat te realiseren, ook als de druk op hem toeneemt. Een persoonlijke stijl die gestoeld is op de emotie en die met behulp van veel gevoel, inlevingsvermogen en empathisch vermogen in staat is om oog te blijven houden voor (de persoonlijke beleving en het belang van) de ander.

Onderliggende strategie:

De samenwerker/toegever is de typerende uiting van het SCHAAP, die het beste in de natuur kan overleven door de bescherming van de kudde te kiezen. Het schaap heeft geen grote klauwen of scherpe tanden, maar wel een wollige vacht waarmee hij veilig kan aanschurken tegen zijn mede-schape. Met gevaar of onzekerheid geconfronteerd, is het schaap in staat de kudde te mobiliseren en de kracht van de groep te benutten. Onder het motto 'samen staan we sterk' kiest het schaap voor een samenwerkingsstrategie.

In menselijke termen gaat het hier dus om de persoon die in de interactie met anderen uiteindelijk het gezamenlijk belang vooropstelt, ook als dat ten koste gaat van het eigen belang. De onderlinge relatie staat centraal; het oog voor de ander, het investeren in sfeer en de zorg voor elkaar zijn daarin essentiële onderliggende waarden (*moving together-strategy*).

Kernkwaliteiten:

De samenwerker/toegever beschikt over de kwaliteiten en vaardigheden die nodig zijn om een hechte relatie te smeden met zijn omgeving om op basis daarvan effectief met anderen samen te werken. Denk bijvoorbeeld aan: sensitiviteit, empathisch vermogen, goed ontwikkelde sociale antennes, aanpassingsvermogen, sociale souplesse, actief luisteren, samenbindend vermogen, contactuele vaardigheden, et cetera.

Valkuilen:

In een strategie waarin het gezamenlijk belang voorop staat, kan het noodzakelijk zijn om toe te geven op het eigen belang. Als dat een bewuste keuze is, is dat tot daaraan toe. Maar met druk en spanningen geconfronteerd – zeker waar het spanningen in de onderlinge samenwerking betreft – heeft de samenwerker/toegever de neiging om zich steeds meer te richten op (het belang van) de ander en zich in toenemende mate daaraan aan te passen – ook wanneer dat ongewild ten koste gaat van zijn eigen belang.

3 De stijl van de objectiveerder of vermijder

Zichtbaar gedrag:

De objectiveerder/vermijder is de nuchtere, zakelijke, analytische, afstandelijke persoonlijkheid die in staat is om rust en afstand te bewaren, ook als de druk op hem toeneemt. Zijn focus ligt niet in eerste instantie op het realiseren van het eigen belang of het gezamenlijk belang, maar juist in het afstand nemen van belangen: een vermogen om op het juiste moment een pas op de plaats te maken, de situatie te analyseren, de problematiek te objectiveren om daarmee rust, tijd en ruimte te creëren om uiteindelijk de juiste beslissing te (kunnen) nemen.

Onderliggende strategie:

De objectiveerder/vermijder is de typerende uiting van de ANTILOOP, die het beste in de jungle kan overleven door zijn belangrijkste kwaliteit (zijn snelheid) in te zetten door bij gevaar en onraad simpelweg de benen te nemen! Onder het motto 'aan mijn lijf geen polonaise' of 'wie niet weg is, is gezien' tracht de antiloop de dreiging te ontlopen of te ontwijken, door ervoor te vluchten en er letterlijk afstand van te nemen. Dat hoeft overigens niet altijd met snel voetenwerk: een slak, kameleon of schildpad hanteert immers precies dezelfde vluchtstrategie...

In menselijke termen gaat het hier dus om de persoon die zich bij spanningen niet te veel laat leiden door- of laat vangen in de persoonlijke drive of emotie, maar juist op rationele wijze afstand weet te bewaren, een neutrale positie kan creëren en een en ander (ogenschijnlijk) langs zich heen kan laten gaan (*moving away-strategy*).

Diep in zijn onderliggende principes ligt nog een tweede of afgeleide strategie verscholen: de objectiveerder/vermijder gelooft dat er altijd een 'Waarheid' is, een 'Wijsheid', de 'Beste Oplossing'- die hij kan vinden, als hij daar maar voldoende tijd en rust voor neemt.

Kernkwaliteiten:

De objectiveerder/vermijder beschikt over de kwaliteiten en vaardigheden die nodig zijn om de nodige afstand, rust en overzicht te bewaren, juist als de druk en de spanning toenemen. Denk bijvoorbeeld aan: analytisch vermogen, abstraherend vermogen, synthetisch vermogen, reflectievermogen, bemiddelaars- en voorzittersvaardigheden, nuchterheid en realisme, et cetera.

Valkuilen:

Afstand nemen kan niet altijd! Soms moet er nu eenmaal gehandeld worden, of sterker nog, kan het juist de verantwoordelijkheid van betrokkene zijn om een beslissing te nemen en/of op daadkrachtige

wijze actie te ondernemen. Op dát moment afstand nemen en neutraal blijven zal op zijn minst door de omgeving van deze persoon als passief en vermijdend kunnen worden ervaren. Los daarvan hebben anderen vaak moeite met het rationele en afstandelijke optreden van de objectieverder/ vermijder; men vindt hem daardoor ongrijpbaar, ervaart hem dikwijls als ongevoelig en ongenaakbaar en ergert zich aan zijn 'kleurloosheid' of 'draaikonterij' waarmee hij het (moeten) innemen van een duidelijke positie wil (of lijkt te willen) voorkomen.

4 De stijl van de compromiszoeker of schipperaar

Zichtbaar gedrag:

De compromiszoeker/schipperaar is noch tijger, schaap of antilooop - of zo u wilt, heeft van alles een klein beetje. Het is de (gemengde) stijl van de pragmatische persoonlijkheid. Onder het motto 'ik een beetje, jij een beetje en samen zullen we eerlijk delen' wordt zo pragmatisch mogelijk recht gedaan aan het eigen belang én andermans belang. Iets kritischer beschouwd kan gesteld worden dat er ook sprake is van een tamelijk opportunistische stijl: 'laten we maar een knoop doorhakken en allebei wat water bij de wijn doen, want we moeten door...'

Onderliggende strategie:

De compromiszoeker/schipperaar hanteert een pragmatische strategie van geven en nemen. Niet met de pretentie om de beste oplossing te vinden of het beste resultaat te realiseren, maar wel met de intentie om met niet al te veel moeite in ieder geval een stap verder te komen. Er is sprake van een oplossingsgerichte strategie, gericht op vooruitgang op korte termijn. De oplossing wordt gevonden in de gulden middenweg: het compromis.

Kernkwaliteiten:

De compromiszoeker/schipperaar beschikt over de kwaliteiten en vaardigheden die nodig zijn om dat compromis te bereiken. Daarvoor heeft iemand zowel iets van de tijger, als van het schaap als ook van de antilooop nodig: assertiviteit én oog voor de ander én afstand voor reflectie, daadkracht én contact én overzicht, drive én gevoel én analyse, et cetera. Het vraagt (het begin van een) ontwikkeling van stijflexibiliteit.

Valkuilen:

Er kan wel een knoop worden doorgehakt, maar is dat nu ook de juiste knoop? Laat staan de beste knoop? Het compromis is niet voor niets de gulden middenweg, die weliswaar recht doet aan beide partijen maar

daarmee nog niet het resultaat realiseert dat ook op lange termijn het beste hout snijdt. Daardoor kan de compromiszoeker worden ervaren als een wat oppervlakkige, handige en tamelijk opportunistische schipperaar die meer geïnteresseerd lijkt in de 'quick wins' op korte termijn dan op een structurele duurzame oplossing en wederzijds commitment.

5 De stijl van de exploreerder of overactivering

Zichtbaar gedrag:

De exploreerder/overactivering bevindt zich in het model in de rechterbovenhoek: in het verlengde van de compromiszoeker, maar maximaal recht doende aan het eigen belang én aan het belang van de ander. Het is de persoonlijkheid die én als een tijger én als een schaap én als een antilooop maximaal beweeglijk en flexibel gedrag vertoont om tegelijk op te komen voor zichzelf als ook oog te blijven houden voor de ander. Onder het motto 'goed is niet goed genoeg' zoekt de exploreerder/overactivering eindeloos naar niet zomaar een resultaat, maar naar het beste resultaat dat maximaal recht doet aan beide partijen.

Onderliggende strategie:

De exploreerder/overactivering hanteert eveneens een oplossingsgerichte strategie, maar richt deze veel meer op het realiseren van een structurele oplossing met wederzijds commitment. Dat probeert hij te bereiken door samen met de andere betrokkenen de integratieve ruimte te verkennen die er in potentie bestaat tussen de diverse belangen.

Kwaliteiten:

De exploreerder/overactivering beschikt over de kwaliteiten en vaardigheden die nodig zijn om die gezamenlijke verkenning optimaal te realiseren. Hij beschikt daartoe over belangrijke kwaliteiten van zowel de tijger als het schaap en de antilooop. De belangrijkste kernkwaliteit daarin is het vermogen om actief te exploreren. Denk bijvoorbeeld aan: actief luisteren, doorzettingsvermogen, creativiteit, leervermogen, out-of-the-box kunnen denken, oplossingsgericht denken, voorstelgericht werken, geduld, logica, et cetera. Het vraagt maximaal ontwikkelde stijflexibiliteit.

Valkuilen:

Om écht explorerend te zijn, moet iemand heel erg flexibel gedrag kunnen vertonen. En om écht maximaal recht te doen aan alle belangen, moet die persoon ook nog eens een keer heel veel aandacht en vooral energie steken in het vinden van de beste oplossing. Welnu, dat kost tijd - veel tijd. En dat alles vraagt een dusdanige actieve, energieke en

‘aanwezige’ houding, dat anderen in zijn omgeving wel eens moe van zo’n ‘flexibele overactivering’ kunnen worden.

De kern: één van de oerstijlen is van nature dominant aanwezig!

Wij mensen zijn in principe in staat zijn om alle vijf persoonlijke stijlen min of meer effectief te hanteren, zolang de druk of spanning op ons niet al te hoog is en de situatie voor ons niet al te lastig of bedreigend is. Maar dat verandert zodra de druk op ons toeneemt. Dan vertrouwen we op onze kracht en de kwaliteiten die het beste bij onze persoonlijkheid passen en vallen we – naarmate de druk op ons toeneemt – terug op één van de drie oerstijlen en de daarbij behorende strategie om te ‘overleven’: fight/moving against (de tijger, de doordrukker), affection/moving towards (het schaap, de toegever) of flight/moving away (de antilooop, de vermijder).

Van de vijf beschreven stijlen zijn het dus slechts de doordrukker (tijger), de toegever (schaap) en de vermijder (antilooop) die van nature als ‘aard van het beestje’ in ons menselijk gedrag besloten liggen. De schipperaar en overactivering vertonen veel meer aangeleerd gedrag en hanteren geen oerstijl maar een *aangeleerde en gecultiveerde stijl*. Hoe deze stijlen zich ontwikkelen, wordt uitgelegd in het volgende hoofdstuk.

Zoals gezegd, valt elk mens onder druk terug op één van de drie oerstijlen. Dat wil dus zeggen dat óf de tijger, óf het schaap óf de antilooop (de vermijder) dominant in uw persoonlijkheid besloten ligt. Als het erop aankomt, ligt slechts één van deze stijlen dominant ten grondslag aan uw strategie om te overleven en dus ook aan het gedrag dat u onder toenemende druk steeds sterker gaat vertonen.

En dat is maar goed ook. Het is immers juist die oerstijl en de daarbij behorende strategie die het beste bij uw persoonlijkheid past en het meeste recht doet aan de kracht en kwaliteiten die daarbij horen (uw natuurlijk potentieel!). Het als het ware instinctmatig terugvallen op die natuurlijke stijl en strategie geeft u en elk mens – tijger, schaap of antilooop – uiteindelijk de meeste kans op het beste resultaat.

Ga nu maar eens bij uzelf na (zonder gelijk al in de testuitslagen te gaan kijken): welke oerstijl is dominant bij u? Wat herkent u het meeste bij uzelf? Bent u vooral de tijger? Of toch meer het schaap? Of voelt u zich meer verwant met het gedrag van de antilooop? Anders gevraagd: *Wat is de aard van uw beestje..??*

3 Op welke wijze ontwikkelen de oerstijlen zich?

In het voorgaande hoofdstuk is uitgelegd dat één van de drie oerstijlen dominant in uw persoonlijkheid besloten ligt. Er zijn steeds meer aanwijzingen dat deze, de bij u dominant ontwikkelde oerstijl, reeds vanaf uw geboorte als overheersende stijl aanwezig is.

Ik heb de drie oerstijlen meerdere keren voorgelegd aan ouders met pasgeboren kinderen en steeds weer had vooral de moeder geen enkel probleem om één van de drie oerstijlen als dominante stijl bij haar baby te herkennen. Over hoe een en ander precies te verklaren is – een uitleg over de mate waarin oerstijlen bijvoorbeeld genetisch bepaald zijn – is nog geen eenduidig antwoord te geven. Maar ik weet zeker dat alle onderzoek naar de menselijke genen, in combinatie met verder onderzoek naar de werking van de hersenen, ons in de toekomst verdere inzichten en antwoorden op dit fascinerende gebied zal geven.

Box: De rol van onbewuste impulsen op ons gedrag

Heel graag maak ik hier even een zijstap naar een onderwerp waarover in de laatste twee decennia opvallend veel is geschreven⁸: de rol van instincten en onbewuste impulsen op ons gedrag. Er is inmiddels wetenschappelijk bewezen (bijvoorbeeld met behulp van hersenonderzoek) dat het menselijk gedrag niet in eerste instantie wordt bepaald door onze eigen keuze (ook al deken wij van wel), maar een fractie daarvóór wordt aangestuurd door tal van onbewuste impulsieve prikkels.

Zo stelt Bram Buunk, als hoogleraar Evolutionaire Sociale Psychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen verbonden, dat de Verlichtingsgedachte – de gedachte dat de mens een rationeel wezen is dat op basis van zijn denken bewuste keuzes kan maken en daarmee boven zijn driften uitstijgt - door alle onderzoek inmiddels volkomen onderuit is gehaald. Ons bewustzijn blijkt maar een dun laagje, waaronder allerlei intuïtieve processen plaatsvinden. Daarin zijn wij volgens Buunk dus net als andere diersoorten, als een zichzelf sturend mechanisme dat niet top-down werkt (vanuit de hersenen) maar bottom-up (vanuit impulsen). Bij hersenonderzoeken wordt telkens weer duidelijk dat een handeling al (instinctmatig?) in gang is gezet voordat wij op bewustzijnsniveau de beslissing daartoe nemen.

⁸ In de box haal ik drie van deze schrijvers/wetenschappers aan en ik verwijs graag naar de door hen gepubliceerde boeken, artikelen of interviews. Het meest treffend vind ik het interview met Bram Buunk in de Volkskrant van 7 maart 2009 onder de titel 'De eekhoorn heeft een plan B'. Voor Ap Dijksterhuis verwijs ik vooral naar zijn boek 'Het slimme onbewuste', Bert Bakker, 2007. Voor Mark Nelissen verwijs ik vooral naar zijn boek 'De Breinmachine', Lannoo, 2008.

Buunk is allang niet meer de enige vertolker van dit gedachtegoed. Ook Ap Dijksterhuis, hoogleraar Sociale Psychologie aan de Universiteit van Amsterdam, maar ook Mark Nelissen, hoogleraar Gedragsbiologie aan de Universiteit Antwerpen, hebben beiden afzonderlijk een prachtig boek geschreven over deze fascinerende materie.

Dijksterhuis bewijst in tal van onderzoeken dat een zeer groot gedeelte van het gedrag onbewust plaatsvindt, doordat 'het Onbewuste' telkens informatie doorgeeft aan 'het Bewustzijn'. Zo zorgen onbewuste processen er uiteindelijk voor dat wij een 'bewuste beslissing' nemen, maar niet andersom.

Alle experimenten van Nelissen tonen steeds weer aan dat onze emoties en gevoelens de overhand nemen bij het sturen van ons gedrag, wanneer het er voor ons echt op aankomt. Betekenisvol spreekt hij in dit verband over 'een machine die de evolutie in ons voordeel heeft ontworpen'.

Wat is nu de relevantie van dit alles voor de ontwikkeling van onze oerstijl? Buunk zegt daarover – en dat is mij uit het hart gegrepen – dat het idee van de tabula rasa, de mens die als onbeschreven blad ter wereld komt, biologisch gezien volkomen onzin is. Ook het idee dat het verschil tussen jongens en meisjes door de opvoeding en de samenleving wordt gemaakt, vindt hij onzin. Biologische verschillen, basale emoties, instinctmatige impulsen – ze zijn sterker dan wij en niet door onze ratio uit te schakelen, aldus Buunk.

Begrijpt u nu waarom ik spreek van 'oerstijlen'? En waarom ik geloof dat uw oerstijl – wanneer het er echt op aankomt – uw gedrag systematisch aanstuurt? En waarom ik dus ook geloof dat uw oerstijl al bij uw geboorte dominant aanwezig is en in het geheel niet verbaasd zal zijn als deze reeds in uw genen opgesloten ligt?

Verandering en ontwikkeling van stijl(en)

Hoe diep verankerd uw oerstijl ook in uw persoonlijkheid besloten ligt, toch is er wel degelijk sprake van verandering in- en ontwikkeling van deze stijl. Is het nu mogelijk dat die ontwikkeling ervoor zorgt dat u zich een geheel andere oerstijl eigen maakt, of blijft u altijd en uitsluitend trouw aan uw 'oorspronkelijke' oerstijl? Hier komen we opnieuw bij een aantal interessante inzichten, die ook waardevol kunnen zijn bij de interpretatie van uw eigen scores op de test.

Strikt genomen is het antwoord op bovenstaande vraag sterk afhankelijk van de wijze waarop uw leven is verlopen, de gebeurtenissen en de ervaringen die u bent tegengekomen en vooral de invloed die deze factoren op uw persoonlijke ontwikkeling hebben gehad. Met dat voorbehoud in ons achterhoofd, gaan we een poging doen om in zijn algemeenheid deze vraag te beantwoorden: hoe verloopt doorgaans bij de meeste mensen de ontwikkeling van de (oer)stijl(en)?

Hierbij merken we gelijk op dat de leeftijden die we hieronder noemen met een ruime marge moeten worden gelezen, omdat het tempo van de ontwikkeling sterk afhangt van – alweer – een scala aan factoren die daarop van invloed kunnen zijn.

Ruwweg kan in het algemeen gesteld worden dat de oerstijl die reeds bij uw geboorte dominant aanwezig is, overheersend aanwezig blijft in uw baby-, peuter- en kleuterjaren. Voor een treffende illustratie daarvan nodigen we je van harte uit om een kijkje in de zandbak te nemen; zie de hieronder staande box.

Box: Oerstijlen bij kinderen (1): een kijkje in de zandbak...

Er is geen betere omgeving om de oerstijlen te observeren, dan een plek waar jonge kinderen met elkaar aan het spelen zijn. Ga naar een willekeurige speeltuin, peuterbad of zandbak en u zult al heel gauw de oerstijlen feilloos herkennen.

Een willekeurig voorbeeld. Stel: een paar kinderen zijn aan het spelen in de zandbak en krijgen ruzie over wie welk speelgoed mag gebruiken. Kijk nu eens goed naar de rudimentaire en bijna dierlijke patronen in het gedrag van kinderen om met die situatie om te gaan. Om van te genieten! Het **'tijger-kind'** (met het realiseren/doordrukken als dominante stijl) is doorgaans het gemakkelijkst herkenbaar. Dit kind stelt zich al snel dominant en assertief op, neemt de leiding in het spel en doet daarmee wat hij wil. Bij tegenstand bijt hij van zich af en zo nodig schroomt hij niet om te gaan slaan, krabben, bijten of pesten. Er is geen twijfel mogelijk: dit is een tijger.

Het **'schapen-kind'** die in de zandbak met dezelfde tegenstand wordt geconfronteerd, zal heel ander gedrag vertonen. Dit kind richt zich in toenemende mate op zijn 'tegenstander' en zal proberen om juist contact en toenadering te zoeken. In veel gevallen betekent dit dat hij het speelgoed – ja, zelfs zijn eigen speelgoed – zal delen met of zelfs zal weggeven aan het andere kind. En wat als die strategie ook geen oplossing biedt? Dan zoekt hij uiteindelijk huilend naar bescherming bij het voor hem meest sprekende toonbeeld van de kudde... zijn moeder.

Het **'antilopen-kind'** ten slotte, vertoont weer een geheel ander gedrag in deze zandbak. Dit kind wordt bij tegenstand steeds stiller en gaat zich steeds meer in zichzelf terugtrekken. Zo nodig gaat hij in zijn eentje verder spelen. Mocht zelfs dan de druk aanhouden, dan neemt hij letterlijk afstand en gaat hij op veilige afstand – bij voorkeur op de rand van- en met zijn rug naar de bedreigende zandbak – verder spelen. Mocht ook dat geen oplossing bieden, dan vlucht hij naar zijn schuilplaats: dit kind heeft altijd zijn eigen 'geheime plek' in de vorm van een mooie boomhut, een geheime plaats in de kast van moeder of een plek ergens op zolder of op zijn eigen kamer – maar dan bij voorkeur wel met de deur dicht!

Het is typisch het kind waarvan de ouders regelmatig zeggen: “heb jij hem gezien, hij is weer eens weg, waar hangt hij nu toch weer uit...?”

Authentieke of geïntervenieerde ontwikkeling

Vanaf de kindertijd kan vervolgens – globaal gesteld – de ontwikkeling op twee manieren verder verlopen: de (ongestoorde) authentieke ontwikkeling of de zogeheten geïntervenieerde ontwikkeling.

Bij de *authentieke ontwikkeling* wordt het kind door zijn omgeving (zijn ouders!) volop gestimuleerd om zijn oerstijl verder te verkennen en te ontwikkelen. Deze voortdurende positieve stimulans zorgt ervoor dat het kind alsmaar bevestigd wordt in ‘de aard van zijn beestje’: hij wordt bevestigd in wie hij is en in wat zijn kracht is en leert in een veilige omgeving wat zijn manier is om met moeilijke momenten om te gaan. Die stimulans en bevestiging voeden zijn zelfkennis en zelfvertrouwen. Idealiter legt dit kind daarmee een stevige en solide basis voor zijn persoonlijkheid, van waaruit hij op latere leeftijd andere stijlen kan gaan verkennen en gaandeweg stijlflexibiliteit zal gaan ontwikkelen.

Maar... het leven verloopt niet altijd ideaal en er is bij de meesten van ons eerder sprake van een *geïntervenieerde ontwikkeling*. Daarbij komen er impulsen of interventies van buitenaf, die een zodanige invloed op het kind hebben dat het al op jonge leeftijd niet zijn oerstijl, maar een aangeleerde stijl (ook wel ‘wenselijke stijl’ genoemd) met voornamelijk geconditioneerd gedrag gaat ontwikkelen.

Box: Oerstijlen bij kinderen (2): ouders die ingrijpen...

Terug naar de kinderen in de zandbak die ruzie krijgen over speelgoed. Kijk nu eens hoe ouders omgaan met het (oer)gedrag van hun kind. Die hebben vaak zo hun eigen opvattingen over het gedrag van hun kind in de zandbak (en elders) en voelen regelmatig een behoefte om dat gedrag te corrigeren.

En dus zeggen ze tegen het tijgerkind dat hij eens wat rustiger moet zijn en wat aardiger moet doen tegen de ander. En zeggen ze tegen het schapen-kind dat hij eens wat minder gevoelig moet zijn en wat meer van zich af moet bijten. En krijgt het antilopenkind te horen dat hij zich wel wat meer mag laten zien en eens wat meer moet spelen met andere kinderen. En zo streven we naar een tijger-, schaap- én antilopenkind!

Prima en heel begrijpelijk. Het is een veel voorkomend voorbeeld van de invloed uit de omgeving, die uiteindelijk zelfs een tweede oerstijl kan doen ontwikkelen (zie ook hierna). Maar er schuilt ook een gevaar in...

Los van het feit dat ouders (en vooral vaders!) hier veelal hun eigen oerstijl en gedrag projecteren op hun kind, dreigen zij in hun correctie voorbij te gaan aan juist datgene wat het kind op die leeftijd aan het ontdekken is: wie ben ik, wat kan ik en hoe kan ik het beste omgaan met lastige situaties? Maar voor die – op die leeftijd ingrijpende en deels onveilige – ontdekkingsreis heeft het kind nu juist zijn oerstijl nodig: juist die stijl past bij hem, sluit het best aan bij zijn kernkwaliteiten en zijn kracht, en doet het meeste recht aan wie hij is en aan wat hij nodig heeft om te 'overleven'.

Het scala aan mogelijke impulsen of interventies is bijna onbegrensd, omdat in principe elke (f)actor in het leven van invloed kan zijn op iemands persoonlijke groei en ontwikkeling – afhankelijk van de gevoeligheid en kwetsbaarheid van juist deze persoon voor juist die (f)actor. Bovendien kan de invloed/impact van de impuls of interventie van persoon tot persoon enorm verschillen: wat van invloed en betekenis is voor de één hoeft niet diezelfde impact te hebben op de ander.

Maar laten we toch een aantal sprekende voorbeelden geven van mogelijke impactvolle interventies, om je een beeld te geven:

- Lees de twee boxen over de kinderen in de zandbak nog eens en bedenk: hoe sturender en dominanter de ouders interveniëren⁹ in de ontwikkeling van de oerstijl, hoe eerder het kind geneigd zal zijn om het door de ouders gewenste gedrag te vertonen door een andere stijl te (gaan) ontwikkelen;

⁹ Opvallend genoeg, zien we een interventie van ouders/omgeving dikwijls terug bij personen die van nature over een fight/moving against strategy beschikken en zich in de interactie met anderen als Tijger ontpoppen. Kennelijk heeft de omgeving, althans in onze cultuur, daar moeite mee; juist bij de personen met deze stijl zien we dat er vaak al op jonge leeftijd (0-12 jaar) correctie plaatsvindt van met name de dominante en vechterige kant van deze stijl. Het is frappant hoeveel doordrukkers jaren later eveneens een significant hoge score vertonen op vooral de vermijdende stijl. Bij navraag blijkt dan steeds dat zij zich van hun omgeving hebben moeten leren bedwingen in hun 'tijger'-gedrag, door meer geduld te tonen, wat rustiger te zijn en wat meer afstand te houden (de antiloop). Overigens komt een dergelijke invloed van de omgeving uiteraard ook voor bij de andere oerstijlen, maar het is mijn ervaring dat dit in mindere mate het geval is.

- Stel: iemand is een schapen-kind en het is zijn oerstijl om zich vooral te richten op de relatie met de andere kinderen om hem heen. Maar nu wordt dit kind systematisch op school en door zijn vriendjes gepest en 'uit de kudde verstoten'. Dan redt dit kind het eenvoudigweg niet met zijn oerstijl en is er voor hem geen andere keuze dan versneld een andere stijl te ontwikkelen;

- Stel: iemand is een tijger-kind en wordt in een (v)echtscheiding de speelbal van zijn vechtende ouders. Het is zijn oerstijl om eigen regie te pakken en macht en stevigheid te ontwikkelen. Maar dit kind kan dat in deze situatie helemaal niet doen: hij kan slechts lijdzaam afwachten en heeft geen mogelijkheid om invloed op zijn situatie uit te oefenen, laat staan het gevecht daarover aan te gaan;

- Stel: iemand is een 'antilope-kind' en is enig kind of – juist de tegenhanger – de jongste of oudste in een groot gezin. Vanuit zijn oerstijl is hij gewend om rust, ruimte en afstand te nemen (te vluchten), maar dat is onder de gegeven omstandigheden simpelweg onmogelijk.

En zo kan ik eindeloos doorgaan met het geven van voorbeelden die ik in al die jaren ben tegengekomen bij het werken met de oerstijlen. Denk bijvoorbeeld aan andere impulsen of interventies als misbruik, geweld, eenzaamheid, het overlijden van een dierbare, eigen gezondheids- en welzijnsproblemen, maar ook aan (ogenschijnlijk) minder 'zware' maar zeker (voor een kind) ook ingrijpende omstandigheden als het regelmatig verhuizen, wonen in het buitenland, niet mee kunnen komen op school of de invloed van sterke normen en waarden vanuit het milieu of de directe omgeving van het kind. De kern van die invloed is steeds dezelfde: het stimuleert of remt ons juist – in een heel belangrijke fase van ons leven – in de ontwikkeling van specifieke stijlen/gedrag patronen.

Afhankelijk van de impact ervan, kan de geïntervenieerde ontwikkeling tot gevolg hebben dat de oerstijl niet optimaal tot ontwikkeling komt en/of zelfs helemaal naar de achtergrond (het on(der)bewustzijn) verdwijnt. Het kind kan in deze situaties simpelweg niet of heel moeilijk 'overleven' met zijn oerstijl en slaagt daar alleen in door zich – vaak in rap tempo – een tweede (oer)stijl eigen te maken.

Voor de oerstijl komt dan een *aangeleerde of gewenste stijl* in de plaats: het kind gaat het wenselijke en geconditioneerde gedrag vertonen dat op dat moment noodzakelijk én het meest effectief is, benut dat optimaal en bouwt het verder uit. Dat patroon blijft, ook als het kind allang geen kind

meer is en de oorspronkelijke noodzaak allang tot het verleden behoort. Zeker wanneer dit soort omstandigheden zich voordoen op een leeftijd waarop de basis van onze persoonlijkheid wordt gelegd (0-12 jaar), zien we vaak jaren later – bijvoorbeeld bij het invullen van de Test Oerstijlen – dat er sprake is van twee (significant) hoog ontwikkelde oerstijlen.

De ontwikkeling van de gemengde en gecultiveerde stijlen

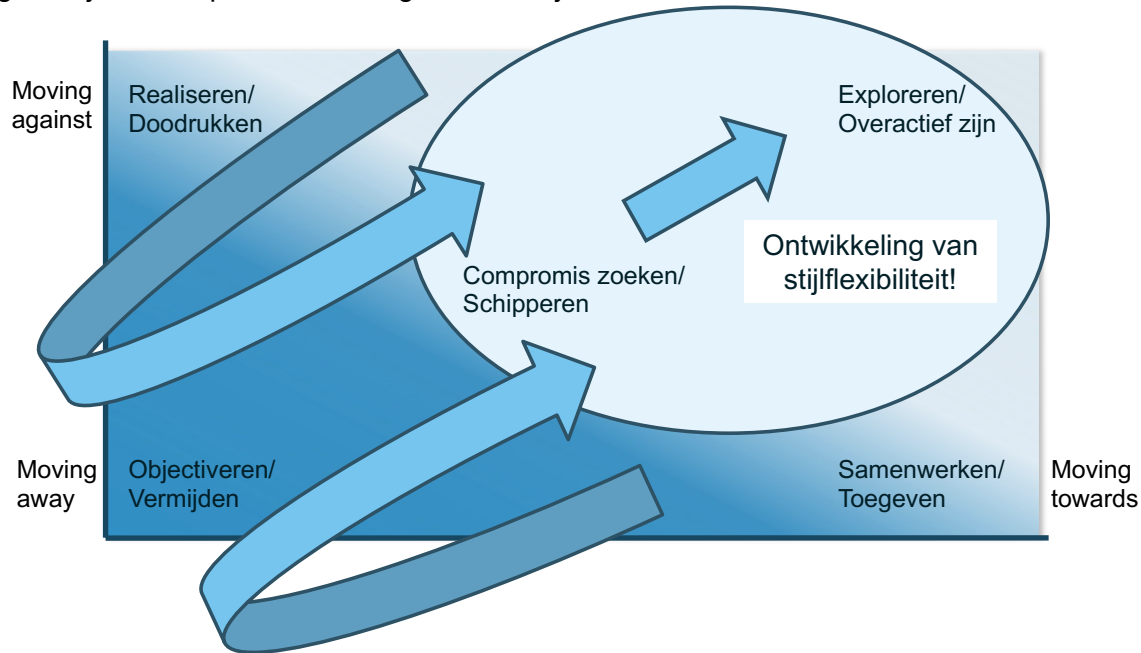
Uitzonderingen daargelaten, vertrouwt een mens in de eerste groeifase van zijn bestaan (0-12 jaar) – onbewust en bijna instinctmatig – op zijn dominante oerstijl en de daaraan gekoppelde strategie om zo goed mogelijk om te gaan met lastige situaties. Althans, wanneer er uiteraard sprake is van een authentieke ontwikkeling waarbij de bij de oerstijl behorende kwaliteiten en vaardigheden steeds worden aangeboord en (verder) ontwikkeld. En nogmaals: dat is maar goed ook, omdat juist die stijl en bijbehorende kwaliteiten het beste bij die persoon passen. Maar naarmate we ouder worden, leren we ook de valkuilen kennen die nu eenmaal ook horen bij onze oerstijl en maakt, zoals gezegd, onze authentieke ontwikkeling doorgaans plaats voor een geïntervenieerde ontwikkeling. En dus leert de tijger dat hij niet altijd kan gaan slaan, leert het schaap dat hij niet altijd vriendjes kan zijn en leert de antilope dat hij niet altijd de benen kan nemen. Zo krijgen we oog voor vaardigheden die veel meer passen bij de andere oerstijlen en beginnen we ook deze – stapje voor stapje – te ontwikkelen en ons eigen te maken.

Vanaf onze jonge adolescentie (circa 18 jaar) gaan we doorgaans nog veel bewuster en actiever leren om de tijger, de antilope en het schaap als het ware te laten 'samenwerken' met elkaar. We doen dat met vallen en opstaan, aangezet door onze eerste werkervaringen, gestimuleerd door feedback uit onze (werk)omgeving en ondersteund door training, coaching, opleiding en allerlei andere instrumenten en impulsen die ons nieuwe vaardigheden en technieken aanreiken. Die ontwikkeling verloopt steeds onafhankelijker van de mate waarin onze ontwikkeling authentiek of geïntervenieerd heeft plaatsgevonden en geeft belangrijke impulsen aan een meer bewuste autonome ontwikkeling van onze *stijlflexibiliteit*.

Een interessant gegeven daarbij is, dat er inmiddels veel aanwijzingen zijn voor een vast ontwikkelpatroon met eenzelfde richting waarin de persoonlijke stijlen zich ontwikkelen - zie het figuur hieronder. Dat patroon en die richting kunnen als volgt worden gekenschetst: allereerst ontwikkelt zich de dominante oerstijl, vervolgens wordt die stijl

aangevuld met vaardigheden uit de andere twee stijlen, waarna – altijd met behulp van vaardigheden die vooral behoren tot de objectiverende/vermijdende stijl! – achtereenvolgens (en ook in die volgorde) de stijl van het compromis zoeken en de stijl van het exploreren tot ontwikkeling komen.

Figuur: Stijlflexibiliteit: patroon en richting waarin de stijlen zich ontwikkelen



De stijlen compromis zoeken en exploreren zijn geen oerstijlen, maar gemengde en gecultiveerde stijlen. Dat wil zeggen dat zij beiden niet van nature in onze persoonlijkheid besloten liggen (deze zijn bij kinderen bijvoorbeeld niet aanwezig), maar wij deze stijlen pas gaandeweg ons leven tot ontwikkeling brengen. Het zijn zogenaamde *gecultiveerde of beredeneerde stijlen*: we ontwikkelen deze stijlen omdat we merken (logisch beredeneren) dat deze stijlen handig zijn voor ons functioneren. Om deze twee stijlen te ontwikkelen is flexibiliteit in gedrag noodzakelijk: een *stijlflexibiliteit* in het toepassen van (vaardigheden van) de oerstijlen. Immers, zowel de compromiszoekende stijl als de explorerende stijl vragen het vermogen om een beetje tijger én schaap én antiloopt te zijn, doordrukker én toegever én vermijder te zijn.

Zoals gezegd: voor een effectieve ontwikkeling van deze stijlflexibiliteit zijn vaardigheden die behoren tot de objectiverende/vermijdende stijl onontbeerlijk. Vaardigheden als rust, analyse en vooral zelfreflectie zijn immers essentieel voor persoonlijke groei en ontwikkeling. Maar ook de kernkwaliteit van de antiloopt/objectiveerder om afstand te nemen en los

te laten, lijkt (logischerwijze) een belangrijke rol te spelen in de ontwikkeling van stijlflexibiliteit. Zowel de tijger/realiseerder als het schaap/samenwerker moeten immers hun dominante oerstijl en hun daaraan gekoppelde strategie meer en meer los durven te laten, willen zij in staat zijn om andere vaardigheden/stijlflexibiliteit te ontwikkelen. Let wel: dat moet de antilooop/objectiveerder uiteraard ook, maar die heeft juist het vermogen tot loslaten als kernkwaliteit al van nature in huis.

Het hierboven beschreven ontwikkelingspatroon kan onder meer ook gezien worden in de relatie tussen de scores op de Test Oerstijlen.

Als iemand significant hoog scoort op één van de oerstijlen, dan is er zelden sprake van een echt hoge score op de twee gecultiveerde stijlen: de stijlflexibiliteit is beperkt omdat men als het ware nog 'gevangen' zit in de dominante oerstijl.

En vice versa: scoort daarentegen iemand significant hoog op de gecultiveerde stijlen (hetgeen duidt op een ontwikkelde stijlflexibiliteit), dan is er zelden tot nooit een echt hoge score op één van de oerstijlen. Bovendien vertoont de stijl van het objectiveren/vermijden (antilooop) dan doorgaans een hoge c.q. de hoogste score van de drie oerstijlen, omdat juist de vaardigheden van deze stijl zo belangrijk zijn voor het kunnen ontwikkelen van die hoge stijlflexibiliteit.

Tenslotte ligt de score op de stijl exploreren bijna altijd lager dan de score op de stijl compromis zoeken, met een enkele uitzondering daargelaten. Dat is heel logisch: effectief exploreren is immers een veel complexere stijl en veel moeilijker te ontwikkelen dan de stijl van het compromis zoeken. Exploreren vraagt immers een nog veel sterker ontwikkeld flexibel en bewegelijk gedrag en komt dus ook meestal pas als laatste in het menselijk gedragsrepertoire tot ontwikkeling.

4 Hoe zijn de oerstijlen bij u ontwikkeld?

Het is tijd om eens terug te gaan naar uw uitslagen op de Test Oerstijlen. Kijk eens naar het totaal aantal omcirkelde letters in iedere kolom en inventariseer welke score u per stijl behaald heeft.

Wat is uw dominante oerstijl?

Kijk naar uw scores op de drie oerstijlen: doordrukken (tijger), vermijden (antiloop) en toegeven (schaap). Eén van deze stijlen scoort doorgaans het hoogst. Bij een score van 8 of hoger is sprake van een significant hoge score, bij een score van 3 of lager is sprake van een significante lage score. 'Significant' wil in dit verband zeggen dat de score opvallend hoger/lager ligt dan wat gemiddeld genomen 'normaal' is en dat er dus een zeer sterke indicatie is welke gedragsstijl(en) juist wel of niet dominant ontwikkeld zijn bij u. En om u te prikkelen: als u uw eigen significant lage/hoge score helemaal niet herkent, dan adviseer ik u om uw zelfbeeld aan een kritische toets te onderwerpen. Het actief vragen om concrete feedback van uw omgeving kan u daarbij helpen.

Wat betekent het als u op twee oerstijlen significant hoog scoort?

Zoals hierboven reeds is uitgelegd, kan het voorkomen dat u op twee van de drie oerstijlen (significant) hoog scoort. Een en ander is te verklaren door de invloed – meestal op jonge leeftijd (circa 0-12 jaar) van de directe omgeving en/of de aanwezigheid van omstandigheden die het 'overleven' onder druk zetten en daardoor de noodzaak creëren om een tweede oerstijl (als aangeleerde stijl!) versneld te ontwikkelen. Scoort u op twee oerstijlen significant hoog? Dan nodig ik u uit om eens terug te gaan naar uw kinderjaren en eens na te gaan van welke invloed of omstandigheden in uw leven destijds sprake is geweest, die uw score op juist die twee oerstijlen kunnen verklaren. En vergeet dan niet wat ik hierboven al heb uitgelegd: slechts één van de 2 stijlen is uw echte oerstijl en de andere is uw aangeleerde stijl!

Hoe groot is uw stijlflexibiliteit?

Kijk naar uw score op de twee mengstijlen: het compromis zoeken en het exploreren. Beide stijlen zitten in de figuur in hoofdstuk 3 ('Stijlflexibiliteit: patroon en richting waarin de stijlen zich ontwikkelen') in de rechterbovenhoek. Het is het gebied waar de oerstijlen zich min of meer gaan integreren tot aangeleerd en flexibel (gecultiveerd) gedrag; het is het gebied waar uw stijlflexibiliteit zich gaandeweg uw leven ontwikkelt.

De hoogte van uw scores op de twee mengstijlen geeft een indicatie voor de mate waarin uw stijlflexibiliteit is ontwikkeld. Doorgaans is een score van ongeveer 6 en hoger per mengstijl (of circa 10 en hoger voor beide stijlen in totaal) een indicatie voor een redelijke tot grote stijlflexibiliteit. En ook hier geldt weer: is uw score per mengstijl 8 of hoger? Dan is er bij u sprake van een significant hoog ontwikkelde stijlflexibiliteit. In dat geval zullen, zoals al eerder gezegd, uw scores op de oerstijlen zelden een opvallend hoge score te zien geven (hoogstens circa een 6). Voor de ontwikkeling van stijlflexibiliteit is het immers noodzakelijk dat géén van de oerstijlen echt dominant aanwezig is.

Wat zijn uw aandachtspunten waarop u zich verder kunt ontwikkelen?

Die vraag is niet van hieruit te beantwoorden, omdat het antwoord volkomen afhankelijk is van de wijze waarop de diverse stijlen wel/meer of niet/minder zijn ontwikkeld. Kijk nog eens naar uw scores en vooral naar de significant hoge scores. En kijk vervolgens nog eens naar de figuur in hoofdstuk 3, waarop het patroon en de richting van ontwikkeling in stijlen staan afgebeeld. 'Plot' als het ware uw scores eens in de figuur en maak zichtbaar in welke mate de stijlen bij u zijn ontwikkeld en vooral in welke richting deze zich ontwikkelen. Scoort u bijvoorbeeld nog (significant) hoog op het doordrukken of het toegeven en bent u uzelf al in de richting van het vermijden aan het ontwikkelen? Of bent u al verder in de ontwikkeling van uw stijlflexibiliteit en bent u al vooral bezig met het ontwikkelen van vaardigheden die veel meer horen bij het compromis zoeken of het exploreren?

In het algemeen geldt¹⁰:

- Hoe hoger de score op de oerstijl, hoe meer uw aandachtspunt is gelegen in het ontlopen van de bij die oerstijl behorende valkuilen - onder meer door het afhalen van de 'scherpe kantjes' daarvan;
- Hoe lager de score op de oerstijl, hoe meer uw aandachtspunt is gelegen in het (verder) ontwikkelen van vaardigheden die bij deze stijl horen - mits deze vaardigheden op een authentieke wijze te integreren zijn met uw eigen stijl en persoonlijkheid;

¹⁰ Voor alle duidelijkheid: het bovenstaande kan uiteraard niet los worden gezien van mijn persoonlijke kijk op dat wat ik als wenselijk en effectief beschouw in de ontwikkeling van de oerstijlen. Daarin staat mijns inziens de ontwikkeling van stijlflexibiliteit centraal: hoe meer alle stijlen bij u evenwichtig zijn ontwikkeld, hoe effectiever u in verschillende situaties kunt functioneren. Maar de keuze is aan u!

- Het ontwikkelen van vaardigheden die bij de gecultiveerde stijlen horen, blijft altijd voor iedereen het aandachtspunt, omdat daarmee tegelijk de stijlflexibiliteit (verder) wordt aangeboord en versterkt;
- En nogmaals: de ervaring wijst uit dat bepaalde vaardigheden die horen bij de vermijdende stijl essentieel zijn voor de ontwikkeling van stijlflexibiliteit; rust, analyse en zelfreflectie, maar bijvoorbeeld ook relativiseringsvermogen blijven als belangrijke succesfactoren voor stijlflexibiliteit altijd en voor iedereen de aandachtspunten.

Hoe valide zijn uw testresultaten?

In de vele jaren dat ik inmiddels met de Test Oerstijlen heb gewerkt (en daarvoor ook al met het oorspronkelijke Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) werk, ben ik onder de indruk geraakt van de validiteit van deze test. Keer op keer blijken de resultaten heel herkenbaar voor de 'beantwoorder' en goed aan te sluiten bij de realiteit. Mits de test door hem in alle rust en met gerichte concentratie is ingevuld.

Interessant detail: het is vrij gemakkelijk te controleren of u de test voldoende geconcentreerd en in alle rust is ingevuld. Er zijn een paar simpele 'regels'; hoe meer de scores op de test afwijken van deze regels, hoe minder valide de uitkomsten ervan zijn. Overigens, geen nood als dat het geval is: leg de test een paar weken weg en vul deze dan – in alle rust en met voldoende concentratie – opnieuw in.

De 'regels' zijn, een enkele uitzondering daargelaten:

- Een significant hoge score op doordrukken geeft (bijna) altijd een significant lage score op toegeven, en andersom (omdat de ene stijl exact de tegenhanger is van de andere stijl).
- De stijl compromis zoeken scoort (bijna) altijd hoger dan de stijl exploreren (omdat die stijl zich eerder ontwikkelt dan het veel complexere exploreren).
- Bij (significant) hoge scores op de mengstijlen is (bijna) nooit sprake van hoge scores op de oerstijlen (omdat die niet meer dominant aanwezig zijn).

5 De invloed van de oerstijlen op kracht, motivatie en effectiviteit

Of u nu tijger, schaap of antiloopt bent - dieren en mensen hebben voedsel nodig, anders overleven zij niet. Zo is het ook met de stijlen: *elke (oer)stijl heeft een 'oer-behoefte' die gevoed moet worden*, omdat anders niet de juiste energie en kracht wordt aangeboord en de stijl niet optimaal tot ontwikkeling kan komen.

Nog eens anders gezegd. Elk mens heeft een dominant ontwikkelde oerstijl die in zijn drijfveren besloten ligt. Dat juist die stijl zijn oerstijl is, is geen toevalligheid; het is juist deze stijl die het meeste recht doet aan zijn kernkwaliteiten en (daarmee) aan zijn persoonlijkheid. Maar wat is nu de 'voeding' die zijn persoonlijkheid nodig heeft om te functioneren? Wat is nu de 'brandstof' die zijn motor nodig heeft om op volle toeren te draaien? Wat is voor deze persoon de sleutel om minimaal te overleven en maximaal te floreren (en daardoor optimaal gelukkig te zijn)?

Om de inzichten op dit gebied beter te begrijpen, is het goed om eerst even stil te staan bij een ogenschijnlijk andere dimensie van het menselijk bestaan. De mens leeft sinds mensenheugenis in een 'samenleving' met andere mensen. Hij verkeert in zijn strijd om het bestaan voortdurend in interactie met andere mensen en zijn handelen is niet los te zien van de sociale context waarin dit handelen plaatsvindt. Het is steeds weer *de onderlinge relatie* – en de rol die u en ik in die relatie innemen - die betekenis, zingeving en duiding geeft aan ons functioneren.

Mijn oud-collega Mastenbroek¹¹ typeert die relatie als een *relatie van macht en afhankelijkheid*. En als een relatie die – door de ingebakken

¹¹ Willem Mastenbroek schrijft al meer dan 50 jaar over dit boeiende onderwerp en heeft in al die jaren tal van publicaties op dit gebied op zijn naam staan. Dikwijls verwijst hij daarbij naar Norbert Elias, één van zijn grote inspiratoren. Mastenbroek heeft o.m. de kern van de onderlinge relatie getypeerd als een relatie van macht en afhankelijkheid. Hij spreekt in dit verband - treffend aansluitend bij mijn begrip 'oerstijlen'! - over het zogenaamde 'oerconflict', waarin sprake is van een constante spanning tussen 'hoog' (de machtigen en onafhankelijken) en 'laag' (de minder machtigen en afhankelijkken). Het doorbreken van het oerconflict heeft volgens Mastenbroek alles te maken met het vermogen van mensen om verantwoordelijkheid te nemen voor hun rol in de relatie. Maar dat blijkt in de praktijk vaak heel lastig, omdat het oerconflict al snel allerlei emoties oproept en (dus) een groot beroep doet op ons emotiemanagement. Voor verdere toelichting verwijs ik graag naar zijn vele publicaties, zie onder meer op www.managementsite.nl.

spanning tussen ‘hoog’ en ‘laag’ – emoties oproept en aanboort. Met die typering raken we aan de kern en keren ik terug bij de eerdere metafoor: het managen van de relatie (en het daarin hanteren van de macht en afhankelijkheid) voedt onze emoties, geeft richting aan onze zingeving en geeft brandstof aan de motor die ons in beweging zet.

De ‘voeding’ van de tijger, het schaap en de antilooop

De tijger – of realiseerder en doordrukker – kiest in de relatie bij voorkeur voor een rol en positie die hem het meeste macht en onafhankelijkheid biedt. Het is immers die machtspositie die hem in staat stelt zijn aanvalsstrategie te volgen en zijn eigen belang bij de ander door te drukken.

De voeding die de tijger nodig heeft en de brandstof die zijn motor in beweging zet, kan daarmee kernachtig samengevat worden als: **macht, invloed, grip, controle**. Zonder dit is hij niets, kan hij niet tot de aanval overgaan, is hij beperkt in zijn overlevingsstrategie en zal hij dus vroeg of laat – figuurlijk gesproken – ‘dood gaan’.

Het schaap – of samenwerker en toegever – heeft hele andere voeding nodig. Voor hem is grip en controle veel minder belangrijk, omdat deze niet relevant zijn voor de strategie van het schaap.

Het schaap kiest in de relatie bij voorkeur voor een rol en positie die hem de meeste kans op bescherming van de kudde biedt. Hij kiest daarmee bewust voor een afhankelijke positie in zijn onderlinge relatie met anderen. Heel logisch en terecht, omdat hij immers onderdeel van de kudde is en juist de ander nodig heeft om te overleven.

De voeding die het schaap nodig heeft en de brandstof die zijn motor in beweging zet, kan daarmee kernachtig worden samengevat als: **liefde, erbij horen, bevestiging, acceptatie, erkenning**.

De antilooop – of objectiveerder en vermijder – kiest in de relatie bij voorkeur noch voor de macht, noch voor de afhankelijkheid. Dát is juist de strategie die zo typerend is voor de antilooop: om juist afstand te nemen van de diverse belangen, de spanningen tussen ‘hoog’ en ‘laag’ te objectiveren en rust te scheppen in de machtsdynamiek tussen partijen. Voor hem juist geen dominante positie en macht of afhankelijke positie en erbij horen; dat is nu juist wat hij tracht te vermijden.

De voeding die de antilooop nodig heeft en de brandstof die zijn motor in beweging zet, kan daarmee kernachtig worden samengevat als: **ruimte, rust, afstand, reflectie**.

Het is voor mij in al die jaren volledig duidelijk geworden, dat het bewustzijn van wie welk voeding c.q. welke brandstof nodig heeft om te overleven een essentieel handvat geeft voor bijvoorbeeld het (laten) functioneren en motiveren van mensen, het coachen van medewerkers, management development, maar ook voor het preventief terugdringen van ziekteverzuim of het voorkomen van 'burn-out'.

Wie geen rekening houdt met wat mensen in de kern voedt en wie systematisch voorbijgaat aan wat hun motor aan brandstof nodig heeft, vraagt om moeilijkheden.

Wie de tijger zijn invloed ontnemt, zijn verantwoordelijkheid afroemt en elke grip beperkt, weet dat zijn motivatie en kracht zullen afnemen en vraagt erom dat deze tijger vroeg of laat wegwijnt en uiteindelijk ziek thuis gaat zitten.

Wie een schaap in een omgeving of een team zet dat bol staat van interne conflicten of onderlinge spanningen, vraagt om dezelfde problemen.

En hij die een antilooft voortdurend maar in de nek loopt te hijgen en achtervolgt met deadlines die om snelle actie en daadkracht vragen, ondermijnt systematisch de kracht van deze antilooft en moet niet raar staan te kijken als deze uiteindelijk met een 'burn-out' thuis komt te zitten.

Ik ben ervan overtuigd dat de bovenstaande relatie van grote betekenis is op het gedrag van mensen. Er is helaas nog te weinig besef en/of kennis op dit gebied, maar ik nodig u uit om zelf eens verder voort te borduren en andere invloeden of effecten te bedenken.

Wat te denken bijvoorbeeld van de invloed op het non-verbale gedrag van mensen? Of de woorden die we bij voorkeur gebruiken? Of de sfeer en inrichting van ons huis of onze werkplek? Of de keuze van onze vrienden en zelfs van onze partner? Zouden die net zo goed niet als wezenlijke 'voeding' beïnvloed kunnen worden door onze natuurlijke en noodzakelijke behoefte aan macht, of liefde, of rust en ruimte..?

Hoe dan ook: het bewust geven – aan jezelf en aan anderen – van de voeding die als brandstof nodig is, leidt uiteindelijk tot meer effectiviteit, welzijn, werkplezier en levensgeluk!

6 Over de praktijk gesproken...

Door de jaren heen heb ik van veel mensen enthousiaste verhalen en reacties mogen ontvangen op mijn inzichten omtrent de oerstijlen. Daaruit blijkt keer op keer hoe relevant en waardevol het inzicht in de oerstijlen is in de praktijk van alledag. Graag druk ik hieronder drie van dergelijke praktijksituaties af, al was het alleen maar als dank aan al die mensen zonder wiens feedback ik nooit zover was gekomen.

Praktijkbox A: Veel profijt

Ik ben als organisatieadviseur, coach en trainer werkzaam. Graag schets ik u vier willekeurige maar typerende momenten uit mijn eigen praktijk in het afgelopen jaar.

1) Mijn coachee kijkt me vragend aan en ik zie dat ze worstelt. “Ik begrijp niet waarom ik zo ongemakkelijk word van al die verandering en onrust bij ons op de afdeling. En het feit dat mijn manager me zo loopt op te jagen, ik word er helemaal gestrest van!”

Het huilen staat haar inmiddels nader dan het lachen. Tijdens dit coachgesprek lijken we écht tot de kern van de zaak te komen en ik vraag haar of ze de test Oerstijlen wil invullen. Terwijl ik daarna de testscores interpreteer en de theorie over de oerstijlen nader toelicht, komt mijn coachee tot het inzicht dat zij een antiloopt is. Rust en afstand zijn dus van ‘levensbelang’ voor haar! Dit inzicht helpt haar om beter te begrijpen wat er aan de hand is en acties te bedenken waarmee ze een rustige(re) omgeving kan creëren waarin de voor haar noodzakelijke brandstoffen ruimschoots aanwezig zijn.

2) De spanning in het team is te snijden. Gezichten staan strak en het is ijsig stil. Ik start de middag en vertel dat iedereen zijn eigen kwaliteiten én valkuilen heeft en dat de ene oerstijl niet beter is dan de andere. Vervolgens bespreken we met elkaar de testuitslagen. Aan de hand van de scores en hun eigen praktijkervaring laat ik alle teamleden de oerstijl noemen die bij hen dominant aanwezig is. Hierna gebruik ik de geïnventariseerde oerstijlen om de teamleden elkaar onderling feedback te laten geven. Door de feedback te verwoorden als eigenschappen van de tijger, het schaap en de antiloopt hebben de teamleden minder moeite om feedback te geven, maar met name ook te ontvangen! Er ontstaat een begin van een open dialoog.

Tijdens een gastcollege ‘Conflicthantering’ sta ik met mijn publiek stil bij de vraag hoe conflicten nou ontstaan in het werkende leven. Gezamenlijk zijn we aan het bedenken waar tijgers, schapen en antilopen tijdens hun samenwerking tegenaan kunnen lopen. “Ja! Dat weet ik wel”, roept een jongen geamuseerd en met een ondeugende blik in zijn ogen. “De tijger vindt de antiloopt maar traag en saai en het schaap vindt hij een watje zonder eigen mening!”, roept hij. “Dat heb ik zelf nou ook altijd!”. Vervolgens barst in de rest van de zaal een lachsalvo los.’

Deze drie situaties zijn voorbeelden van momenten waarop ik zeer effectief gebruik kon maken van alle inzichten omtrent de oerstijlen. Zowel in mijn rol als adviseur, coach en trainer (en gastdocent) komt het concept goed van pas. Het is voor mij een instrument om mensen tot inzicht te brengen, om teamleden op een constructieve manier te laten praten over elkaars sterktes en zwaktes en om op verhelderende wijze en met humor te praten over de eigenaardigheden van het menselijk gedrag. Vooral het met elkaar denken en spreken in tijger-, schaap- en antilooptermen helpt om onderlinge feedback licht te houden en onderlinge verschillen en tegenstellingen op speelse wijze te overbruggen.

4) Ten slotte heb ik zelf als persoon ontzettend veel profijt gehad van deze kennis. De ontdekking dat ik een echt schaap ben, gaf mij inzicht in mijn eigen noodzakelijke 'voeding' en heeft ervoor gezorgd dat ik nu beter in staat ben (werk)situaties te creëren die voor mijzelf zo optimaal mogelijk zijn. Zo was ik vroeger onbewust veel bezig met het zoeken naar bevestiging. Dit zorgde ervoor dat ik afhankelijk werd van anderen en ook minder goed in staat was om mensen om mij heen te confronteren of in mijn relatie met hen écht voor mezelf op te komen. Ik wilde altijd aardig gevonden worden. Inmiddels herken ik de momenten waarop ik bijvoorbeeld mijn eigen mening inslik om de harmonie te bewaren. Ik ben steeds vaker in staat om dan veel meer autonoom op te treden en mij minder aan te trekken van wat anderen van me vinden. Bovendien ben ik gegroeid in het mijzélf (kunnen) bevestigen (zelfwaardering) zodat ik (zowel zakelijk als privé) met meer autonomie en zelfvertrouwen kan functioneren. Zo werk ik bewust aan het (verder) ontwikkelen van mijn stijflexibiliteit, maar ben ik mij ook meer bewust geworden van niet alleen mijn valkuilen maar vooral ook mijn kracht als schaap. Want dat is en blijft toch de aard van het beestje...

Praktijkbox B: Confronterend en waardevol

Ik ben als financial controller werkzaam in een groot internationaal opererend bedrijf.

Mijn eerste contact met de theorie van de oerstijlen was een nogal schokkende ervaring. Vanuit het bedrijf wordt er behoorlijk wat gedaan aan het aanvullend opleiden van het leidinggevende personeel. In dat kader was ik betrokken bij een tweedaagse training persoonlijke effectiviteit, waarin onder meer ook aandacht werd besteed aan de in dit boekje beschreven inzichten. Het verhaal van Rob Bertels vond ik heel begrijpelijk, inspirerend en voor mij heel erg herkenbaar. Maar ook tamelijk confronterend!

In mijn geval was de uitkomst van de test een significante score op de 'tijger' en een al even hoge score op de 'antiloop'. Dat leek op het eerste gezicht een nogal vreemde uitslag, maar vooral bij de uitleg over het kind-gedrag (en met name het verhaal van de zandbak) kwam ik tot het besef dat de antiloop mijn oerstijl bleek te zijn en de tijger het door mij in mijn jeugd aangeleerde gedrag. Een waardevol inzicht!

Verdere verdieping en reflectie gaf me nog meer duidelijkheid over mijn gedrag en oerstijlen. Het heeft me zó gegrepen dat ik nog eens goed alle stof heb nagelezen en ben gaan toepassen in mijn dagelijks leven.

Het besef dat het helemaal niet erg is om een antilooptje te zijn, is inmiddels ook tot me doorgedrongen. Sterker nog: de behoefte om me af en toe terug te trekken en even 'op mezelf te zijn' is aanwezig, herken ik bij mezelf en hoort gewoon bij wie ik ben. Ik realiseer me nu hoe belangrijk die ruimte en vrijheid voor mij is en ik geef er nu heel bewust aan toe. Resultaat van deze wetenschap is dat ik veel meer rust heb gekregen in- en met mezelf.

Natuurlijk merkt de omgeving ook dat mijn gedrag anders wordt. In situaties reageer ik minder krampachtig en ga ik veel minder de tijger uithangen dan voorheen. Hier heb ik al veel reacties en positieve feedback op gehad. Zeker bij het leiden van een afdeling is het heel handig dat ik nu weet wat mijn oerstijl en (in mijn geval) de bijkomende aangeleerde stijl is. Het besef van de aanwezigheid van deze twee stijlen zorgt ervoor dat ik nu veel bewuster met mijn gedrag en de effecten daarvan om kan gaan. Steeds vaker probeer ik flexibiliteit in mijn stijlen te tonen en de juiste stijl te kiezen naar gelang de specifieke situatie dat van mij vraagt. Dat blijkt in de praktijk zeer nuttig en handig te zijn.

Mijn belangrijkste conclusie en inzicht is geweest dat ik nu begrijp dat ik als leidinggevende helemaal niet altijd de tijger hoeft te zijn. Dat is helemaal niet nodig, terwijl ik dat toch altijd wel een beetje dacht. Sterker nog, ik weet nu dat ik soms meer bereik als ik de ander juist op een meer authentieke manier benader.

Praktijkbox C: Eerst weerstand, daarna inzicht en de juiste 'voeding'

Ik ben als algemeen directeur/grotaandeelhouder werkzaam in mijn eigen bedrijf en eindverantwoordelijk voor zo'n 250 medewerkers.

Toen ik voor het eerst kennis maakte met alle inzichten omtrent de oerstijlen, wist ik eigenlijk niet goed wat ik er mee aan moest. Ik dacht: wat heb ik eraan om te weten wat mijn oerstijl is (ik ben een echte tijger), terwijl mijn praktijk van alledag toch telkens weer van mij vraagt dat ik het ene moment een tijger, dan weer een schaap en het andere moment een antilooptje moet (kunnen) zijn? Ik heb daar toch geen keuze in, dat is toch immers mijn rol als manager?

Ik bespeurde bij mijzelf ook enige irritatie bij het denken in oerstijlen. Ik hou er niet van om mensen in hokjes te stoppen en de gedachte om het menselijk gedrag te verdelen in tijgers, schapen en antilopen kwam op mij als kinderachtig over en stuitte mij toch wat tegen de borst.

Kortom, ik kon in eerste instantie niet zoveel met die oerstijlen...

Totdat ik in een complex veranderingsproces in mijn bedrijf steeds weer aanliep tegen dezelfde situaties, die ik heel lastig vond om effectief te hanteren. Dominante medewerkers die hun hakken in het zand zetten, coalitievorming, tegenstellingen, onverwachte weerstand - steeds weer liet ik mij erdoor overvallen en toonde ik vervolgens weinig doeltreffend gedrag. Ik ging de strijd aan, sloeg mijn tijgerklauwen uit en wilde winnen. Met averechts effect, omdat de samenwerking met de mensen om mij heen steeds sterker onder druk kwam te staan.

In mijn zoektocht naar tips en handvatten haalde ik ook de oerstijlen weer uit de kast. Wellicht ingegeven door de noodzaak om alle hectiek te overleven, sprak het verhaal mij nu veel meer aan. Ik begreep nu pas écht het verhaal over de voeding en realiseerde mij dat ik mijn invloed, grip en controle aan het verliezen was – met alle gevolgen voor mijn effectiviteit.

Maar veel belangrijker: ik zag in dat ik ook onvoldoende voeding gaf aan alle tijgers, schapen of antilopen om mij heen. De ‘tijger-leidinggevenden’ in mijn organisatie gaf ik te weinig verantwoordelijkheid, de schapen om mij heen te weinig aandacht en de antilopen frustreerde ik in hun behoefte aan rust door alsmaar met power en druk te jagen op voortgang.

Die inzichten zijn voor mij tot op de dag van vandaag essentieel geweest en hebben de ontwikkeling van mijn persoonlijke effectiviteit een krachtige impuls gegeven. Sterker, zij hebben een verdieping gegeven aan mijn rol als algemeen directeur en een specifieke zingeving daaraan toegevoegd. Ik heb veel meer oog gekregen voor de individuele karakters en behoeften van mijn mensen en ervaar het als mijn verantwoordelijkheid om hen de juiste voeding te geven om hen in mijn organisatie optimaal tot hun recht te laten komen.

Inmiddels kijk ik veel beter naar mensen en luister ik veel bewuster naar wat mijn ‘buikgevoel’ mij over hen zegt. En gebruik ik de oerstijlen steevast in het leidinggeven en coachen van mijn medewerkers, met veel plezier en succes. Prachtig, toch?

7 Stof tot nadenken

Ik ben en blijf een coach. En ik geloof daarom heilig in 'de kunst van de juiste vragen' om bij de ander de juiste bewustwording én beweging op gang te brengen.

Vandaar dat ik dit boekje graag afsluit met het stellen van een aantal vragen aan u. Met de uitnodiging om daar eens op te reflecteren en er uw voordeel mee te doen voor uw eigen ontwikkeling.

- Hoe scoort u op de stijlen? Herkent u deze scores?
- Wat is uw oerstijl? En op welke valkuil(en) moet u dus letten?
- Is er bij u ook sprake van een tweede sterk ontwikkelde aangeleerde /gewenste stijl? Welke impulsen/interventies hebben daartoe geleid?
- Hoe hoog is uw stijlflexibiliteit? Welke stijl vraagt nog om verdere ontwikkeling?
- Wat is 'het 'voedsel of de brandstof' die u nodig heeft? Krijgt/neemt u dat op dit moment in uw leven voldoende? Wat heeft u van wie/wat nog (meer) nodig?
- Heeft u voldoende oog voor de stijl(en) van anderen?
- Met welke oerstijl(en) werkt u op dit moment samen? Zijn de stijlen effectief en evenwichtig over het team verdeeld? Wat doet u om de stijl(en) maximaal tot hun recht te laten komen?
- Wat kunt u concreet doen om uw eigen en andermans (minder ontwikkelde) stijlen verder te ontwikkelen en nog effectiever te hanteren?
- Begin bij het begin: wat zijn vanaf morgen concreet uw drie belangrijkste acties?

Dank voor het lezen van dit boekje en veel succes gewenst!

Over de auteur

Rob Bertels (1964) is al meer dan 35 jaar succesvol werkzaam als zelfstandig organisatieadviseur, trainer en (management)coach.

Na afronding van zijn studie bedrijfsrecht aan de Rijksuniversiteit Leiden, was hij enige tijd als intern organisatieadviseur werkzaam bij het Ministerie van Defensie. Vanaf 1989 was hij als extern organisatieadviseur betrokken bij de begeleiding van talrijke strategie-, cultuur- en organisatieveranderingen in uiteenlopende organisaties. Vanaf 2001 was hij mede-eigenaar en senior partner van Holland Consulting Group. Sinds 2021 verricht hij zijn activiteiten vanuit zijn eigen adviespraktijk Bertels Coaching & Consultancy B.V. te Soest.

Zijn expertise ligt vooral in de beoordeling en ontwikkeling van het menselijk potentieel binnen organisaties. In dit kader begeleidt hij al jarenlang vele team- en leiderschapstrajecten en is hij intensief betrokken bij tal van andere persoonlijke en professionele advies-, coaching- en ontwikkelingstrajecten.

Zijn extra aandacht gaat daarbij uit naar de ontwikkeling van het resultaatgericht coachen als leidinggevende stijl, de verdieping van de inzichten in de 'oerstijlen' en de ontwikkeling van het 'meesterschap' bij professionals binnen dienstverlenende organisaties.

Rob Bertels publiceert regelmatig en is (co-)auteur van diverse boeken, waaronder:

Persoonlijk Succes, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1993

Met Man en Macht, Holland Business Publications, 1994

Management Testboek, Holland Business Publications, 2002

Essentie van Leiderschap, Holland Business Publications, 2007

Zelf in Zicht; persoonlijke groei in 1 jaar, Mediawerf, 2011

Meesteradviseur, Van Duuren Management, 2020

Voor verdere informatie:

E-mail: info@bertels.nu

Website: www.bertels.nu

Relevante literatuur

Eagly, A.H. and S. Chaiken, *The Psychology of Attitudes*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1993.

Bertels, R.M.J. en J.M. Drontmann, *Persoonlijk Succes*, Kluwer, 1993.

Bertels, R.M.J. en W.F.G. Mastenbroek, *Met Man en Macht*, Holland Business Publications, 1994.

Bertels, R.M.J., *Naast declareren ook leren en Beter leren is beter presteren*, in: Advocatendossier (thans Het Advocatenblad), 1995/1998.

Bertels, R.M.J., *Werken aan uw persoonlijke effectiviteit, prima!; maar weet u eigenlijk op welke wijze u het beste leert?*, op: www.managementsite.nl, 1998, 1999 en 2005.

Bertels, R.M.J., *Zelf in Zicht; persoonlijke groei in 1 jaar*, Mediawerf, 2011.

Bertels, R.M.J. en G. Schutte, *Meesteradviseur*, Van Duuren Management, 2020

Boeree, dr C.G., *Personality Theories; Karin Horney*, 1997.

Buunk, prof. dr. A.P., interview in de Volkskrant door Pay-Uun Hiu, onder de titel *De eekhoorn heeft een plan B*, 7 maart 2009

Carter-Scott, C., *The New Species; a vision of the evolution of the human being*, Negaholics, 1980.

Dijksterhuis, A., *Het slimme onbewuste*, Bert Bakker, 2007

Eiser, J.R. and J.van der Pligt, *Attitudes and decisions*, Routledge, 1988.

Greenwood, J.D., *Relations & Representations; an introduction to the philosophy of social psychosocial science*, Routledge, 1991.

Horney, K., *Our Inner Conflicts: A Constructive theorie of Neurosis*, W.W. Norton and Company, Inc., 1945.

Horney, K., *Neurosis en Human Growth: The Struggle Toward Self-Realization*, W.W. Norton and Company, Inc., 1950.

Jacobs, J., *Het mooiste uit de put halen; groeiprincipes bij tegenslagen in je leven*, Van Duuren Psychologie, 2022.

Kohnstamm, R., *Kleine ontwikkelingspsychologie; delen 1,2 en 3*, Bohn Stafleu Van Loghum, 1993 e.v.

Kilmann, R.H., *Conflict management en The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, op www.kilmann.com

Mavis Hetherington, E. and R.D. Parke, *Child Psychology; a contemporary viewpoint*, McGraw-Hill, Inc., 1993.

Mastenbroek, W.F.G., *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*, Samsom, 1996

Mastenbroek, W.F.G., *Communicatie en emotie. Sociale vaardigheid en persoonlijke effectiviteit: wat zijn de trends?*, op: www.managementsite.nl, 1999.

Mastenbroek, W.F.G., *Verandermanagement*, Holland Business Publications, 2004.

Mastenbroek, W.F.G., *Het oerconflict in organisaties*, op www.managementsite.nl, 2008.

Nelissen, M., *De Breinmachine; de biologische wortels van emoties en gevoelens*, Lannoo, 2008.

Thomas, K.W. and R.H. Kilmann, *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Mountain View, CA: Xicom and CPP, Inc., 1974.

Whitmore, J., *Succesvol Coachen*, Nelissen, 1992.

Wijchers, L.Th.R. e.a., *Management Testboek*, Holland Business Publications, 2002