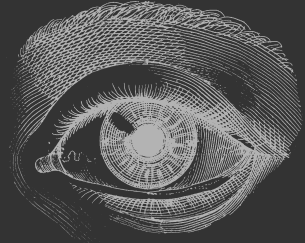


Niske Verweij en  
Peter van Veen

*Niske Verweij is docent aan het  
Instituut Ecologische Pedagogiek  
van Hogeschool Utrecht en is  
coördinator van de Werkgroep  
Mentale Analyse NVO2.*

*E-mail: niskeverweij@kpnmail.nl.  
Peter van Veen is trainer-coach en  
opleidingskundige te Culemborg.*



# De mentaliteitenmatrix

## Inzicht in angstreductie en patronen binnen sociale relaties

De mentaliteitenmatrix is een complex maar inzichtgevend instrument om (stagnaties in) werk- en leergedrag van gecoachten en supervisors bespreekbaar te maken.

### 1 Inleiding

Patronen zijn zo geautomatiseerd in ons functioneren, dat we er niet eens erg in hebben. Ze vallen niet onder onze bewuste sturing (Vandamme, 2007). Het herkennen van patronen versnelt het proces van leren en ontwikkelen aanzienlijk. Als een coach of supervisor het patroon van sociale-angstreductie bij een cliënt (en zichzelf) herkent, kan dit de effectiviteit van het begeleidingstraject ten goede komen. Een patroon geeft zicht op de manier waarop de cliënt zijn innerlijke werkelijkheid als reactie op sociale interactie definieert. De mentaliteitenmatrix vormt een hulpmiddel om hierop te reflecteren. Het geeft ons inzicht in de manier waarop interacties zijn georganiseerd en patronen in stand worden gehouden. Als dit helder in kaart is gebracht, kan de begeleider zijn interventies gericht inzetten op het verder ontwikkelen van autonomie, contact en betrokkenheid in relaties. Concrete doelstellingen en werkwijzen tijdens de begeleiding kunnen hierop worden afgestemd.

Zelfkennis is voor iedereen belangrijk, niet in de laatste plaats voor de supervisor, coach of begeleider als professional. Behalve ervaringen in ons dagelijks bestaan en feedback van collega's en cliënten, zijn er tal van modellen en typologieën beschikbaar, zoals de leerstijltypologie van Kolb, het enneagram en de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), om onszelf als persoonlijkheid beter te begrijpen. Wie op zoek is naar persoonlijk meesterschap of verdieping van zelfkennis kan ook terecht bij de mentaliteitentheorie van Van de Griend (1991, 1996, 1998). Op basis van zijn persoonlijkheidstheorie ontwikkelden wij de mentaliteitenmatrix. Deze matrix biedt houvast en overzicht bij het krijgen van inzicht in patronen bij sociale angst- en onzekerheidsreductie. De matrix kan ook een indicatie geven over welke interventie wel of juist niet werkt bij een bepaalde persoonlijkheid (Van Veen & Verweij, 2009).

Omdat de eigen angstreductie van de coach of supervisor invloed uitoefent op het begeleidingsproces, kan inzicht hierin de effectiviteit van het begeleidingsproces vergroten. In die zin biedt de mentaliteitenmatrix coaches en supervisors dus ook de mogelijkheid om het eigen angstreductiepatroon vast te stellen en kennis te nemen van de drie andere patronen die sociaal-emotioneel in een heel andere richting wijzen.

We gaan in dit artikel<sup>1</sup> kort in op de toepassing van de mentaliteitenleer (par. 2) en leggen de verschillende mentaliteiten in grote lijnen uit (par. 3). Dat het vaststellen van de eigen mentaliteit leidt tot meer zelfkennis, laten we zien aan de hand van het Johari-venster (par. 4). Voorts geven wij uitleg over de werking van angstreductie binnen sociale relaties. We bespreken de symptomen van angst- en onzekerheidsreductie (het zekerheidsstreven) binnen sociale relaties, die door de mentaliteitenmatrix inzichtelijk worden gemaakt (par. 5 en 6). Het kan coach en supervisors nieuwe ideeën verschaffen om cliënten op basis van hun persoonlijkheid verschillend te benaderen (par. 7). We besluiten onze bijdrage met conclusies en aanbevelingen (par. 8). We benadrukken hier alvast dat de mentaliteitenmatrix geen eenvoudig testje is, maar eerder een intensieve leesopdracht die mogelijk in eerste instantie meer vragen dan antwoorden zal oproepen.

<sup>1</sup>Met dank aan Gerard Snels voor zijn commentaar op een eerdere versie van deze tekst (de inhoud van dit artikel blijft uiteraard voor onze rekening).

## ② Toepassing van de mentaliteitenleer

De persoonlijkheidstheorie van Van de Griend biedt inzicht in de sociaal-emotionele basis van waaruit we met anderen samenwerken en samenleven. De theorie blijkt echter moeilijk toegankelijk. De vier mentaliteiten of mentale concepten, die het centrale uitgangspunt zijn op weg naar zelfkennis en zelfrealisatie, zijn geformuleerd op een behoorlijk hoog abstractieniveau. Treffend is daarbij de uitspraak van Kurt Lewin, die door Van de Griend (1998) wordt geciteerd: 'Niets is zo praktisch als een goede theorie!'

In de praktijk van mentale analyse (Verweij, 2007) en levenslooptonderzoek (Werkgroep mentale analyse NVO2, 2010) wordt steeds opnieuw bewezen hoe snel Van de Griend's theorie de kern kan blootleggen en cliënten inzicht kan geven in hun dagelijkse interactie. Het gaat daarbij om het herkennen van het eigen zekerheidsstreven binnen de communicatie. De theorie over angst en voortdurende onzekerheid kan zwartgallig overkomen. Cliënten accepteren niettemin de toepassing op hun eigen dagelijkse bestaan, zodra zij een patroon herkennen en zich hierdoor begrepen weten. In dit geval ervaren zij het inzicht in angstreductie als een realistische reflectie op hun eigen functioneren. Is dit niet zo, dan zal met de begeleider (zoals een coach, supervisor, therapeut of trainer) gezocht moeten worden naar een juistere toepassing die wel wordt herkend.

Op basis van jarenlange ervaring hebben we een aantal belangrijke aspecten op een rijtje gezet in de mentaliteitenmatrix, die zowel de

professional als de cliënt houvast kan bieden bij dit proces. Deze matrix is een optelsom van observaties die inzicht geven in de vier verschillende mentaliteiten, door ons aangeduid als patronen. Het gaat om kenmerkende aspecten van iedere mentaliteit, de verhouding tussen gevoel en verstand, kwaliteiten, valkuilen en uitdagingen. De matrix is daarmee een overzicht van mogelijke invalshoeken voor coaches, supervisors en andere begeleiders om hun cliënten concrete en specifieke feedback te geven. De verschillende aspecten kunnen vertaald worden naar het dagelijks functioneren van de cliënt en tevens naar de interactie die direct plaatsvindt tussen cliënt en begeleider en mogelijke andere deelnemers. Dit gebruik van de mentaliteitenmatrix kan concrete bijdragen leveren aan bijvoorbeeld ondersteuning bij meer zelfexpressie, vergroting van het gevoel van eigenwaarde, assertiviteit, het ontwikkelen van assertiviteit, luistervaardigheden, enzovoort.

### ③ Mentaliteiten: oriëntaties en patronen

Wat zijn nu precies mentaliteiten? Mentaliteiten zijn oriëntaties die onder de oppervlakte werken en doorwerken op het zichtbare niveau van het gedrag van mensen en in de interactie tussen mensen. In dit kader stelde Van de Griend vier mentaliteiten vast. Zij vertegenwoordigen een innerlijke kracht die rechtstreeks gericht is op het scheppen en in stand houden van emotionele zekerheid; een emotionele blauwdruk die al vanaf de vroege jeugd vastligt (Snels, 2009). Het blijkt te gaan om een ingewikkelde knoop van verbondenheid en gescheidenheid tijdens de onderlinge interactie. Iedereen kan dit bij zichzelf nagaan, want ieder mens voelt zowel een diepe verbondenheid met anderen als een gescheiden zijn. De paradox is dat steeds het één gezocht wordt, zonder dat dit ten koste mag gaan van het andere.

#### *Verskillende oriëntaties*

De emotionele beleving van de relatie met andere mensen kan zich volgens Van de Griend (1998) in twee richtingen ontwikkelen:

- zekerheid wordt ontleend aan de emotionele gescheidenheid van anderen (objectiverend);
- zekerheid wordt ontleend aan de ervaring van emotionele verbondenheid met anderen (subjectiverend).

Voorts zijn twee oriëntaties op de intermenselijke omgeving mogelijk:

- er is een scheiding tussen wat emotioneel wordt ervaren en de gerichtheid op de buitenwereld (evaluerend);
- de binnen- en buitenwereld vormen een samenhangend geheel; binnen en buiten worden op één lijn gebracht (integrerend).

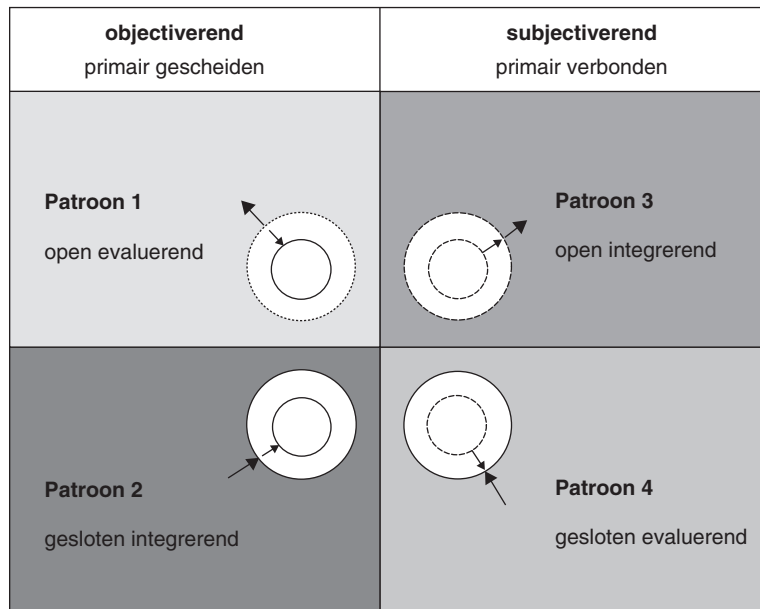
De combinatie van deze emotionele beleving en oriëntatie op de buitenwereld mondt uit in vier patronen (Van Veen & Verweij, 2009) ofwel de vier door Van de Griend (1998) beschreven mentaliteiten (zie tabel 1). In de volgende voorbeelden, waarbij de cliënt antwoord geeft op de vraag: ‘Hoe gaat u om met kritiek?’, wordt de spanning tussen verbondenheid en gescheidenheid bij ieder patroon geïllustreerd en toegelicht.

- *Patroon 1.* ‘Kritiek voelt onveilig, vooral van iemand die heel dicht bij je staat, zoals familie en partner.’ Verbondenheid (d.w.z. oriëntatie naar buiten) mag niet ten koste gaan van gescheidenheid (d.w.z. emotionele zekerheidsbasis).
- *Patroon 2.* ‘Als kritiek terecht is, ga ik erover nadenken en kom ik er later meestal op terug. Onterechte kritiek kan ik langs me heen laten gaan.’ Verbondenheid wordt beheerst, geïntegreerd of buitengesloten vanuit een veilige basis van gescheidenheid.
- *Patroon 3.* ‘Nou, dat vind ik wel lastig. Ik verschiet van kleur. Bij familie en vrienden ga ik in de verdediging, terwijl ik weet dat dit niet helpt.’ Verdedigen is vanuit verbondenheid vorm geven aan autonomie en gescheidenheid. De eigen emotionele reactie wordt direct getoond aan de omgeving en vormt daarmee een geheel.
- *Patroon 4.* ‘Ik kan redelijk zelfvertrouwen uitstralen. Een totale zone van sterke aanwezigheid. Als mijn vriend mij kritiek geeft, kan ik dat moeilijk accepteren. Maar dat komt doordat ik erg mijn best doe bij hem.’ Externe handhaving (sterk zijn) heeft bevestiging nodig vanuit de verbondenheid (zie dat ik mijn best doe) die de veilige basis vormt. Intern gevoelde zwakte wordt naar buiten toe niet getoond (scheiding tussen binnen en buiten).

We geven bij het overzicht in tabel 1 de volgende overweging. De theorie van Van de Griend is gericht op het conceptueel kennen van de mentaliteiten. Het gaat erom een verklaring te geven voor de werking van het systeem: hoe werkt het? Dit verschilt van typologisch kennen, waarbij de centrale vraag is: wat is het? Ter illustratie:  $H_2O$  is een conceptueel (abstract) model van water. Het gaat om een samenhang tussen waterstof- en zuurstofmoleculen, waarmee de verschillende verschijningsvormen begrepen kunnen worden (zoals stoom, ijs en stromend water). Het (her)kennen van deze verschijningsvormen is typologisch kennen. Het doorzien van  $H_2O$  is conceptuele kennis. Figuur 1 is een weergave van het conceptuele schema van Van de Griend (1998, p. 50), een cartesiaans coördinatensysteem. Het representeert op het individuele niveau de spanningsverhouding die de verstrengeling van angst en reductie, van emotionaliteit en rationaliteit, met zich meedraagt (1996, p. 108). In elk kwadrant verschilt de verhouding tussen verbondenheid en gescheidenheid wezenlijk van de andere drie; ook zijn er binnen ieder kwadrant oneindig veel variaties mogelijk van de daar aanwezige verhouding (de nummers zijn door ons toegevoegd). De door ons gepresenteerde mentaliteitenmatrix is een meer typologische uitwerking van dit model. Wij benadrukken dat het gaat om

Tabel 1 Vier patronen voor het verkrijgen van sociaal-emotionele zekerheid.				
Mentaliteiten	Patroon 1: open evaluerend	Patroon 2: gesloten integrerend	Patroon 3: open integrerend	Patroon 4: gesloten evaluerend
Emotionele zekerheidsbasis	Gescheidenheid (objectiverend)		Verbondenheid (subjectiverend)	
Oriëntatie op intermenselijke omgeving	Scheiding tussen emotionele zekerheidsbasis en oriëntatie naar buiten	Binnen- en buitenwereld vormen een samenhangend geheel	Binnen- en buitenwereld vormen een samenhangend geheel	Scheiding tussen emotionele zekerheidsbasis en oriëntatie naar buiten

Figuur 1  
Mentaliteitschema.



symptomen die in samenhang met elkaar, vanuit de spanning tussen verbondenheid en gescheidenheid, begrepen moeten worden. Uit de praktijk blijkt dat de mentaliteitenmatrix de toepassing van de theorie op het eigen functioneren vergemakkelijkt. Men kan echter als kritiek hebben dat het conceptuele karakter van de theorie geweld wordt aangedaan. Naar ons idee is dat onterecht, want conceptueel en typologisch kennen vullen elkaar aan. De abstracte formule  $H_2O$  kan immers beter worden begrepen als de verschijningsvormen in de werkelijkheid gekend worden. Zo zien wij de mentaliteitenmatrix als een aanvulling op de abstracte theorie. Het vergemakkelijkt de herkenning van de verschillende mentaliteiten, van de spanning tussen emotionaliteit en rationaliteit in het dagelijks leven.

#### 4 Inzicht in ‘het onbekende zelf’

Bij een mentaliteitenanalyse ofwel mentale analyse (Verweij, 2007) wordt vastgesteld binnen welk patroon een cliënt functioneert. Dit geeft inzicht in zowel persoonlijke vaardigheden (hoe we onszelf in de hand hebben) als in sociale vaardigheden (hoe we omgaan met relaties). Wat is de toegevoegde waarde van mentale analyse ten aanzien van andere methoden en analyses, waar het gaat om persoonlijk inzicht en effectiviteit? Het Johari-venster (zie tabel 2) is in dit kader een handig raamwerk om deze vraag te beantwoorden (de naam verwijst naar de voornamen van Joe Luft en Harry Ingham, de bedenkers ervan; zie Remmerswaal, 2004). Communicatie en zelfkennis wordt daar verdeeld in vier gebieden: de vrije ruimte, het verborgen gebied, de blinde vlek en het onbekende zelf. De mentale analyse richt zich vooral op het laatste gebied.

##### *Bekende en zichtbare kanten van jezelf*

In de vrije ruimte bevinden zich de aspecten die we van onszelf kennen en die ook anderen van ons kennen. Bijvoorbeeld: u bent bang in het donker en anderen weten dat van u.

De blinde vlek bestaat uit aspecten die anderen van ons kennen, maar die we zelf niet zien. Bijvoorbeeld: u kijkt vaak met een boze blik naar uw baas, terwijl u zich hiervan niet bewust bent. Als u verteld wordt dat u zo boos naar uw baas kijkt, kunt u hierover praten en er bijvoorbeeld voor kiezen om anders naar uw baas te kijken. Feedback heeft hier een belangrijke functie; daardoor wordt de vrije ruimte groter, ten koste van de blinde vlek.

In het verborgen gebied bevinden zich dingen die iemand zelf wel weet maar niet onthult aan anderen. U vertelt bijvoorbeeld niet dat u wel eens ontslagen bent. Daarvoor is meer vertrouwen en een langduriger relatie nodig, in dat geval kan een verschuiving naar de vrije ruimte plaatsvinden, bijvoorbeeld door uw geheim met een ander te delen.

##### *Het onbekende zelf*

Het vierde gebied is het onbekende zelf. Dit gebied is omvangrijk en het oefent grote invloed uit op wat we doen. Bij het onbekende zelf gaat het om aspecten die zowel de persoon zelf als anderen niet kennen. Veel mensen sluiten zich af voor de mogelijkheid iets over dit gebied te weten te komen. Het onbekende zelf verandert meestal het langzaamst. Voorwaarde voor verandering is dat mensen introspectief zijn en dingen over zichzelf willen onderzoeken die meestal als vanzelfsprekend worden aangenomen en inherent zijn aan de persoonlijke performance. Psychoanalyse en hypnose zijn voorbeelden van methoden om dit onbekende zelf bloot te leggen. Mentale analyse heeft deze functie ook. Vastgesteld wordt binnen welke specifieke mentaliteit iemand functioneert. Dit functioneren is grotendeels onbewust.

**Tabel 2 Het Johari-venster over communicatie en zelfkennis.**

	Bekend bij jezelf	Onbekend bij jezelf
Bekend bij anderen	Vrije ruimte	Blinde Vlek
Onbekend bij anderen	Verborgten gebied	Onbekende zelf

Bij een goede vaststelling herkent de cliënt zich echter volledig in de toepassing van de betreffende mentaliteit op het eigen functioneren. Hierdoor kan op een heldere en concrete wijze gecommuniceerd worden over het onbekende zelf. Deze inspanning vergt veel van een betrokkene, omdat het niet direct leidt tot zichtbare verandering en effectief gedrag. De krachtige en disfunctionele kanten van sociaal-emotionele processen worden begrepen vanuit een specifieke spanningverhouding tussen het sociale (verbondenheid) en het individuele (gescheidenheid). Bewustwording van deze spanning in sociale relaties leidt op den duur tot meer zelfsturing. Persoonlijk leiderschap kan hierdoor fundamenteel worden verbeterd.

Een intervisieachtige setting, waarbij de groep elkaars patroon bestudeert en leert kennen, levert vaak een boeiend en waardevol leerproces op, dat bijzondere effecten heeft op de waarneming en interpretatie van communicatieproblemen. Bij methoden als hypnose en psychoanalyse is de afhankelijkheid van de therapeut groot. Het voordeel van mentale analyse is dat de cliënt, zich eenmaal bewust van diens mentaliteit, zelf aan het stuur zit. Waar het gaat om persoonlijk leiderschap en meesterschap is dat een pre. Wat overigens niet wil zeggen dat persoonlijk meesterschap gemakkelijk verworven kan worden: het is een langdurig en intensief leerproces. Dat neemt gelukkig niet weg dat kennis van de eigen mentaliteit, dit onbekende zelf, direct inzicht geeft in het dagelijks functioneren, de valkuilen en de eigen kracht.

De mentaliteitenmatrix kan een handig houvast bieden bij dit leerproces. In de volgende paragraaf laten we eerst zien dat sociale onzekerheid en angstreductie (ofwel het streven naar zekerheid) de basis vormen voor de drijfveren en gedragsaspecten die in deze matrix zijn geordend.

## 5 Symptomen van sociale onzekerheid en angstreductie in de mentaliteitenmatrix

De inspanning waarmee een balans gezocht wordt tussen verbondenheid en gescheidenheid heeft bij iedere mentaliteit een specifiek patroon of specifieke uitwerking. Elk patroon kent een eigen dynamiek. In de mentaliteitenmatrix wordt beschreven hoe ieder patroon zich manifesteert en vooral welke relationele spanning kenmerkend is. Proefpersonen bij wie de mentaliteit was vastgesteld, herkenden zich volledig in de specifieke symptomen van de matrix (Werkgroep mentale analyse NVO2, 2009). Een symptoom is een verschijnsel waaraan

men een probleem herkent dat nog enigszins verborgen is (Begrippenlijst Leuven, 2010).

Iedere mentaliteit kan volgens een aantal kenmerken of symptomen worden getypeerd, maar wordt pas begrepen vanuit de werking binnen het patroon. Dit is te vergelijken met het stellen van een medische diagnose: symptomen zoals koorts en hoofdpijn kunnen in een bepaalde richting wijzen. Pas als de specifieke aandoening is vastgesteld, wordt de samenhang tussen de verschillende symptomen goed begrepen. Elke kolom in de mentaliteitenmatrix (zie bijlage) geeft voor een bepaalde mentaliteit een symptomatisch overzicht. Het is een samenhangend beeld van drijfveren en gedragsaspecten die met elkaar een patroon vormen.

Attentie: de verschillende patronen kunnen hetzelfde gedrag vertonen maar vanuit een andere drijfveer. Dus als u ziet dat u aan het pleasen bent (genoemd als angstgedrag van patroon 1, matrix 2.7)<sup>2</sup>, concludeer dan vooral niet meteen: dit is patroon 1. Stel uzelf de vraag: hoe kan dit gedrag samenhangen met de andere symptomen binnen dit patroon? Een arts kan immers ook niet op basis van een enkel symptoom (zoals koorts) concluderen dat iemand lijdt aan meningitis. Bij elk symptoom in de mentaliteitenmatrix gaat het om de achterliggende drijfveer (matrix 2.8) in het kader van sociaal-emotionele angst en angstreductie. Omgaan met deze angst en onzekerheid vormt de uitdaging waarvoor we ons als mens gesteld zien en biedt mogelijkheden voor ontwikkeling en persoonlijk meesterschap.

Er bestaat dus een logische samenhang tussen de verschillende symptomen binnen ieder patroon. Deze komt tot uitdrukking in de vier rubrieken waarbinnen deze symptomen in de mentaliteitenmatrix worden beschreven:

- 1 sociaal-emotionele basis;
- 2 sociale interactie in het algemeen;
- 3 sociale interactie binnen persoonlijke en langdurige relaties;
- 4 waarneming van het patroon door de sociale omgeving.

### *Sociaal-emotionele basis*

Het eerste deel van de matrix gaat over de gevoelswereld die als basis dient voor het aangaan van relaties. Het belangrijkste onderscheid is: gescheidenheid als veilige basis (patroon 1 en 2) of verbondenheid als veilige basis (patroon 3 en 4). Onzekerheid of angst (matrix 1.3) bij relatievorming is met deze basis verbonden. Relatievorming mag namelijk nooit ten koste gaan van de veilige basis: gescheidenheid dan wel verbondenheid. De angst of onzekerheid wordt in iedere mentaliteit volgens een vast patroon gereduceerd (matrix 1.5), wat de nodige energie kost (matrix 1.7). En soms te veel energie, wat op de langere duur kan leiden tot een burn-out. Relativering van deze angst (matrix 1.8) biedt mogelijkheden tot verdere persoonlijke ontwikkeling ofwel minder spanning op relationeel gebied. Overigens blijkt relativering in de praktijk geen eenvoudige opgave en eerder een doorgaande leerer-

<sup>2</sup> Met deze aanduiding verwijzen we naar gedragsaspecten en drijfveren in de mentaliteitenmatrix (zie bijlage, p. 32-34).



varing (Verweij, 2007). Bovendien is relativering niet mogelijk zonder acceptatie (matrix 1.6) van de eigen mentaliteit; die immers een vast gegeven is vanuit de kindertijd. Verandering begint dus zoals meestal met acceptatie. Het patroon (de angst) zal in de kern altijd hetzelfde blijven; het woord relativering verwijst hiernaar.

### *Sociale interactie*

Angstreductie speelt een belangrijke rol binnen de sociale interactie (Wirtz, 2007). Bij iedere mentaliteit is sprake van een interne sociale angst die in relatie met anderen gereduceerd kan worden. Het volgende voorbeeld geeft wellicht inzicht in de werking van deze angstreductie. Als een hond agressief is en grommend met ontblote tanden op u afkomt, roept dat angst op. Angst wordt doorgaans veroorzaakt door een reëel gevaar van buiten. Als u (door eerdere ervaringen) in het algemeen bang bent voor honden, zal een confrontatie met iedere hond angst oproepen. In dit geval werkt de angst van binnen naar buiten. Deze angst is niet rechtstreeks te herleiden naar het al dan niet betrouwbaar zijn van de hond. Er is sprake van een innerlijke angst die gereduceerd moet worden bij het omgaan met de hond. Hoe makkelijker de interactie met de hond verloopt, des te beter zult u in staat zijn uw angst te reduceren. Wellicht voelt u zelfs de angst niet meer als het een prettige hond blijkt te zijn.

Een vergelijkbaar angstreductiepatroon staat centraal bij sociale interacties. Angst om niet geaccepteerd te worden, sociaal falen of gevoel van minderwaardigheid kunnen hier bijvoorbeeld een rol spelen (matrix 1.3). Het angstreductiemechanisme werkt per patroon verschillend. Het is belangrijk om als coach of supervisor deze vier verschillende werkingen in hun onderscheid goed te begrijpen.

De uitdaging (matrix 2.8) binnen ieder patroon is om te handelen vanuit het tegengestelde van wat ieder geneigd is om te doen in het kader van zijn sociaal-emotionele angst. Om bij het voorbeeld van de hond te blijven: wegrennen om de hond te vermijden kan effectief zijn, maar een agressieve hond zal in uw hielen bijten. Als u uw neiging om weg te rennen herkent maar niet toelaat, heeft u meer kans op een goede afloop. In plaats van weg te rennen voor de hond, blijft u staan om te kijken wat het beest gaat doen. Dit kan niet zonder de eigen angst onder ogen te zien.

Het is begrijpelijk dat dit in de sociale interactie ook geen eenvoudige opgave zal zijn. Het herkennen van ineffectief gedrag (matrix 2.4-2.7) veroorzaakt door angst gaat hieraan vooraf. Bij het voorbeeld van de hond lijkt dit niet al te moeilijk, omdat het gaat om gemakkelijk herkenbare primaire reacties. De menselijke interactie is echter veel minder eenvoudig te doorzien, wat het herkennen van ineffectief gedrag lastig maakt. Het kennen van de eigen mentaliteit biedt in dit proces houvast. Als de symptomen in de mentaliteitenmatrix herkend worden als een onderdeel van angstreductie, helpt dit bij het onderkennen van ineffectief gedrag in concrete sociale situaties, dat derhalve

achterwege gelaten kan worden. Dit betekent dat de onderliggende angst (matrix 1.3) – bijvoorbeeld minderwaardigheid – wordt (h)erkend en geaccepteerd als een gegeven binnen eigen het patroon. Levenslooponderzoek wijst erop dat deze angst is ontstaan en verinnerlijkt gedurende de kindertijd. Het accepteren van deze angst als een gegeven kan een belangrijk resultaat zijn van coaching en begeleiding.

### *Persoonlijke en langdurige relaties*

Bij persoonlijke en langdurige relaties is de basis van verbondenheid met de ander (matrix 3.1 en 3.3) sterker dan bij meer formele of korte contacten. Dit geeft een andere dynamiek. Als de veilige basis verbondenheid is en de relatie goed aanvoelt, kan de behoefte aan gescheidenheid (zoals eigen identiteit, zichzelf zijn) bevredigd worden. Als de veilige basis gescheidenheid is, wordt de behoefte aan verbondenheid door de relatie bevredigd. De interactie biedt in beide gevallen een veilige basis om de angst te reduceren: u kunt uzelf zijn, u komt goed uit de verf, u vindt warmte of andere redenen om de relatie te onderhouden (matrix 3.3 en 3.4).

Komt de relatie onder spanning te staan, dan kan angstreductie een goede afloop echter compliceren. Mensen hebben namelijk de neiging om te reageren vanuit de van binnen gevoelde angst voor verlies van gescheidenheid (patroon 1 en 2) of vanuit angst voor verlies van verbondenheid (patroon 3 en 4; matrix 3.1, 3.5 en 3.6). De angst kan worden aangewakkerd door de reactie van de ander, die eveneens reageert op de spanning (matrix 3.2 en 3.5). Deze reacties kunnen volkomen ineffectief zijn en dat wat men bij elkaar zoekt (matrix 3.3) juist in de weg staan. De lastige les is niet anders dan bij sociale interactie in het algemeen: niet doen wat men juist geneigd is om te doen in het kader van angstreductie (matrix 1.3-1.5).

### *Waarneming van het patroon door de omgeving*

Anderen kunnen het gedrag vanuit een patroon op een bepaalde manier waarnemen en interpreteren. De omgeving kan vervolgens negatief of positief reageren op de angstreductie (matrix 4.1-4.3), uiteraard afhankelijk van de eigen behoeften en voorkeuren. Deze waarneming hoeft echter helemaal niet te stroken met de intentie van de persoon in kwestie. Men neemt immers het gedrag waar en niet de innerlijke drijfveer. Helaas, we weten allemaal dat menselijke relaties nu eenmaal bol staan van misverstanden. Door heldere communicatie kan dit worden voorkomen, maar angstreductie staat heldere communicatie vaak in de weg.

Hoe beter de coach of supervisor op de hoogte is van dit onbekende zelf (zie tabel 2), des te meer deze in staat is het proces te sturen en misverstanden te vermijden. Bij de mentaliteitenleer wordt duidelijk dat de ene mens bij de andere (onbewust en onbedoeld) angst oproept. Dit gegeven bemoeilijkt de communicatie en leidt gemakkelijk tot con-

flicten en escalatie. De angst van onszelf en anderen herkennen en accepteren is een eerste belangrijke stap op weg naar goede en duurzame relaties.

## 6 De juiste match

De sociale interactie als reactie op angstreductie kan zowel positief als negatief uitwerken. Dit is afhankelijk van de juiste match of fit met de omgeving. Daarbij zijn de actie en reactie vanuit het patroon gewenst, geaccepteerd en bevorderlijk voor het sociale proces. Als er echter spanning ontstaat binnen de relatie, zal de angstreductie sterker worden aangezet, terwijl dit niet zelden de oorzaak van spanning, miscommunicatie en problemen is. In dat geval kan de angst duidelijk in het gedrag tot uitdrukking komen en ligt escalatie voor de hand.

Verschillende valkuilen (matrix 2.6) en angstgedrag (matrix 2.7) staan in de matrix bij de sociale interactie beschreven. U kunt zelf vaststellen hoe paradoxaal ieder patroon functioneert; ieder mens heeft immers de diepe wens zowel verbonden als autonoom en gescheiden te zijn. Het ene gaat echter altijd ten koste van het andere. Zoals bij het kind dat zich gehecht weet aan de ouder, maar stap voor stap de wereld verkent, los van de ouder. Een keuze voor het één of het ander is niet mogelijk; beide zijn gewenst. Gevoel en verstand moeten op elkaar worden afgestemd (matrix 1.2). De matrix beschrijft en benoemt elke ‘patrooneigen’ oplossing voor dit vraagstuk. De afstemming van gevoel en verstand gaat gepaard met (primaire) angst (matrix 1.3); dat is angst die wij niet willen voelen en daarom reduceren. Via de relatie komt de angstreductie tot stand. Indien de angstreductie echter niet lukt, ontstaat secundaire angst (matrix 1.4), waarvan wij ons doorgaans wel zeer bewust zijn. Van de Griend noemt dit het PARSa-mechanisme (wat staat voor Primaire Angst Reductie Secundaire Angst). Bij de sociale interactie is dit een fundamentele drijfveer, een blauwdruk die in de jeugd is ontstaan. Het is een mogelijkheid om jezelf te handhaven en aan te passen aan de sociale omgeving waarbinnen je moet samenwerken om te (over)leven.

Herkenning en acceptatie van het mechanisme kan belangrijk zijn voor verdere ontwikkeling, waarbij relativering (matrix 1.8) van de eigen (paradoxale) onzekerheid tot de mogelijkheden gaat behoren. Relativering betekent het toelaten van de angst door in ‘de andere richting’ te bewegen. Hoe dit kan werken is onder meer in een casus beschreven door Verweij (2007). De mogelijkheid om te veranderen moet behalve ‘van binnenuit’ ook geboden worden in de sociale omgeving. De juiste match tussen mens en omgeving blijkt van kritisch belang voor het slagen of relativieren van angstreductie.

## 7 Eigen invulling en ontwikkelrichting

Iedereen zal zich in diverse symptomen van de matrix herkennen, binnen verschillende patronen. Iedereen vindt het bijvoorbeeld van belang om geaccepteerd te worden (matrix 2.5). Dit wordt als een specifiek symptoom van patroon 2 beschreven. Het gaat echter om de vertaling naar de ervaring van basisveiligheid: gescheidenheid of verbondenheid. Voor patroon 2 is gescheidenheid de veilige basis en het vertrekpunt om met anderen in relatie te treden. Vanuit het ‘autonome zelf’ is iemand die binnen patroon 2 functioneert in staat om vorm te geven aan een relatie. Als dit ‘zelf’ niet geaccepteerd wordt, verdwijnt de veilige basis (gescheidenheid) en ontstaat angst (matrix 1.3). Hierdoor kan relatievorming (matrix 2.2) fundamenteel worden bemoeilijkt. Voor patroon 3 is geaccepteerd worden een van de mogelijkheden om zichzelf (beter) vorm te geven (matrix 1.1) vanuit verbondenheid. Kortom, ook bij patroon 3 is geaccepteerd worden belangrijk, maar bij patroon 2 is dit veel meer van kritisch belang voor de angstreductie. Bij een mentale analyse gaat het steeds om de betekenis achter de letterlijke woorden: hoe werkt het en wat is de specifieke spanning tussen verbondenheid en gescheidenheid? Het gaat erom de samenhang tussen de symptomen te begrijpen in het kader van deze spanning binnen het eigen functioneren (zie tabel 1). Daarmee kan de mentaliteit worden vastgesteld met een persoonlijke invulling van de angst, relativering en ontwikkelrichting. De tekst die in de mentaliteitenmatrix is opgenomen verwijst daarnaar, maar zal vertaald moeten worden naar de eigen leefwereld. Ieder patroon kent een specifieke uitdaging en ontwikkelrichting, die in de matrix vermeld staat (matrix 1.8, 2.8, 3.7). Dit kan omgezet worden naar doelen in relatie met de dagelijkse praktijk in de werksituatie en met de eigen beleving van het patroon.

## 8 Toepassing in supervisie en coaching

Op welke wijze is de mentaliteitenmatrix en de kennis over de angstreductiepatronen bruikbaar in de context van supervisie en coaching? Doet de specifieke doelstelling van het begeleidingstraject ertoe? En wat vraagt het van de begeleider? Net zoals bij het professioneel inzetten van het enneagram en MBTI binnen het eigen werkgebied, vraagt het gebruik van de mentaliteitenmatrix kennis en inzicht in de theoretische achtergronden en de toepassingsmogelijkheden. Betrouwbare toepassing van de theorie binnen de praktijk van coaching en supervisie vergt doorgaans een aantal jaren training. Een eerste stap is om via een mentale analyse, vaststelling van de eigen mentaliteit, het eigen angstreductiepatroon te leren kennen. Doorgaans kan dit patroon in twee gesprekken worden vastgesteld door een begeleider met voldoende kennis van de mentaliteitentheorie. In de praktijk komt het voor dat een cliënt zichzelf al aan de hand van

de theorie en de matrix heeft ingedeeld. Dit kan in gesprek met de mentale analyse coach worden bevestigd. Door middel van levenslooponderzoek kan het inzicht in het eigen patroon verder worden uitgediept. De mentaliteitenmatrix biedt vervolgens een handvat om het verkregen zelfinzicht verder te vergroten.

In coaching en supervisie kan een persoonlijk ontwikkelplan gemaakt worden, op basis van wensen, sterkten en zwakten die aan de hand van de mentaliteitenmatrix kunnen worden gedefinieerd. Bij intervisie waarbij iedere deelnemer diens eigen patroon kent, is het mogelijk om elkaars functioneren aan de hand van de verschillende patronen beter te leren kennen en begrijpen. Er kan een antwoord geformuleerd worden op de vraag: hoe wordt mijn communicatie en relatievorming beïnvloed doordat ik de spanning tussen de wens van verbondenheid met een ander en de behoefte aan autonomie (gescheidenheid) op een bepaalde manier hanteer? En: hoe werkt dit bij de andere patronen? Dit levert niet alleen zelfkennis op, maar ook bredere mensenkennis. Er ontstaat steeds meer begrip met betrekking tot de werking van de verschillende angstreductiesystemen in de dagelijkse praktijk, de verschillen en overeenkomsten tussen de patronen.

## 9 Tot besluit

In de mentaliteitenmatrix is de werking van sociaal-emotionele angst en angstreductie van centrale betekenis. Wij hebben een concreet overzicht gegeven van drijfveren en gedragingen bij ieder van de vier mentaliteiten. Dit biedt houvast bij zelfreflectie in coaching, supervisie en intervisie en bij het verkrijgen van fundamentele zelfkennis. Indien de specifieke spanning binnen een patroon of mentaliteit niet wordt begrepen en herkend binnen de eigen performance, blijft het inzicht echter oppervlakkig. Iedereen kan zich immers in de verschillende symptomen bij iedere mentaliteit herkennen. Ieder mens manipuleert en overdrijft op zijn tijd of kan zich schuldig voelen over een mislukte relatie; symptomen die passen bij verschillende mentaliteiten en in de matrix staan vermeld. Anders beschouwd: iedereen kan koorts hebben. Maar of dit wijst op de Mexicaanse of gewone griep, ziekte van Pfeiffer of een andere infectieziekte, zal nader gediagnosticeerd moeten worden. Soms kunt u de diagnose zelf stellen vanuit een samenhang van verschillende symptomen, doorgaans heeft u echter een arts nodig om zekerheid over de juiste diagnose te verkrijgen.

Een goede bestudering van de mentaliteitenmatrix en de uitleg in dit artikel maakt het mogelijk uw eigen patroon of mentaliteit vast te stellen. Bij een ervaren mentale analysecoach kan zekerheid worden verkregen over de juiste vaststelling. In dat geval herkent u zich volledig in de toepassing van de mentaliteitentheorie op uw eigen sociale interactie. Dit is absoluut de moeite waard als u meer te weten wilt komen over uw onbekende zelf, en biedt mogelijkheden tot persoonlijke groei en verbetering van samenwerkingsrelaties. Van de Griend

(1998, p. 11) bracht het belang van dit leerproces als volgt onder woorden: 'Objectieve zelfkennis is niet gemakkelijk bereikbaar. Het belang van ken u zelve echter werd reeds verdedigd door het orakel van Delphi en naar mijn mening is de actuele betekenis van dat belang sindsdien niet verminderd.' De mentaliteitenmatrix is een uitwerking van de abstracte mentaliteitenleer en maakt het mogelijk om theorie en praktijk dichter bij elkaar te brengen. Daarmee is de matrix een tool voor professionals die meer zicht willen hebben op de mogelijke invloed van (de eigen) angstreductie op de onderlinge communicatie. Dit inzicht komt tegemoet aan de wens van ieder mens om emotionele zekerheid en houvast te vinden en maakt het tot een aanwinst voor de praktijk van coaching, supervisie en intervisie.

## Bibliografie

- Griend, P.C. van de (1991). *Ons aller probleem: de medemens. Over het wederzijds onbegrip in menselijke relaties*. Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Griend, P.C. van de (1996). *Omgaan met angst*. Baarn: Nelissen.
- Griend, P.C. van de (1998). *De ecologische nis van de mens*. Budel: Damon.
- Remmerswaal, J. (2004). *Handboek groepsdynamica. Een inleiding op theorie en praktijk* (7e dr.). Soest: Nelissen.
- Snels, G. (2009). *Wat niet weet, maar wel deert. Inleiding in de mentaliteiten-theorie van Pieter van de Griend*. Nijmegen: Stichting Onderwijs Mentaliteitenleer.
- Vandamme, R. (2007). *Gedrag patronen van personen en organisaties*. Amsterdam: Pearson Education.
- Veen, P. van, & Verweij, N. (2009). Vier soorten verwarring. Reactiepatronen op provocatief coachen. *Supervisie en Coaching*, 26, 25-36.
- Verweij, N. (2007). Veranderen van binnenuit door mentale analyse. Leren in organisaties. *Vrije Ruimte*, 7, 40-42.
- Verweij, N. (2006). Helden! Pieter C. van de Griend. *Leren in Ontwikkeling*, 6, 8-10.
- Wirtz, F.J. (2006). *Achter het masker van de persoonlijkheid*. Baarn: Nelissen.
- Werkgroep mentale analyse NVO2 (2010). Internet: <https://www.nvo2.nl/nl/werkgroepen>.

## Bijlage. De mentaliteitenmatrix

	Mentaliteiten	Patroon 1: open evaluerend	Patroon 2: gesloten integrerend	Patroon 3: open integrerend	Patroon 4: gesloten evaluerend
1	<i>Sociaal-emotionele basis</i>				
1.1	Spanning	Zich verbonden weten, maar niet voelen 'Ik schiet tekort in het contact'	Verbondenheid moet kunnen worden ingepast 'Ik moet het (goed) besturen'	Zich verliezen in verbondenheid 'De gescheidenheid komt er niet uit' 'Hoe kan ik mij in deze omgeving staande houden'	Intense vanuit het gevoel gedomineerde handhaving 'Ik moet mijn kracht laten zien'
1.2	Gevoel en verstand	Gevoel en verstand 'worden uit elkaar getrokken'	Het verstand houdt het gevoel in toom	Gevoel gaat voorop, verstand komt er achteraan	Het verstand kan door het gevoel overspoeld worden
1.3	Angst (onbewust)	Angst voor verlies van het eigene, het zelf 'Verzwolgen worden'	Buiten de eigen groep/gemeenschap komen te staan 'Niet geaccepteerd worden'	De ander verliezen en er alleen voor staan Faalangst	Angst voor minderwaardigheid Niet sterk genoeg zijn
1.4	Angst (bewust)	Falen bij investeren in betrokkenheid Het is nooit genoeg, het is op	Tekortschieten door het niet in goede banen te kunnen leiden	Geen steun te vinden In de steek gelaten worden Er alleen voor staan	Verliezen
1.5	Angstreductie	Door aanpassing de relatie regelen, besturen	De relatie regelen, veel betrokkenheid is mogelijk	Steun en bevestiging zoeken bij de ander	Vechten
1.6	Acceptatie van angst	Niets hoeven doen aan de gevoelde afstand	Niets hoeven te doen aan 'eilandgevoel' Niets hoeft geaccepteerd te worden	Het gevoel van falen toelaten, zonder er op te reageren	Het gevoel van minderwaardigheid toelaten, niet sterk hoeven te zijn
1.7	Energie en inspanning	Gevoelde afstand oplossen: verbinding, contact zoeken en voelen	Gemeenschappelijkheid vinden: hard werken om contact te onderhouden	Zichzelf vinden, positie bepalen: hard werken om het waar te maken	Zichtbaar zijn, sterk staan: de omgeving mee laten bewegen
1.8	Relativering en ontwikkeling	Meer gevoelsmatige expressie gepaard laten gaan met aangeven van grenzen	Loslaten, openheid voor andere invloeden, overgave	Niet jezelf steeds opnieuw bewijzen, uitvinden, vaste criteria hanteren (los van omgeving), trouw aan jezelf blijven	Los van jezelf kunnen luisteren en volgen van de ander
2	<i>Sociale interactie</i>				
2.1	Oriëntatie op omgeving	De omgeving ontwerpen vanuit jezelf	De omgeving ontwerpen vanuit jezelf	Jezelf ontwerpen vanuit de omgeving	Jezelf ontwerpen vanuit de omgeving



	<b>Mentaliteiten</b>	<b>Patroon 1: open evaluerend</b>	<b>Patroon 2: gesloten integrerend</b>	<b>Patroon 3: open integrerend</b>	<b>Patroon 4: gesloten evaluerend</b>
2.2	Verhouding gevoelswereld en sociale interactie	Interactie besturen zodat scheiding tussen gevoelswereld en in- teractie in stand blijft	Interactie besturen om gevoelswereld en interactie op één lijn te krijgen of houden	Gewenste interactie: gevoelswereld en interactie op één lijn	Sturing interactie, waarbij gevoelswereld en interactie verschil- lend kunnen zijn
2.3	Positie	Meegaandheid, ge- paard gaande met in- nerlijke distantie	Handhaving vanuit in- nerlijke reflectie	Meegaandheid op zoek naar distantie	Krachtige handhaving op zoek naar bevesti- ging
2.4	Sociale actie	Altijd en overal naar buiten gericht, afstand bewarend	Altijd en overal het eigen stempel zettend	Altijd en overal op zoek naar zichzelf	Altijd en overal zijn kans waarnemend
2.5	Sociale behoefte	Contact	Acceptatie	Waardering	Erkenning, gezien zijn
2.6	Valkuil	Volledig meegaan met omgeving, zonder innerlijke borging	Buitensluiten van omgevingsinvloeden, vasthouden aan strengere criteria	Sociale verbondenheid te vanzelfsprekend vinden Bovenop eigen kennis, rol, positie gaan zitten	Onvoldoende mee- gaan met omgeving, niet goed luisteren Te veel aandacht vra- gen
2.7	Angstgedrag	Pleasen Voor de ander zorgen om zelf buiten schot te blijven Eigen gevoel volledig uitsluiten	Baas zijn over alles Volledige beheersing en controle Negeren van wat 'niet passend is' Eigen afgeschermd wereld	Negatief kritisch af- zetten Klagen: 'Ze laten me in de steek' Niets deugt Stemmingswisselingen Alles en iedereen de schuld geven Afstandelijkheid	Anderen dwingen naar je te luisteren Nooit genoeg krijgen Alles naar je hand zet- ten De vraag 'wat je er zelf aan hebt' is leidend Voordurend negatief of positief bevestigd willen worden
2.8	Uitdaging	Vertrouwen in de ander Emotionele zelf- expressie	Loslaten van controle Verlaten van verant- woordelijkheidsgevoel	Leren wantrouwen en zelf niet de waarheid spreken Zelfreflectie los van omgeving 'Trouw aan jezelf blijven' Jezelf minder serieus nemen	Oriëntatie op de ander door heel goed te luis- teren en 'mee te gaan' Zelfwaardering
3	<i>Persoonlijke en langdurige relaties</i>				
3.1	Wens	Houd me vast, maar raak me niet	We doen het samen op mijn manier	Breng mij tot leven	Zie mij en ik besta
3.2	Egocentrisme	Weet zich betrokken, maar voelt zich niet betrokken Gedraagt zich aange- past, maar voelt zich vrij	Het andere afwijzen of inpassen in eigen kader en normen	Enerzijds intuïtief en empathisch mee- bewegen anderzijds kritisch afzetten	Bindt de omgeving aan zichzelf



	<b>Mentaliteiten</b>	<b>Patroon 1: open evaluerend</b>	<b>Patroon 2: gesloten integrerend</b>	<b>Patroon 3: open integrerend</b>	<b>Patroon 4: gesloten evaluerend</b>
3.3	Wat gezocht wordt bij anderen	Warmte en veiligheid	Aanvaarding en gemeenschappelijkheid	Mijzelf bij jou vinden	In jouw ogen zie ik mij zelf
3.4	Wat gegeven wordt aan anderen	Aandacht, steun, hulp	Solidariteit, gerichtheid	Begrip, enthousiasme	Leiding, avontuur, power, zorg
3.5	Bij conflict	Onverschillig indien geen verbondenheid Bij verbondenheid: willen begrijpen of directe krachtige afwijzing geven	Conflict is bedreigend Blijven uitleggen, orderscheppen of (bij geen verbondenheid) buitensluiten	Conflict maakt onzeker, omdat contact verloren gaat Gaat wel terugvechten, maar schiet alle kanten op Gaat creatief oplossen, bruggen bouwen	Conflict is een uitdaging Met veel durf het gevecht aangaan Duidelijk stelling nemen of 'keihard de deur achter zich dichttrekken' (zich handhavend terugtrekken)
3.6	Schuldvraag bij mislukken relatie	Schuldgevoel omdat het niet gelukt is het contact goed te houden Gevoel van: 'Het is nooit genoeg'	Reflectie op zichzelf, wat heb ik niet goed gedaan? Wat maakt dat ik (eventueel) schuldig ben De ander snapt mij niet, wijst mij af	Emotionele reflectie op het geheel van omstandigheden Waardoor komt het dat dit mij is overkomen?	Emotionele reflectie op de punten waar de ander mij niet heeft kunnen vinden Waarom past deze omgeving niet bij mij?
3.7	Ontwikkelrichting	Van onveilige hechting naar vertrouwen	Van dwangmatige beheersing naar natuurlijke aanvaarding	Van twijfelaar/verdediger naar onafhankelijke opstelling en helderheid	Van zelfexpressie naar aanpassing en luistervaardigheid
4	<i>Waarneming patroon door omgeving</i>				
4.1	Mogelijk misverstand	We zijn het eens Voelt mij precies aan Empathie Laat zichzelf niet zien	Eigengereid Bastion/dominant Onaangepast Neemt alle of geen verantwoordelijkheid	Onduidelijk Niet consistent, emotioneel of juist afstandelijk, altijd goed of altijd kritisch	Conflictueus Lastig Hooft niet wat ik zeg
4.2	Negatieve connotatie	Manipulatie	Uitsluiting	Overdrijving	Machtsvertoon
4.3	Twee kanten van de medaille	Grote mate van zelfstandigheid versus onveilige hechting	Sterke persoonlijkheid versus dwangmatige beheersing	Creatieve probleemoplosser versus onzelfstandigheid	Flexibel leiderschap versus aandachtstekort