

Nice girls don't speak up

Lois P. Frankel bij Boekerij:

Nice girls don't get the corner office
Nice girls don't speak up

Lois P. Frankel

Nice girls don't speak up

Adviezen om krachtig te communiceren



ISBN 978-90-225-9244-1

ISBN 978-94-023-1618-6 (e-book)

NUR 320

Oorspronkelijke titel: *Nice Girls Don't Speak Up or Stand Out*

Vertaling: Jonas de Vries

Omslagontwerp: Balthazar Studio

Zetwerk: CeevanWee, Amsterdam

© 2020 Lois P. Frankel, PhD

© 2021 Nederlandse vertaling Meulenhoff Boekerij bv, Amsterdam

De uitgever heeft ernaar gestreefd alle rechten van derden te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen contact opnemen met Meulenhoff Boekerij bv, Amsterdam.

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

*Dit boek is opgedragen aan mijn achternicht,
Juliana Roussillon,
een ontluikend auteur met een stem die gehoord zal worden
en een aanwezigheid die al voelbaar is.*

Inhoud

Inleiding 13

1 De basis 21

- Tip 1: Zorg voor een goede verstandhouding 23
- Tip 2: Dien jezelf van replek 29
- Tip 3: Binnenkomers en uitsmijters 31
- Tip 4: Volg het DESC-script 35
- Tip 5: Contrasteer 39
- Tip 6: Wissel van beïnvloedingsstijl 41
- Tip 7: Zeg nooit nee 49
- Tip 8: De overslaande langspeelplaat 52
- Tip 9: Pas je aan aan het type 56
- Tip 10: Eerst begrijpen, dan begrepen worden 63
- Tip 11: Gebruik woorden met pit 68
- Tip 12: Geen gevoelens, maar feiten 70
- Tip 13: Gebruik meer woorden 74
- Lessen van het eerste hoofdstuk* 76

2 Voor jezelf opkomen 79

- Tip 14: Stel grenzen 81
- Tip 15: Loonsverhoging of promotie? Vraag erom! 84
- Tip 16: Zorg dat je gehoord en gezien wordt 87
- Tip 17: Prijs jezelf, maar niet de hemel in 89
- Tip 18: Omarm je successen 92
- Tip 19: Hou negatieve energie tegen 94

- Tip 20: Streef naar gelijkwaardigheid 97
- Tip 21: Lobby 99
- Tip 22: Laat proefballonnetjes op 101
- Tip 23: Stel vast wie je medestanders en tegenstanders zijn 103
- Tip 24: Word politiek actief 108
- Tip 25: Rekruteer voorvechters 110
- Tip 26: Druk geroddel snel de kop in 112
- Tip 27: Verzin en gebruik een elevatorpitch 114
- Tip 28: Onderbreek de ander met stijl 116
- Tip 29: Herpak je na een onderbreking 119
- Tip 30: Zeg het me na: onderhandelingen zijn géén confrontatie! 121
- Tip 31: De salami 127
- Tip 32: Corrigeer een verkeerde voorstelling van zaken 129
- Tip 33: Kom in het geweer tegen pestkoppen 131
- Lessen van het tweede hoofdstuk 133*

3 Lastige situaties 139

- Tip 34: Onderken het verschil tussen kan- en moet-gesprekken 140
- Tip 35: Suggestieve vragen beantwoorden 146
- Tip 36: Los misverstanden gracieus op 149
- Tip 37: Hou het gezellig als je met iemand van mening verschilt 153
- Tip 38: Praat ruzies uit 156
- Tip 39: Vecht tegen aannames 159
- Tip 40: Een relatie verbreken is moeilijk, maar niet onmogelijk 163
- Tip 41: Geef anderen de munitie om gaten te schieten in een voorstel 168
- Tip 42: Finesse mag 171
- Tip 43: Gun anderen nieuwe kansen 173
- Tip 44: Omgaan met je eigen emoties 179

Tip 45: Omgaan met de emoties van anderen 182

Tip 46: Neem afscheid van zeurkousen 185

Tip 47: Je mag van gedachten veranderen 189

Lessen van het derde hoofdstuk 192

4 Leiderschapsuitstraling 197

Tip 48: Straal zelfvertrouwen uit 200

Tip 49: Blijf kalm onder druk 204

Tip 50: Treed doortastend en assertief op 206

Tip 51: Stel je integer op en durf voor jezelf op te komen 209

Tip 52: Zeg de lichaamstaal van lieve meisjes vaarwel 212

Tip 53: Leer lichaamstaal lezen 217

Tip 54: Beantwoord vragen zelfverzekerd 221

Tip 55: Wees ad rem 225

Tip 56: Reken op weerstand 228

Tip 57: Geef je powerpoints extra pit 230

Tip 58: Zorg dat je gehoord wordt 233

Tip 59: Leiderschapsuitstraling en solliciteren 236

Tip 60: Ontspan! 239

Lessen van het vierde hoofdstuk 242

5 Communiceren met mannen 247

Tip 61: Omgaan met seksisme 250

Tip 62: Omgaan met die wazige blik 255

Tip 63: Vertraag 259

Tip 64: Niet klagen maar vragen 261

Tip 65: Schep duidelijke verwachtingen 263

Tip 66: Stel geen vragen als je het antwoord al weet 266

Tip 67: Maak optimaal gebruik van stiltes 269

Tip 68: Toleer geen mansplaining 272

Tip 69: Voorkom bropropriation 276

Tip 70: Onderbreek manterrupties 278

Lessen van het vijfde hoofdstuk 281

6 Feedback geven en ontvangen 285

- Tip 71: Gebruik ik-boodschappen 287
 - Tip 72: Ga bewust om met feedback 289
 - Tip 73: Geef geen kritiek, maar coach 294
 - Tip 74: Gun anderen de vrijheid om ander werk te vinden 302
 - Tip 75: Blijf professioneel bij ontslag 308
 - Tip 76: Pas op met opwaartse feedback 311
 - Tip 77: Omgaan met weerstand 314
 - Tip 78: Feedback gracieus in ontvangst nemen 317
 - Tip 79: Omgaan met persoonlijke aanvallen 321
- Lessen van het zesde hoofdstuk* 324

7 Tips zonder thema 327

- Tip 80: Wacht even met verzenden 328
 - Tip 81: Wat je nooit in een e-mail- of Twitter-bericht moet zetten 332
 - Tip 82: Hou je zakelijke correspondentie professioneel 334
 - Tip 83: Laat je niet afleiden 337
 - Tip 84: Omgaan met spanning door oefening en voorbereiding 340
 - Tip 85: Reageer met waardigheid op beledigingen 344
 - Tip 86: Vermijd ambigue woorden en boodschappen 347
 - Tip 87: Hoe je een discussie kunt winnen 349
 - Tip 88: Bepaal of je er een halszaak van wilt maken 354
 - Tip 89: Neem geen genoegen met slechte klantenservice 357
 - Tip 90: Blijf welwillend, hoe slecht je ook wordt behandeld 362
 - Tip 91: Weet wanneer je moet passen 366
- Lessen van het zevende hoofdstuk* 370

8 Nog enkele oneliners 375

- Tip 92: Als iemand je woorden verkeerd interpreteert 376
- Tip 93: Als er geen of onvoldoende rekening met je wordt gehouden 376

- Tip 94: Als iemand je vraagt iets opnieuw te doen waar je veel tijd en moeite aan hebt besteed 376
- Tip 95: Als je partner iets negatiefs zegt over je uiterlijk nadat jullie het huis al hebben verlaten 377
- Tip 96: Als iemand je vraagt iets ongepasts te doen, enkel en alleen omdat je een vrouw bent 377
- Tip 97: Als iemand een ongepaste, seksueel getinte opmerking maakt 377
- Tip 98: Als iemand zegt dat je overdrijft 378
- Tip 99: Als iemand twijfelt aan je capaciteiten of kwalificaties 378
- Tip 100: Als iemand je vraagt iets te doen voor veel minder geld dan je waard bent 378
- Tip 101: Als een telefonische verkoper blijft aanhouden 378
- Tip 102: Als een vriend(in) constant afspraken verzet 379
- Tip 103: Als je een relatie wilt verbreken die nog niet zo lang heeft geduurd 379
- Tip 104: Als je een langdurige relatie wilt verbreken 379
- Tip 105: Als je de manager wilt spreken in plaats van de medewerker die je niet kan helpen 380
- Tip 106: Als een goede vriend met wie je vaak uit eten gaat te veel drinkt 380
- Tip 107: Als je echtgenoot of partner vrienden blijft uitnodigen op die ene avond dat jij en je partner tijd voor elkaar hebben, zelfs als je hebt aangegeven dat niet leuk te vinden 381

Bibliografie 382

Inleiding

In 1984 zat ik in mijn laatste jaar van mijn postdoctorale opleiding aan de University of Southern California. Daarnaast werkte ik fulltime bij oliemaatschappij ARCO om mijn studie te bekostigen, schreef ik mijn proefschrift en liep ik stage om als volwaardig consultatief psycholoog aan de slag te kunnen.

Terwijl ik al die ballen in de lucht probeerde te houden kreeg ik een nieuwe buurman: een haan. De eerste paar keer dat ik – letterlijk – bij het krieken van de dag werd gewekt door mijn gevleugelde vriend vond ik het nog koddig. Twee weken later werd het al irritant en aan het einde van de maand was ik het meer dan zat. Het was al erg genoeg dat ik elke avond laat thuiskwam en de volgende dag weer vroeg uit de veren moest. Dit gekukeleku bij het ochtendgloren, dat me evenveel kippenvel bezorgde als nagels die schrapen over een schoolbord, kon ik niet meer verdragen. Ik woonde verdorie in Los Angeles, niet in een of ander boerengehucht.

Omdat ik vastbesloten was de kwestie naar ieders tevredenheid op te lossen, liep ik naar het huis waar de haan woonde. De deur werd geopend door een man, waarna het gesprek als volgt verliep.

‘Goedemiddag, ik ben Lois en ik woon een paar huizen verderop. Ik weet niet of u het weet, maar ik word elke ochtend wakker van uw haan.’ Ik zei dit op een zo vriendelijk en neutraal mogelijke toon.

‘Oké, dan maak ik hem wel af,’ antwoordde de man, zonder glimlach, knipoog of suggestie dat hij een grapje maakte. Daarna viel er een stilte.

Ik moet bekennen dat het antwoord me van mijn stuk bracht. Ik probeerde het juiste te doen door een gesprek aan te knopen over hoe de kwestie in der minne kon worden geschikt. Ik dacht even na en zei toen: ‘Wat u met uw haan doet is aan u. Maar ik wens niet langer door dat beest te worden gewekt.’ Om vervolgens de deur in mijn gezicht gesmeten te krijgen.

Hoewel het dier pas na een paar weken (en na een paar telefoontjes naar de dierenbescherming) naar een andere buurt verhuisde, was ik trots op hoe ik me had opgesteld. Ik had geen genoeg genomen met de opmerking van de buurman, wat precies is wat hij ermee had geprobeerd te bereiken, en had mezelf niet verlaagd tot zijn kinderlijke niveau van discussiëren, wat de situatie alleen maar zou hebben verergerd.

Ik had duidelijk gemaakt wat ik uit het gesprek had willen halen, en als hij de zaak niet als volwassenen wenste te bespreken, was ik bereid te doen wat nodig was om de rust weer in de buurt te laten wederkeren. Je kon niet zeggen dat ik hem geen kans had gegeven.

Hoe vaak heb je je niet afgevraagd waarom je niet van je af hebt gebeten toen je rechten of behoeften met voeten werden getreden? Of misschien heb je nagelaten te vragen om iets wat je verdiende, omdat je je niet wilde opdringen? En dan heb je nog het bewaren van de lieve vrede, dingen doen die je eigenlijk niet wilt doen, maar toch doet omdat je de ander niet voor het hoofd wilt stoten.

Dat is wat het betekent om een lief meisje te zijn. Iemand die andermans behoeften altijd boven die van zichzelf plaatst, die meent niet dezelfde rechten te hebben als ieder ander, en die al het mogelijke doet om maar niet voor bitch te worden

uitgemaakt. Maar helaas betekent dat maar al te vaak dat je jezelf helemaal wegcijfert.

Als je een van mijn eerdere boeken hebt gelezen, mijn blog volgt of een van mijn workshops of lezingen hebt bijgewoond, weet je dat ik vrouwen graag de gereedschappen wil aanreiken die ze nodig hebben om hun persoonlijke, professionele en financiële doelen te bereiken. Ook *Nice girls don't speak up* getuigt daarvan.

Sterker nog, het boek is ontsproten aan de vragen die vrouwen me constant stellen, zoals: Hoe vraag ik om loonsverhoging? Hoe ga ik om met geroddel? Hoe zorg ik ervoor dat ik voor belangrijke bijeenkomsten word uitgenodigd? Hoe kan ik mijn ontslag een positieve draai geven? Hoe ga ik om met een ondergeschikte die eerst mijn collega was? Hoe breng ik mijn successen onder de aandacht?

Kort gezegd: vrouwen willen weten hoe ze gehoord en opgemerkt kunnen worden door zich tactvol op te stellen, en zonder verlies van hun vrouwelijkheid. Hoe kunnen ze anderen op zo'n manier vertellen om naar de maan te lopen dat ze het met plezier doen?

Als ik na een lezing boeken signeer, vraag ik vrouwen vaak wat ze anders gaan doen nadat ze mijn praatje hebben aangehoord. Het zal niet verrassen dat het vaak de tastbare tips voor zelfverzekerd communiceren zijn die die vrouwen graag aan hun repertoire zouden willen toevoegen. Maar dan nog zeggen ze: 'Ik wou alleen dat jij dan achter me zou staan als ik voor mezelf moet opkomen,' of 'Ik ben gewoon niet ad rem genoeg om te zeggen wat ik wil zeggen.'

Ik vertel ze dan dat met moed, helderheid en zelfvertrouwen communiceren niet zomaar gebeurt, behalve bij een klein aantal uiterst getalenteerde, eloquente types. Het vereist inspanning en oefening.

Met overtuiging communiceren vergt een spier die maar

weinig vrouwen gebruiken. De redenen hiervoor zijn legio en omvatten onder andere onzekerheid over hoe de boodschap wordt opgevat; de tijd nemen om naar woorden te zoeken waar niemand (in dit geval: de man) aanstoot aan kan nemen; meer woorden gebruiken dan nodig om de boodschap wat vriendelijker te verpakken; niet beschuldigd willen worden van snoeverij; de angst om als te emotioneel te worden gezien; het gebrek aan vrouwelijke rolmodellen; en de overtuiging dat ze niet slim genoeg zijn.

Het merendeel van deze redenen is het resultaat van opvoeding, het educatieve systeem, de media en reclame. Van ellenlange inleidingen tot onnodig breedsprakige uitleg, vrouwen saboteren onbewust hun eigen boodschap. Die communicatie wordt verzwakt door gedrag dat direct in tegenspraak lijkt met wat ze het liefst willen: gehoord en gerespecteerd worden.

Ook als ze al lang en breed volwassen zijn, gaan vrouwen nog gebukt onder wat ze als kind hebben gehoord over inschikken. Zoals ik al in *Nice girls don't get the corner office* heb geschreven, is lief zijn nodig voor succes, maar zeker niet genoeg. Van zowel mannen als vrouwen wordt verwacht dat ze zich vriendelijk opstellen. Het is een belangrijke succesfactor, maar als dat het enige wapen in je arsenaal is, zul je niet het zelfvertrouwen en het vermogen ontwikkelen om op verschillende manieren kenbaar te maken hoe je over iets denkt.

Mannen mogen zich gelukkig prijzen dat ze niet geplaagd worden door dezelfde belemmeringen om te zeggen wat ze denken en te vragen wat ze willen. Het is interessant om te zien dat als mannen niet assertief communiceren, ze als zwak worden gezien, terwijl assertieve vrouwen juist als overdreven agressief worden beschouwd. Een fikse uitdaging voor vrouwen die erkend willen worden op het werk.

Het begrip 'het dunne roze koord' is bedacht door schrij-

ver Kathleen Kelley Reardon en verwijst naar het strakke koord waarop vrouwen moeten balanceren om hun professionele doelen te verwezenlijken. Als je te ver naar de ene kant overhelt, word je als te passief gezien, in welk geval je niet serieus wordt genomen. Dat is de kant van de lieve meisjes. Maar hel je juist over naar de andere kant, dan ben je weer te agressief, of erger nog, word je als bitch gezien.

Vrouwen zijn voortdurend bezig met bedenken hoe ze het vrouwelijke en professionele in evenwicht kunnen brengen, maar vroeg of laat zullen ze de ene of de andere kant op vallen.

Zoals een Latijns-Amerikaanse advocaat me eens in Miami vertelde: ‘Volgens mijn baas heb ik geen gevoel voor humor. En toen ik vervolgens een grapje maakte, zei hij: “Vrouwen zijn niet grappig.”’ En dan was er nog die vrouw uit Zuid-Afrika, die schreef: ‘Ik zou te stil zijn. Maar toen ik wat zei, kreeg ik te horen dat ik te dominant was.’ Dát is het dunne roze koord waarop vrouwen moeten balanceren.

De uitdaging gaat echter verder dan krachtiger communiceren. Vrouwen moeten daarbovenop nog manieren zien te vinden om tactisch om te gaan met dingen als *mansplaining* (als de man op neerbuigende manier iets aan de vrouw probeert uit te leggen); *manterrupting* (als de man de vrouw onderbreekt voordat ze gezegd heeft wat ze wil zeggen); *manterpretation* (als de man de boodschap van de vrouw incorrect interpreteert); en *bropropriating* (als de man het idee van de vrouw als zijn eigen idee presenteert).

Zelfs rechters aan het Hooggerechtshof krijgen te maken met onderbrekingen. Onderzoekers van de Northwestern Pritzker School of Law ontdekten dat mannelijke rechters die vrouwelijke rechters interrumpeerden 32 procent van het totaal uitmaakten, terwijl slechts 4 procent van de interrupties van vrouwelijke rechters kwam.

Dan de andere kant van het verhaal: vrouwen die zich niet wensen te schikken naar de heersende opvattingen over hoe ze dienen te communiceren en gezien worden als opdringerig, behoeftig of inhalig. Dit zijn vrouwen die er geen been in zien om te vertellen waar het op staat, om vervolgens te ontdekken dat ze gemarginaliseerd, genegeerd of belemmerd worden omdat anderen vanwege hun 'toon' weigeren te luisteren. Deze fundamentele waarheid over vrouwen en communicatie wordt vaak ontkend. In tegenstelling tot mannen wordt van vrouwen verwacht dat ze hun mening, suggesties en voorstellen voorzichtig en met veel tact brengen.

Ik geef direct toe dat er al talloze boeken geschreven zijn over vrouwen en communicatie. Peggy Klaus, Kathleen Kelley Reardon, Deborah Tannen en Carol Frohlinger zijn maar een paar auteurs die de uitdagingen van vrouwen uitstekend onder woorden hebben gebracht. Maar toch, als je me vraagt een boek te noemen waarin vrouwen wordt geleerd met meer moed en zelfvertrouwen te communiceren, kan ik niet echt een titel noemen waarin elk gereedschap voor elke situatie staat beschreven.

Ik heb dit boek dan ook dezelfde opzet gegeven als *Nice girls don't get the corner office*: korte anekdotes over een specifieke uitdaging, gevolgd door tips en suggesties. Dit keer wordt de communicatieve uitdaging (in plaats van een professionele of financiële uitdaging) gevolgd door een oplossing en een voorbeeld van hoe die oplossing meteen kan worden toegepast.

Tot slot wil ik je vragen uit je comfortzone te stappen. Ik kan alle gereedschappen, tips en technieken aandragen die je nodig hebt om in bijna elke situatie effectief te blijven communiceren, maar jij bent degene die ze moet toepassen. Ik raad je aan om goed na te denken over welke vaardigheden je in wel-

ke situatie wilt toepassen en die goed te oefenen.

Weersta de neiging om het boek te lezen en tegen jezelf te zeggen: ‘O jee, zo veel van deze fouten maak ik ook! Waar moet ik beginnen?’ Denk na over waar je op dit moment de meeste moeite mee hebt en welke twee of drie suggesties het meeste hout snijden. In dit geval geldt: *less is more*. Je zult dan ontdekken dat het toepassen van twee of drie vaardigheden, in plaats van het uitproberen van een tiental, je ook op andere gebieden van het leven geen windeieren zal leggen. Probeer ze onder de knie te krijgen en probeer er dan nog een paar.

De salamimethode (die nog aan bod zal komen) houdt in dat je niet in één keer een hele salami wilt wegwerken. Je snijdt de worst in plakjes. Hetzelfde geldt voor elke andere soort verandering. In plaats van ontmoedigd te raken over wat je allemaal niet doet of niet kunt doen, moet je kleine stapjes zetten om dichterbij dat ultieme doel te geraken: gehoord worden zonder dat de onderlinge relaties nodeloos worden geschaad. Ik zou dolgraag willen horen wat jouw ervaringen met deze technieken zijn en hoe ze jouw leven hebben beïnvloed. Zoals altijd ben ik te bereiken via mijn website: www.drloisfrankel.com.

I

De basis

Zo'n zes jaar geleden stierf mijn dierbare, vier jaar oude asielhondje Ellie plotseling op de operatietafel. We hadden haar naar de dierenarts gebracht voor een kleine ingreep, maar ze kwam niet meer thuis. Ik was er kapot van. Ze was mijn aller-eerste hond en heeft me zo veel over liefhebben en levenslust geleerd... Ik had dus wat afleiding nodig en vraag me niet waarom, maar ik begon brood te bakken. Dat was iets wat ik altijd al had willen doen en bovendien moest je de instructies nauwgezet volgen. Ik kon niet zomaar wat doen, ik moest het góéd doen.

Met durf en zelfvertrouwen communiceren is vergelijkbaar met brood bakken, minus de calorieën. Je moet je eerst de basis eigen maken, die je vervolgens in verschillende situaties kunt toepassen en met verschillende ingewikkeldere technieken kunt combineren. Dus zoals Julie Andrews al zong in *The Sound of Music*: laten we beginnen bij het begin. Want dat is een goede plek om te beginnen.

Het eerste hoofdstuk gaat uitsluitend over de grondbeginselen van sterke communicatie. Zo is het een stuk gemakkelijker om een moeilijke boodschap over te brengen als je al een bepaalde verstandhouding met de ander hebt opgebouwd, en soms moet je luisteren – góéd luisteren – voordat je je eigen mening met overtuiging kunt brengen. Dus hoewel een deel van het hoofdstuk redelijk simplistisch zal over-

komen, vormt het de basis voor alle communicatie. Als je deze technieken onder de knie krijgt, ben je goed toegerust op ingewikkelde situaties.

TIP I

Zorg voor een goede verstandhouding

Een goede verstandhouding wordt gekenmerkt door een vriendelijke, harmonieuze relatie, en dan vooral een relatie op basis van overeenstemming, wederzijds begrip en/of empathie. Een goede verstandhouding maakt communicatie überhaupt mogelijk en is het smeermiddel in elke relatie. Alles loopt er beter door.

Want denk maar na: als iemand die je aardig vindt slecht nieuws voor je heeft of jou probeert over te halen zijn of haar kant te kiezen in een conflict, is de kans aanzienlijk dat je daar positief op zult reageren, of in ieder geval niet negatief. Aan de andere kant, als je een slechte verstandhouding met die persoon hebt of als de relatie in het verleden moeizaam is verlopen, dan zul je waarschijnlijk negatiever reageren. Dit wordt ook wel het halo-effect genoemd: vooringenomenheid in hoe we anderen tegemoet treden op basis van eerdere ervaringen. Een goede verstandhouding ontstaat niet zomaar. Meestal ontstaat ze omdat in ieder geval één van de partijen zich er bewust of onbewust voor inzet.

Als dit allemaal nieuw voor je is, zul je in het begin goed je best moeten doen om een goede verstandhouding met anderen te krijgen. Met tijd en oefening zal het vanzelf gaan. Wellicht vind je het model van onbewuste competentie handig als je begint met het ontwikkelen van deze en andere in dit boek beschreven vaardigheden. Het volgende diagram kan dit concept helpen verduidelijken.

<p>Fase 4: Onbewuste competentie</p> <p>Je hebt het nieuwe gedrag geoefend en in je dagelijkse bezigheden opgenomen. Je geeft blijk van het nieuwe gedrag zonder erover te hoeven nadenken.</p>	<p>Fase 3: Bewuste competentie</p> <p>Je hebt boeken gelezen, workshops gevolgd en misschien zelfs enige coaching gekregen. Je bent zo gefocust op het tentoonspreiden van ander gedrag dat je je erg bewust bent van wat je doet en hoe je het doet (en dat is niet per se slecht).</p>
<p>Fase 1: Onbewuste incompetentie</p> <p>Je kunt niet weten wat je niet weet! Totdat je verteld wordt dat er iets moet veranderen, verkeer je in het ongewisse.</p>	<p>Fase 2: Bewuste incompetentie</p> <p>Je hebt feedback gekregen, je weet dat er iets moet veranderen, maar wat dan?</p>

Om te beginnen, in het vak linksonder, vinden we laag bewustzijn en lage competentie. Ik zal een voorbeeld geven. Een paar jaar geleden haalde ik het in mijn hoofd om te leren golfen. Ik had geen flauw idee hoe je de club moest vasthouden, hoe je je swing moest inzetten, hoe je de bal moest raken, hoe je uit de bunker kon ontsnappen enzovoort. Met andere woorden: ik wist niet wat ik allemaal fout deed, omdat ik nog nooit eerder had gegolfd. En hoe kun je nou iets leren als je je niet eens bewust bent van wat je allemaal fout doet? Daarom noemen we dit ‘onbewuste incompetentie’.

Kijk nu eens naar het vak rechtsonder. Hier is het bewustzijn hoog, maar is de competentie nog steeds laag. In dit vak ben je je bewust van je fouten, maar weet je nog steeds niet wat je eraan kunt doen. Om bij het golfvoorbeeld te blijven, na een paar lessen zei ik tegen mezelf: ‘O, ik moet dus mijn