

MARJON BOHRÉ-DEN HARDER

DE PERFECTIE PARADOX

Stop met
perfectionisme
en word beter
dan ooit

Boom

MARJON BOHRÉ-DEN HARDER

DE PERFECTIE PARADOX

Stop met perfectionisme
en word beter dan ooit

Boom

INHOUDSOPGAVE

VOORAF	6
1 De perfectieparadox - Inleiding	9
DEEL 1 EEN ONHAALBAAR IDEEAAL - WAT IS PERFECTIONISME	17
2 Gezond of niet? - Een definitie van perfectionisme	19
3 Meten is weten - Hoe perfectionistisch ben jij?	31
4 Voor wie doe je zo je best? - Over onrealistische verwachtingen	41
5 Inzoomen - Op welke gebieden ben je perfectionistisch?	53
6 <i>Nature of Nurture</i> - Waar komt perfectionisme vandaan?	65
7 Een hoge prijs - Gevolgen en kosten van perfectionisme	77
8 Een stijgende lijn - Perfectionisme neemt toe	91
DEEL 2 HOE KOM JE ERVAN AF? - AAN DE SLAG MET LOSLATEN VAN PERFECTIONISME	103
9 Word een herstellend perfectionist - Tien vaardigheden die helpen	105
10 Leidinggeven aan perfectionisten - Adviezen voor managers	119
11 Teams met ambitie - Zorgen voor elkaar om te groeien met elkaar	131
12 Zo zijn onze manieren - Aan de slag met organisatiecultuur	143
13 Een perfecte wereld - Overleven in een wereld vol ideaalplaatjes	153
14 Epiloog	163
REFERENTIES	168
OVER DE AUTEUR	174

VOORAF

One of the basic rules of the universe is that nothing is perfect. Perfection simply doesn't exist. Without imperfection neither you nor I would exist. Stephen Hawking

Zaterdagavond in een hotelkamer in Kopenhagen, juni 2018. Ter gelegenheid van haar zestiende verjaardag zijn mijn dochter en ik een weekend samen op stap. Languit op het kleine tweepersoonsbed praten we over fouten die ik heb gemaakt in mijn leven, vergissingen die ik heb begaan, spijt over niet terug te draaien beslissingen. Ze luistert en na een tijdje zegt ze: 'Ik dacht heel lang dat je perfect was, maar het is eigenlijk een opluchting om te horen dat jij ook niet alles goed doet.' Ik had me nooit eerder gerealiseerd dat zij mij als een perfecte moeder zag. Je zou het misschien als een compliment kunnen ervaren, maar haar toevoeging was duidelijk genoeg. Wat een druk moet het op haar hebben gelegd om dat als voorbeeld te zien. Ik kon niet snel genoeg bevestigen dat niets minder waar is. En nam me daar ter plekke voor om nog explicieter te zijn naar mijn kinderen over wat er allemaal mis gaat in mijn leven en waarover ik struikel en twijfel.

Perfect

Fast forward naar de zomer van 2020. Midden in het coronajaar, in een spannende periode van onzekerheid, angst en paniek, zorgen over gezondheid, werk en toekomstplannen vind ik een e-mail van een uitgever in mijn inbox. Of ik misschien een boek zou willen schrijven over perfectionisme? Het geval wil dat ik een paar maan-

den eerder een blog schreef getiteld 'Perfect door de crisis', waarin ik beschreef hoe sluipend perfectionisme zich gedraagt. Dat er zelfs perfecte plaatjes zijn over hoe je een lockdown, een pandemie, een wereldwijde gezondheidscrisis kunt doorkomen en hoe die ideaalbeelden mij beïnvloeden. Over wat ik vind van mezelf, wat ik zou moeten voelen en vinden. En dat de realiteit zo heel anders is. Die patronen zijn zo stevig verankerd in ons systeem dat het hard werken is, *hart* werken, om dat los te laten en nieuwe manieren van zijn, denken, voelen en doen aan te leren. Ik hoef niet perfect door de crisis heen, besluit ik dat betreffende blog. Mijzelf blijven, dat is genoeg.

Het schrijven van dit boek was een uitnodiging om mijzelf te zijn en te blijven en te doen wat ik graag doe. Dat betekent een combinatie van onderzoek verrichten en wetenschappelijke inzichten vertalen. Herinneringen uit mijn eigen leven en praktische verhalen verzamelen. En vaardigheden beschrijven die je kunnen helpen. Voor het werkende en het alledaagse leven.

Hoop

Ik hoop dat dit boek voor jou een uitnodiging is om jezelf te zijn. Te doen wat je graag doet. Je bewust te worden van hoe je beïnvloed wordt door perfecte plaatjes. En keuzes te maken die je helpen om dat perfectionisme los te laten en beter te worden dan ooit. Ik hoop dat dit boek een uitnodiging is om op je werk het gesprek te voeren over menselijkheid. Over realiteitszin en hoe je met elkaar kunt groeien en ontwikkelen zónder perfectionisme. En ik droom dat dit boek een uitnodiging is om als samenleving de beklemmende greep van perfecte plaatjes meer en meer los te laten, zodat er ruimte komt om onszelf te zijn.

Rijswijk, 2021

1

DE PERFECTIE PARADOX

Inleiding

Now that you don't have to be perfect, you can be good. John Steinbeck

'En wat is je slechte eigenschap?' Met een verwachtingsvolle blik keken beide mannen in pak me van achter de tafel aan. Ik wilde de baan heel graag. Het werk was inhoudelijk uitdagend, de arbeidsvoorwaarden precies passend voor iemand met ambitie én een kinderwens, en het vooruitzicht om elke dag op de fiets naar mijn werk te kunnen lonkte, na vele jaren van files en vertraging onderweg. De realiteit was dat ik weinig ervaring had in deze sector en dat mijn opleiding niet exact aansloot bij de gestelde eisen. Wat kon ik antwoorden op deze voor de hand liggende vraag waarmee ik mijn kansen enigszins zou vergroten? 'Ik kan nogal perfectionistisch zijn,' stamelde ik. Een wenkbrauw ging omhoog. Gevolgd door de opmerking: 'Dat lijkt me niet echt een slechte eigenschap. Probeer het nog eens.' De ironie van die reactie ontging me op dat moment. Zelfs mijn eerlijke antwoord over mijn perfectionisme bleek niet goed genoeg. Maar wat natuurlijk vooral belangrijk is aan dit voorbeeld is de vraag: hoe zit het nu eigenlijk met perfectionisme? Is perfectionisme nu wel of niet een slechte eigenschap?

Wat levert perfectionisme op? Voor jezelf, als perfectionist, voor je omgeving, je leidinggevende, je team en de organisatie? En tegen welke prijs? Wat kost het eigenlijk om een perfectionist te zijn? En kun je er ook van afkomen, als je dat zou willen? Is het iets wat je kunt aanleren of afleren, of is het erfelijk en word je ermee geboren? En gesteld dat het mogelijk is, zou je het dan ook willen afleren? Of ben je eigenlijk wel blij dat je een perfectionist bent omdat je ervan overtuigd bent dat je mét dat streven naar perfectie veel meer bereikt dan zonder? Ben je stiekem bang dat je een klaploper zou

zijn als je dat perfectionisme niet had om je continu in te fluisteren dat je nog een stapje extra moet zetten en het nog niet verdiend hebt om even uit te rusten en te genieten van wat je hebt bereikt?

Neem Lisa. Ze heeft na jaren hard werken eindelijk die felbegeerde baan als communicatieadviseur bemachtigd. Een baan waar ze alles voor inzet. Haar ambitie, haar talent, haar energie. En ja, ook haar vrije avonden en weekenden. Zo komt het nogal eens voor dat ze een uitnodiging voor een gezellig uitje toch maar afslaat. Omdat dat persbericht eerst nog beter moet. En ook 's avonds zit Lisa nog vaak lang achter haar laptop. Net even die woordkeuze of die ene zin aanpassen die nog niet helemaal lekker loopt. Het is veel, het is druk, maar dat hoort erbij. Zo'n baan kun je alleen maar doen als je alles geeft en nooit tevreden bent. Denkt Lisa.

Perfectionisme neemt toe

Perfectionisme is niet van de laatste tijd. In 1952 schreef John Steinbeck de roman *East of Eden*, waar de quote boven dit hoofdstuk uit is geciteerd. Ook toen waren er perfectionisten. En ook toen was het duidelijk dat er ook nadelen aan verbonden waren. Toch is het aantal perfectionisten in de afgelopen jaren flink gestegen. Uit onderzoek onder ruim veertigduizend studenten blijkt dat tussen 1989 en 2016 perfectionisme toe is genomen, zowel bij mannen als vrouwen en in alle onderzochte landen. Blijkbaar is er iets aan perfectionisme wat aantrekt, wat een oplossing lijkt te bieden. Waarom zouden mensen anders blijven vasthouden aan hun perfectionisme? Hoewel veel mensen wel zien dat er ook flinke nadelige aspecten kleven aan perfectionisme, zijn er blijkbaar meer voordelen te behalen. En vinden veel mensen blijkbaar, net als in mijn sollicitatiegesprek, dat perfectionisme niet écht een slechte eigenschap is. Of spelen er andere zaken mee? Vinden we perfectionisme weliswaar niet goed of fijn, maar is het onmogelijk geworden om ermee om te gaan en het af te leren?

Maak kennis met Michiel. Michiel werkt als leidinggevende bij een softwarebedrijf. De laatste jaren is het bedrijf flink gegroeid en Michiel heeft veel nieuwe mensen aangenomen. Mensen die talent hebben voor softwareontwikkeling, maar vooral mensen die zelfstandig werken en hart voor de zaak hebben. Met het groeien van zijn team heeft Michiel immers steeds minder tijd om zich uitvoerig bezig te houden met iedereen persoonlijk. Daarom neemt Michiel graag perfectionisten aan. Dat zijn loyale medewerkers, die altijd een stapje harder lopen en net zo lang doorwerken tot ze echt tevreden zijn. Dat zijn de mensen die hij nodig heeft in deze tijd van snelle groei. Hoewel hij soms twijfelt of het wel goed gaat met zijn mensen. Of ze overeind blijven. En soms ook of ze eigenlijk wel zo productief zijn als hij denkt dat ze zijn.

Veel leidinggevendenden nemen graag perfectionisten aan. Perfectionisten, dat zijn medewerkers die veel verantwoordelijkheid nemen, zich extra inspinnen en niet te moeilijk doen over extra uren of taken. Ze vergen niet al te veel begeleidingstijd, want ze zijn goed in staat om zelf gedisciplineerd en hard te werken. Ze streven altijd naar beter en meer, en zijn onvermoeibaar in hun pogingen om uit te blinken. Dat klinkt natuurlijk als de ideale werknemer. Maar de vraag is of perfectionisme ook werkelijk leidt tot betere kwaliteit. Want perfectionisme leidt ook tot uitstelgedrag, twijfelen en aarzelen, *pleasen* en burn-outverschijnselen. En dat hoge, onhaalbare ideaal wordt in de praktijk nooit bereikt; het leidt eerder tot onderpresteren en verlamming dan tot leren en ontwikkeling. Wil je een creatieve en innovatieve werkomgeving creëren waarin mensen van elkaar leren en met elkaar tot de beste resultaten komen, dan is perfectionisme dus eerder een bedreiging dan een aanvulling voor je team.

Een beetje perfectionistisch, kan dat ook?

Hoe zit het met jou? Ben jij een perfectionist? Misschien zeg je hartgrondig ja en weet je van jezelf al jaren dat je perfectionist bent, of op z'n minst trekjes vertoont in deze richting. Waarschijnlijk heb

je dan ook allang gemerkt wat perfectionisme je kost. Wat de nadelen zijn voor jou en voor je omgeving. Ben je al zover dat je afscheid wilt nemen van je perfectionisme? Of denk je dat het je toch helpt en beter maakt? Ben je er nog van overtuigd dat perfectionisme je helpt om je ambities waar te maken?

Ronda ziet zichzelf helemaal niet als perfectionist. Ze doet haar werk met plezier en grote inzet, daar niet van, maar ze is zich heel erg bewust van het feit dat ook zij soms fouten maakt, net als iedereen. Dat ze niet alles ziet en dat ze het werk niet altijd afkrijgt. Dat is ook onmogelijk in het zorgteam waarin ze werkt. Er is altijd meer werk dan er beschikbare mensen zijn. Dus doet Ronda wat ze kan, en als haar dienst is afgelopen, sluit ze de dag af en laat ze haar zorgen in haar kluisje achter. Maar thuis bij Ronda zie je opeens een heel ander patroon. Haar huis ziet er altijd uit als om door een ringetje te halen. Ze houdt niet van rommel en is altijd aan het opruimen en schoonmaken. Haar partner wordt er kriegel van. 'Laat toch zitten, dat ramen zemen, ik wil liever even gezellig met je borrelen en kletsen.' Maar Ronda kan pas rust nemen als alles is gedaan. En dan nog gebeurt het geregeld dat ze afgeleid wordt door een stofje op de kast of een veeg op de vloer. Tot irritatie van haar geliefde.

Misschien twijfel je en merk je bij jezelf op dat je op sommige terreinen heel perfectionistisch bent, terwijl je op andere gebieden in je leven heel goed kunt leven met een beetje minder. De kans bestaat dat je denkt dat het dus wel meevalt. In de komende hoofdstukken zullen we zien dat veel perfectionisten dat herkennen. En dat perfectionisme zich kan uiten in verschillende onderdelen van je leven.

Misschien ben je leidinggevende van een perfectionist en vraag je je af hoe je hem of haar het beste kunt leidinggeven. Vind je het eigenlijk wel prettig om zo iemand in je team te hebben? Lees verderop in dit boek wat perfectionisten je kunnen brengen, maar ook welke

negatieve consequenties er kunnen kleven aan perfectionisme. En onderschat niet wat jouw invloed is op het perfectionisme van je medewerkers. Wil je er iets aan doen? Je hebt meer mogelijkheden tot je beschikking dan je wellicht denkt.

Een lees- én werkboek

In de komende hoofdstukken neem ik je mee in een onderzoek naar perfectionisme.

In deel 1 van dit boek leer je meer over wat perfectionisme precies is, waar het uit bestaat en hoe het eruitziet. Je ontdekt hoe je perfectionisme kunt meten en op welke gebieden in het leven perfectionisme zich voordoet. Je zult zien wat de vermeende positieve consequenties zijn, maar vooral ook welke prijs je betaalt voor perfectionisme. En je krijgt antwoord op de vraag of perfectionisme je verder helpt. Zo ontrafel je de *perfectieparadox*: het onophoudelijk streven naar het onhaalbare ideaal dat perfectie is, leidt uiteindelijk tot een lager resultaat dan mogelijk zou zijn. Maar alleen als je dát inzicht deelt, zul je ook gemotiveerd zijn om er wat aan te veranderen.

Ontwikkeling begint als je snapt wat er aan de hand is. Dus na deel 1, het inzicht, volgt deel 2, de verandering. In dit deel ga je aan de slag met het loslaten van perfectionisme. Dat doe je vanuit verschillende perspectieven. Je begint met jezelf. Hoe kun je je eigen perfectionisme loslaten? Welke strategieën staan je ter beschikking om jezelf stap voor stap te ontdoen van het harnas van perfectionisme? Vervolgens neem je je rol als leidinggevende onder de loep. Je leert wat je beter niet kunt zeggen en doen als je het perfectionisme in je team niet wilt aanzwengelen. En hoe je de perfectionisten aan wie je leiding geeft juist kunt verlossen uit deze verlamme klem. Waardoor je hen én je team uiteindelijk juist béter maakt. Vervolgens richt je je blik op organisaties en de ongeschreven regels van het spel die ons stimuleren om het perfectiespel te blijven spelen zonder dat we ons daarvan bewust zijn. Het valt natuurlijk niet mee om dat in je eentje te veranderen. Een organisatiecultuur is niet door één persoon te keren en vergt een lange adem. Maar er zijn

wel degelijk veranderingen die je kunt doorvoeren of waarover je kunt praten én gewoonten die je kunt loslaten om perfectionisme aan de orde te stellen en je eigen positie te bepalen in zo'n cultuur. Ook hier geldt: alles begint bij inzicht en een echt gesprek met elkaar over hoe de organisatie functioneert.

Ten slotte wil ik je deze vragen niet onthouden: hoe draagt onze samenleving bij aan perfectionisme? Wat doen we met elkaar waarmee we de perfectieparadox versterken? Scholen, sportclubs, verenigingen, maar ook media, tijdschriften en kranten, social media en advertenties, ze spelen allemaal een invloedrijke rol in wat we als mensen gepast en gebruikelijk vinden. Als individu heb je misschien het gevoel weinig invloed te hebben op datgene wat zich op zo'n algemeen niveau afspeelt. Maar vergis je niet, je hebt altijd een keuze. Welke keuze je hebt en hoe je die in de praktijk kunt brengen, dat lees je in dat laatste hoofdstuk.

Voor wie is dit boek?

Dit is een boek voor werkende mensen. Voor perfectionisten én hun leidinggevendenden. Voor collega's en werknemers. De focus ligt op hoe perfectionisme een rol speelt in werk, in teams en organisaties. Maar je bent meer dan je werk. Na je werk kom je thuis, doet boodschappen, kookt voor je huisgenoten, gaat naar de kroeg of een vereniging, bezoekt je ouders of de burens, neemt de tram, trein of auto en gaat op reis of werkt in de tuin. En net zoals je je talenten en eigenschappen overal mee naartoe neemt, privé of in werksituaties, zo neem je perfectionisme ook overal mee naartoe. Soms is dat zichtbaar voor anderen en voelbaar voor jezelf. Soms wordt het aardig onderdrukt of heb je het redelijk onder controle. Maar altijd hoort het bij jou, bij de gehele persoon die jou uniek maakt. In dit boek worden daarom werkvoorbeelden afgewisseld met voorbeelden uit het alledaagse leven van de perfectionist. In de eeuwige strijd om de perfectieparadox te hanteren, het streven naar een onhaalbaar ideaal. Want perfectie bestaat niet. En het onbereikbare ambiëren maakt meer kapot dan je lief is.

ONTRAFEL DE PERFECTIEPARADOX: WAAROM PERFECTIONISME – ONOPHOUDELIJK STREVEN NAAR EEN ONHAALBAAR IDEEAAL – NERGENS GOED VOOR IS.

Perfectionisme lijkt je misschien te helpen bij het bereiken van hoge kwaliteit, maar dat is schijn. Het is voor niemand goed, aldus Marjon Bohré. Niet voor jezelf, niet voor je resultaten én niet voor je collega's.

Wat levert perfectionisme op? Wat kost het eigenlijk om een perfectionist te zijn? En kun je er ook van afkomen, als je dat zou willen? In dit boek lees je wat perfectionisme precies is, waarom we denken dat het ons beter maakt en hoe schadelijk het is. Want perfectionisme leidt ook tot uitstelgedrag, twijfelen en aarzelen, *pleasen* en burn-outverschijnselen. En dat hoge, onhaalbare ideaal wordt in de praktijk nooit bereikt; het leidt eerder tot onderpresteren en verlamming dan tot leren en ontwikkeling.

Dit boek biedt je praktische tips voor het loslaten van je eigen perfectionisme. En je leest hoe je als leider omgaat met perfectionisten in je team. Met de inzichten uit dit boek kun je de cultuur van perfectionisme in je organisatie aan de kaak stellen en veranderen. Een goed onderbouwd én praktisch boek voor iedereen die – nu nog – streeft naar perfectie.

Ben jij een
perfectionist?
Doe de test.



MARJON BOHRÉ is bedrijfskundige en organisatiepsycholoog en werkt met leiders aan menselijkheid in organisaties, zodat zij een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan organisaties én de wereld om hen heen. Bohré is gecertificeerd facilitator van de trainingsprogramma's van Brené Brown. Eerder schreef ze het boek *De Menselijke Organisatie*.

NUR 801/770

