

Door zelfkennis naar sturing

In managementopleidingen en cursussen wordt bijvoorbeeld veel aandacht besteedt aan de structuurkant van het managen. De diepere essentie van de factor mens blijft vaak nog wat onderbelicht. Als manager hecht je waarde aan de ontwikkeling van medewerkers. Je creëert de juiste kaders, stuurt aan en coacht medewerkers naar topprestaties. Maar wie coacht jou? Over zelfsturing en zelfcoaching.

Een managementpositie vergt nogal wat van de persoonlijke ontwikkeling en het bewustzijnsniveau van een manager. Je werkt immers met mensen en om mensen zo optimaal mogelijk te kunnen aansturen en begeleiden is het vooral van belang dat je begrijpt hoe bepaalde innerlijke mechanismen in de mens werken. Om menselijke mechanismen te begrijpen is het raadzaam om te beginnen bij jezelf. Filosofen uit de oudheid zoals Plato en Socrates stelden het reeds; 'Ken U Zelve'.

Beter doorzien

Een manager die beschikt over zelfkennis en inzicht heeft in innerlijke processen zal gemakkelijker begrijpen hoe optimale aansturing en coaching van medewerkers plaats kan vinden. Hij doorziet bepaalde gedragingen van medewerkers en is gemakkelijker in staat de essentie van dat waar het echt om gaat te doorgronden. Maar al te vaak komt het in de praktijk voor dat de focus te veel ligt op alleen het gedrag van een medewerker. Het gedrag is immers als eerste aan de buitenkant zichtbaar. Achter die wereld van uiterlijke gedragingen ligt echter een heel terrein van innerlijke processen. Veelal worden die niet aangeraakt door managers omdat het vaak ontbreekt aan inzicht of kennis over hoe hiermee om te gaan. In managementopleidingen en cursussen wordt bijvoorbeeld veel aandacht besteedt aan de structuurkant van het managen. De diepere essentie van de factor mens blijft vaak nog wat onderbelicht. Er wordt bijvoorbeeld wel aandacht besteed aan intrinsieke motivatie van medewerkers en een managementstijl als coaching maar de diepere essentie moet je als manager veelal toch uit andere vakgebieden zoals bijvoorbeeld de psychologie halen. Momenteel is in het bedrijfsleven de tendens wel gaande dat succesvolle managers en leiders naast kennis en inzicht over de traditionele structuurkant van het managen tevens beschikken over kennis van innerlijke processen in de mens. De persoonlijke ontwikkeling en zelfsturing van de manager is momenteel dan ook een 'hot item' omdat mensenkennis in eerste instantie begint bij jezelf. Zelfkennis leidt tot zelfsturing en die twee variabelen samen kunnen leiden tot een versoepeling van de aansturing van medewerkers. Wil je als manager dus een goede coach zijn voor je medewerkers dan kan het tevens nuttig zijn je in eerste instantie te verdiepen in bestaande methodieken die toegepast kunnen worden.

Om methoden eigen te maken kun je het beste beginnen met het toepassen van de methodiek op jezelf. Tijd voor zelfcoaching dus!

Persoonlijke beleving onderzoeken

Er zijn diverse manieren en methoden om je persoonlijke belevingen te onderzoeken en te doorgronden. NLP, Neuro Linguistisch Programmeren is bijvoorbeeld zo'n bekend geworden methode die de managementwereld inmiddels heeft bestormd. Naast NLP is de RET ook een methode waar managers in de praktijk hun voordeel mee kunnen doen. De RET is ontwikkeld door Albert Ellis. De kern van RET is dat vooral de manier waarop je tegen zaken aankijkt problemen kan veroorzaken. Het is dus niet het probleem of de uitdaging zelf die het moeilijk maken maar vooral de gedachten of overtuigingen die je hebt ten aanzien van bepaalde uitdagingen. Bij de theorie van de RET wordt van origine vanuit het engels gebruikt gemaakt van de letters A, B en C. A staat dan voor 'Activating event' of activerende gebeurtenis die de aanleiding is tot een onprettig gevoel of ineffectief gedrag. B staat voor de bril waarmee je kijkt ofwel de 'Beliefs' en C staat voor 'Consequences'. Het zijn niet de gebeurtenissen (A) die een gevoel van disbalans in je werk of leven veroorzaken (C) maar vooral de manier waarop je tegen een gebeurtenis (A) aankijkt. Achterliggende essentie is vooral het bestaan van een verband en continue interactie tussen een gevoel, een gedachte en het waarneembare uiterlijke gedrag. Het ABC basis model wordt aangevuld met de D van Disputation ofwel het uitdagen en onderzoeken van het denkraam of referentiekader en de E van 'Effective' ofwel het zoeken naar bruikbare overtuigingen en gedachten. De afsluiter is de G waarbij gezocht wordt naar een bruikbaar doel dat bijvoorbeeld kan leiden tot effectiever gedrag.

Helder beeld

Praktisch gezien wordt het ABC model ook wel vertaald naar vijf G's: gebeurtenis, gedachte, gevoel, gedrag en gevolg. Als je met betrekking tot een bepaalde situatie de vijf G's nader onderzoekt in jezelf of bij een medewerker ontstaat een helder beeld van wat er zich afspeelt zowel aan de gedragskant als aan de kant van de innerlijke beleving. Door invloed uit te oefenen op het denksysteem kunnen vervelende gevoelens gemakkelijker worden gehanteerd. Met behulp van het denken kan dus innerlijk meer emotionele stabiliteit worden gecreëerd. Gevoelens zijn nooit geheel stuurbaar, echter wel beïnvloedbaar. Vertaald naar de werkpraktijk van een fitnesscentrum kan dus bijvoorbeeld verondersteld worden dat het vooral de opvattingen van een medewerker of manager zelf zijn, over een situatie, waarmee iemand het zichzelf moeilijk maakt. Dit kan leiden tot disfunctioneel gedrag. In het ideale geval is het mogelijk dat een bepaalde situatie op zichzelf best uitdagend, lastig of

ingewikkeld kan zijn, maar dat niet hoeft te leiden tot een vorm van disfunctioneel gedrag.

Open communicatie

Een veel voorkomend verschijnsel wat veel ondernemers en manager zullen herkennen is het gegeven dat een medewerker zich niet gedraagt zoals wenselijk is. Klanten worden bijvoorbeeld niet adequaat geholpen of het gevoel heerst dat de motivatie ontbreekt of dat de medewerker onverschillig is ten aanzien van het nastreven van bepaalde kwaliteitscriteria. Kortom, er heerst vanuit het management onvrede over het gedrag van de medewerker. Vooral binnen het MKB vindt de gemiddelde ondernemer of manager het lastig om medewerkers direct aan te spreken op ineffectief gedrag. Dieperliggende overtuigingen zoals bijvoorbeeld 'ik wil geen politie agent spelen' of 'ik wil vooral aardig gevonden worden' kunnen hier aan ten grondslag liggen. De ene manager zal het dan op zijn beloop laten, de andere gaat de confrontatie wellicht te directief aan en creëert misschien wel een onnodig conflict. De manager uit bovenstaand voorbeeld zou de situatie als volgt nader kunnen onderzoeken. De manager, heeft zichzelf als doel gesteld een zo hoog mogelijke kwaliteit na te streven in zijn werk. Hij ziet dat een van zijn medewerkers niet functioneert zoals hij zou willen (*Gebeurtenis*). Dit frustrereert en irriteert hem. Hij constateert tevens dat hij het lastig vindt om de medewerker aan te spreken (*Gevoel*). Hij onderzoekt zijn gevoelens en gedachten en constateert dat hij het vervelend vindt om in de rol van 'politie agent' te moeten zitten. Hij bemerkt dat hij de overtuiging heeft dat iemand aanspreken en aansturen onder andere voor hem betekent 'iemand op de vingers moeten tikken' (*Gedachte, in de vorm van een overtuiging*). Hij daagt zichzelf uit en vraagt zich af waar deze overtuiging vandaan komt en hoe hij weet of het waar is dat dit zo is? (*Uitdaging*) Hij ontdekt dat hij zelf ooit is aangestuurd door een manager die hem directief en openlijk voor schut zette waar klanten bij waren. Hij heeft zich voorgenomen zelf als manager zo niet te worden. Hij vraagt zichzelf af of het reëel is zichzelf in zijn aansturing te laten leiden door een slechte persoonlijke ervaring uit het verleden. Hij bekijkt het geheel vanuit een ander standpunt en bedenkt zich dat hij een manager is die graag wil weten wat er omgaat in zijn medewerker en besluit om de communicatie op een open manier aan te gaan (*Effectieve gedachten*). Door anders naar de situatie te gaan kijken vraagt hij zich af of er misschien meer aan de hand is bij zijn medewerker of dat deze überhaupt in de gaten heeft hoe hij zich gedraagt. Hij kijkt verder dan enkel het ineffectieve gedrag en neemt het besluit om onbevooroordeeld en open het gesprek in te gaan. De manager neemt zich voor om zijn irritatie op een open manier te uiten naar de medewerker het geen vermijdt dat hij zich een politie agent voelt omdat hij het bij zichzelf houdt en niet directief te werk zal gaan (*Doel*). De manager uit dit voorbeeld is in eerste

instantie bezig met zelfonderzoek. Hierdoor doet hij nieuwe ontdekkingen over zichzelf waardoor hij anders zal reageren op de medewerker en de situatie.

Tekst: Nathalie van Spall

Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. MANA begeleidt mensen, teams en bedrijven bij veranderingsprocessen en verbindingsvraagstukken. Info: www.mana.nl, nvanspall@mana.nl, 076-5339108.

Zelfanalyse:

- A Activating Event; de aanleiding gevende situatie of gebeurtenis.
Voorbeeldvragen: Wat is de situatie? Waarover maak ik me druk?
- B Beliefs; gedachten, het totaal van gedachten. De manier waarop je tegen de situatie of gebeurtenis aankijkt en de overtuigingen die je daarbij hebt.
Voorbeeldvragen: Wat denk ik allemaal? Wat moet er persé? Wat mag er absoluut niet gebeuren? Hoe veroordeel ik mijzelf of de ander?
- C Consequences; de gevoelens die je ervaart en het gedrag dat je vertoont.
Voorbeeldvragen: Welke gevoelens heb ik daarbij? Hoe gedraag ik me?
- D Disputation; uitdaging
Voorbeeldvragen: Waarom moet het? Waarom vind ik dat? Hoe weet ik dat?
- E Effective; effectieve gedachten
Voorbeeldvragen; Wat kan ik beter denken? Hoezo ben ik een....als ik...?
- G Goal; doel dat gesteld kan worden
Voorbeeldvragen; wat kan ik doen om de situatie anders tegemoet te treden?

RET basismodel

