

STAP 2:

WIE BEN JIJ EN
WAAROM DOE JE
WAT JE DOET?



“Jezelf en anderen beter leren begrijpen om je eigen gedrag en dat van anderen positief te beïnvloeden.”

Medewerkers vragen om je hulp, om je aandacht. En dan gaat het vaak niet alleen over de inhoud van het werk. Je ontdekt dat je teamleden anders in elkaar zitten dan jij. Je ergert je aan sommige mensen. Je vraagt je af hoe je ze kunt bereiken, in beweging kunt krijgen. Je krijgt teamleden aan je bureau die over elkaar komen klagen. Wat doe je daarmee? Wat is de juiste actie? Hoe besteed je er aandacht aan zonder het probleem over te nemen?

In je oude rol hoefde je hier niet over na te denken. Jij was van de inhoud. De bredere blik was voor de leidinggevende. Je kwam er niet, of veel minder mee in aanraking. Nu is je wereld groter geworden. Je hebt veel meer die speciale antenne nodig, om de gevoelens en reacties van anderen te kunnen peilen.

Misschien vraag je je af: wat gebeurt er precies en hoe komt het dat ik dit spannend vind? Hoe kan ik goed omgaan met deze gevoelens, gedachten en toch rustig blijven? Wat wordt er van me verwacht op dit moment? Het zijn vragen waar je niet eerder mee bezig hoefde te zijn.

Als je niet weet hoe je zelf in elkaar zit, als je geen idee hebt wat je zelf nou precies lastig vindt en als je niet weet hoe je zelf reageert op bepaalde dingen, dan kun je anderen niet helpen met hun problemen en lastige situaties.

In Stap 2 leer jij jezelf beter kennen. Je leert dat je uniek bent in jouw manier van kijken en doen en dat je teamleden, collega's en je eigen leidinggevende ook uniek zijn in hun manier van kijken en doen. Je gaat anderen pas leren begrijpen als je jezelf begrijpt. Begin dus bij jezelf en er gaat een wereld voor je open.

Rond m'n veertigste begon ik met het volgen van trainingen om mezelf beter te begrijpen. Ik was toen al een aantal jaren afdelingsmanager. Achteraf gezien hartstikke jammer dat ik er toen pas mee begon. Met plezier denk ik terug aan mijn eerste NLP (Neuro Linguïstisch Programmeren) training van vier keer vier dagen. Het was een geweldige belevenis om in een groep van 40 personen met mezelf bezig te kunnen zijn. Het was confronterend en bevrijdend tegelijk.

Zodanig bevrijdend dat ik na afloop van de training op mijn werk in een MT vergadering het agendapunt 'Het leven begint bij 40' op de agenda heb gezet. Ik wilde mijn ontwikkeling en het proces graag met mijn collega's delen, en dit was voor mij de beste manier. Het agendapunt prikkelde in ieder geval de nieuwsgierigheid. De directeur, voorzitter van het MT, kon niet wachten tot de vergadering, hij wilde direct al meer van het agendapunt weten en belde mij. Hij vroeg zich namelijk af of ik misschien zwanger was. Dat was niet het geval.

Er was iets anders aan de hand. De NLP training bracht rust in mijn hoofd. Niet steeds denken aan van alles en nog wat, maar aanwezig kunnen zijn in het hier en nu. Ik kan het iedereen aanraden. Ik volg nog steeds met plezier trainingen om te blijven leren. Iedere keer ontdek ik weer nieuwe dingen en het is heerlijk om dit met anderen te kunnen delen, zodat zij er ook profijt van hebben.

Van de mensen die ik coach hoor ik telkens terug dat ze het heel fijn vinden dat ze hun kwaliteiten en valkuilen beter kennen. Dat ze het geweldig vinden om zichzelf beter te leren begrijpen en dat ze beter in kunnen spelen op de kwaliteiten en talenten van anderen. Het resultaat is een veel beter en breder beeld van hun omgeving, en dat geeft overzicht en rust.

Als je Stap 2 zet, de vragen beantwoordt en de oefeningen doet, weet je veel beter wie jij bent, en ben je in staat effectiever en flexibeler om te gaan met de mensen waar je mee werkt. Of het nu je medewerkers zijn of je eigen leidinggevende. Je begrijpt gewoon beter wat er gebeurt in het contact en de interactie met anderen, zodat je er meer grip op hebt. Je bent in staat afstand te nemen en er door een tweedimensionale bril naar te kijken. Naar jezelf en die ander. Wat gebeurt er tussen jullie? Wat maakt dat het

spannend is? Wat zeg je tegen jezelf? Hoe kun je het anders doen? Dit is waar het telkens om gaat; het leren van ervaringen om het een volgende keer beter te doen.

Als je jezelf niet leert kennen, mis je de kans om effectiever met je medewerkers en leidinggevende te communiceren. Dan mis je de kans om de uitkomst van gesprekken positief te beïnvloeden. Dan bezorg je jezelf onnodig stress en frustratie, en neem je de problemen mee naar huis, omdat je geen idee hebt wat je moet doen.

Je gaat aan de slag met:

- Kleuren die bij jou passen. Er worden in diverse systemen en modellen kleuren gebruikt om de werkelijkheid te vereenvoudigen. Het is belangrijk te weten dat de betekenis van een kleur niet altijd hetzelfde is in de verschillende systemen en modellen.
- Kwaliteiten die jij hebt, die bij jou horen, die voor jou vanzelfsprekend zijn en die je helemaal niet bijzonder vindt.
- Jouw overtuigingen. Dingen die je tegen jezelf zegt, waar je in gelooft op basis van jouw ervaringen tot nu toe, wat je van huis uit hebt meegekregen.

Ben jij klaar voor Stap 2?

Lees dan de uitleg en doe de oefeningen die daarbij horen, zodat je aan het eind van deze stap precies weet:

- 1** Wat je vooral hebt te leren in je nieuwe rol. Wat er van jou verwacht wordt op basis van jouw functieomschrijving. Wat jouw leerdoelen, jouw persoonlijke ontwikkelpunten zijn.
- 2** Welke kleur het beste bij jou past en wat dit betekent in de dagelijkse praktijk in het contact met jouw medewerkers en je leidinggevende.
- 3** Wat je talenten en kwaliteiten zijn, wat voor effect dit heeft op de communicatie met jezelf en anderen en hoe je deze kwaliteiten flexibel kunt inzetten.
- 4** Wat jouw overtuigingen zijn en hoe je deze overtuigingen kunt beïnvloeden. Welke overtuigingen jou beperken in je ontwikkeling en groei, en hoe je die kunt veranderen.

- 5 Hoe je flexibel het gesprek met anderen aangaat als er verschillende belangen zijn. Wat is jouw belang, wat is het belang van die ander? Hoe kun je zowel opkomen voor je eigen belang als rekening houden met het belang van die ander?
- 6 Hoe je vaste patronen ontdekt in gesprekken die niet lekker lopen, en wat je kunt doen om ruimte te creëren voor jezelf en je gesprekspartner.

Wil je een wie-ben-ik spiekbriefje voor op je bureau, ga dan naar www.beginnenmetleidinggeven.nl.

WAT ZIJN JOUW LEERDOELEN?

Leidinggeven is nieuw voor je, dus is het volkomen normaal dat je dingen hebt te leren. Toen je nog in de inhoud zat wist je precies wat je moest doen. Je had de kennis en ervaring om de juiste dingen te doen. Je had vertrouwen in je eigen kunnen en werd gewaardeerd door je collega's. Dat is nu veranderd. Er zijn nog geen vaste patronen, je maakt allerlei nieuwe dingen mee en weet (nog) niet hoe hiermee om te gaan en aan wie je om hulp kunt vragen. Je hebt nog onvoldoende vertrouwen en er wordt op je gelet door je medewerkers, collega's en leidinggevende. Ze vragen zich af hoe jij het op gaat pakken. Wat jij gaat laten zien en horen in de dagelijkse praktijk. Om jezelf te helpen met groeien in je nieuwe rol is het goed om vast te stellen wat jij specifiek hebt te leren.

Leerdoelen zijn jouw persoonlijke ontwikkelpunten op dit moment op basis van de functieomschrijving die voor jou van toepassing is in de organisatie waar je werkt.

Ik was al enige jaren leidinggevende toen ik voor het eerst een coach zocht die me kon helpen. Ik was in verwarring nadat ik een intensieve training met alle leidinggevendenden van de organisatie waar ik werkte had meegemaakt. Het was de training waar ik het verhaal van de adelaar hoorde. Mijn directeur gaf mij de tip: ga eens in gesprek met een coach. De eerste opdracht die ik kreeg, nadat ik kennis had gemaakt met mijn coach bij Van Ede & Partners, was het benoemen van leerdoelen. Dat vond ik ontzettend lastig. Leerdoelen? Wat bedoel je precies? Enfin, ik ben

ermee aan de slag gegaan en door op te schrijven wat ik dacht, kregen mijn leerdoelen vorm en werd er al veel duidelijk. Toen ik vervolgens ook nog de kans kreeg een gesprek te voeren over mijn leerdoelen, gingen er nog meer kwartjes vallen. Het was een soort handvat waaraan ik mijn eigen voortgang af kon meten. Zo kon ik na afloop van het traject uitstekend benoemen wat ik had geleerd en wat de coaching mij had opgeleverd.

Leerdoelen zijn persoonlijk en voor iedereen anders. Leerdoelen helpen je om te weten en te snappen wat je hebt te leren in je nieuwe rol. Het is een kwestie van gewoon beginnen: door de leerdoelen op te schrijven, de vragen te beantwoorden en ze vervolgens met iemand te bespreken. Het is belangrijk er letterlijk woorden aan te geven, om er meer beeld en geluid bij te krijgen. Anders is het slechts een stukje tekst op een papiertje en dat beklijft niet, dat ben je zo weer kwijt. Door erover te praten met iemand, met een vriend of een vriendin, of een coach als je dat prettiger vindt, snap je beter waarom het hebben van leerdoelen belangrijk is en wat het betekent in jouw werksituatie.

Om je te helpen een begin te maken met het benoemen van jouw leerdoelen vind je onderstaand een aantal voorbeelden van leerdoelen van andere beginnende leidinggevenden. Dit zijn leerdoelen die je mogelijk in je werksituatie herkent.

- Ik wil me als manager graag meer op tactisch en strategisch niveau manifesteren.
- Ik zou graag zien dat ik zekerder van mezelf ben en vaker het initiatief neem, in plaats van een afwachtende houding aan te nemen.
- Ik zou graag inspirerend willen zijn. Met name als het gaat over strategische vraagstukken.
- Minder onzeker zijn. Meer zelfvertrouwen krijgen, meer in mijn eigen kunnen geloven.
- De juiste balans vinden in taakgericht en mensgericht leidinggeven.
- Het vergroten van zichtbaarheid in overlegsituaties.
- Dat het team doet wat ik graag wil, zodat we samen resultaten halen. Het team op een positieve manier beïnvloeden.
- Visie voor ogen houden en nastreven, niet teveel belemmering van dagelijkse dingen ervaren.

- Ruimte creëren voor mezelf door te voorkomen dat ik zaken overneem van anderen.
- Leren delegeren.
- Leren prioriteren.
- Leren anderen (gericht) te motiveren en stimuleren.
- Ik wil leren om op een andere manier over mezelf te denken, zodat ik niet meer belemmerd word door mijn soms irreële gedachtegang.
- Ik wil leren om meer in concepten en vanuit een totaalvisie te praten en te denken, zodat de behoefte om in detail alles te weten verminderd wordt.
- Ik wil leren om mijn werk meer te relativeren, zodat ik meer afstand kan nemen en de zaken objectiever kan bekijken.

Sommige van deze leerdoelen zijn nog abstract, andere zijn al meer specifiek. Laat je inspireren door deze voorbeelden, benoem jouw leerdoelen vooral in je eigen woorden en ga erover in gesprek om ze concreet te maken.

AAN DE SLAG

Jouw leerdoelen benoemen en verhelderen doe je met behulp van onderstaande vier vragen.

1 Wat zijn zes kritische succesfactoren in jouw nieuwe rol?

Kritische succesfactoren	Hoe kijkt de organisatie op dit punt tegen jouw huidige invulling van de functie aan, volgens jou?	Wat is jouw huidig functioneren t.o.v. van jouw potentieel op dit punt? Geef jezelf een cijfer van 1 tot 10
1.		Huidig: Potentieel:
2.		Huidig: Potentieel:
3.		Huidig: Potentieel:
4.		Huidig: Potentieel:
5.		Huidig: Potentieel:
6.		Huidig: Potentieel:

2 Wat vind je zelf de belangrijkste persoonlijke ontwikkelpunten in je leidinggevende rol?

Waarin wil je groeien en waarin wil je verder ontwikkelen?

Leerdoelen

Welk resultaat verwacht je daarvan?

1.

1.

.....

2.

2.

.....

3.

3.

3 Beantwoord nu de volgende vragen om je leerdoelen concreter te maken voor jezelf:

- Wat zal het effect voor jezelf zijn als je jouw leerdoelen hebt bereikt?
- Wat voor belemmeringen ervaar je bij jezelf om je leerdoelen te bereiken?
- Hoe ga jij van nature om met:
 - Mensen
 - Taken
 - Dingen
 - Tijd
- Hoe verhouden de bovenstaande dingen zich tot elkaar? Wat geef je de hoogste prioriteit en wat komt meestal in de knel als je onder druk komt te staan?
- Hoe ga je het liefst met je medewerkers om?

- Als welk type leidinggevende beschrijven je medewerkers jou (volgens jou) op dit moment?
- En hoe zou je graag willen dat zij jou beschrijven?
- Zit hier verschil tussen? Wat veroorzaakt dat verschil, volgens jou?
- Hoe zouden jouw ideale medewerkers zich gedragen?
- In hoeverre voldoen je medewerkers nu aan dit beeld? Waar ligt dat aan?
- Hoe zou jouw ideale leidinggevende zich gedragen?
- Hoe gedraagt je leidinggevende zich feitelijk? Wat vind je daarvan?
- Wat is de mening van de leidinggevende over jou op dit moment?
- Hoe zou je willen dat je leidinggevende over jou dacht?
- Wat heb je over jezelf geleerd als je kijkt naar de positieve en negatieve ervaringen in je werk?
- Waardoor word je vooral gemotiveerd? Wat zijn jouw drijfveren? Waar haal je energie uit, in je werk?
- Zijn er conflicten of zaken waaronder je geleden hebt of lijdt?
- Welke mensen hebben een betekenisvolle positieve of negatieve invloed op jouw functioneren in jouw werk (gehad)? Licht dit toe.
- Zijn er gebeurtenissen in jouw (verre) verleden die nu nog een ongewenste invloed op je uitoefenen? Zo ja, welke zijn dat en wat is daarvan het gevolg?
- Zijn er nog andere dingen waarvan je denkt dat ze van belang zijn voor jouw ontwikkeling?

**4 Kijk nu nog eens naar je leerdoelen.
Zijn die nog hetzelfde, of wil je ze bij nader inzien veranderen?**

Leerdoelen

Hoe weet je of je jouw doel ook hebt bereikt? Hoe wordt dit zichtbaar, in welk concreet gedrag?

1.

1.

.....

2.

2.

.....

3.

3.

.....

(Bron: Berra van Dapperen)

Door deze vier vragen te beantwoorden en vervolgens te bespreken help je jezelf om:

- Je specifieke leerdoelen in je nieuwe rol helder te krijgen.
- Te begrijpen waar je staat en waar je naar toe wilt.
- Daar alert op te zijn en de juiste stappen te zetten om je leerdoelen te bereiken.
- Je leerdoelen goed onder woorden te brengen bij je leidinggevende, zodat die je kan helpen in je ontwikkeling.

HOE KLEUREN JE HELPEN JEZELF – EN ANDEREN – BETER TE BEGRIJPEN

Er zijn diverse systemen en modellen in omloop die kleuren gebruiken om de werkelijkheid te vereenvoudigen. Het is goed om te weten dat de betekenis van een kleur niet in alle systemen en modellen hetzelfde is.

Het model van psycholoog Carl Jung, gecombineerd met de vier kleuren van het DISC model dat ruim 90 jaar geleden is ontwikkeld door psycholoog en professor dr. William Marston - rood, blauw, geel en groen - helpt je om het gedrag van jezelf en anderen beter te begrijpen en er iets mee doen in het dagelijkse contact, bijvoorbeeld in de manier van gesprekken voorbereiden en voeren. Het gaat niet zo zeer om de kleur, het gaat om het gedrag dat je ziet en hoort, en dat bij een bepaalde kleur past. Niemand is in een hokje te stoppen en niemand is slechts een kleur. We zijn allemaal uniek, met een eigen kleurenpalet, en het model van Jung – in combinatie met de kleuren van het DISC model - helpt je met een eerste aanzet om jezelf en de ander beter te begrijpen.

Het gaat er niet om iemand een etiket op te plakken met behulp van de kleur. Dan doe je jezelf en de ander tekort. Het is ook niet de bedoeling om tegen iemand te zeggen: Wat doe je rood. Dit gebeurt in trainingen regelmatig, en dan stel ik de vraag: Wat doet die persoon, dat je dat rood vindt? Maak hetgeen je ziet en zeggen wilt concreet, leg uit waarom je een gedrag als 'rood' ervaart. De kleur is een hulpmiddel om het voor jezelf makkelijker te maken, jezelf en de ander beter te snappen en er rekening mee te houden, niet meer en niet minder.

Met de kleuren begrijp je je medewerkers niet alleen beter, ze helpen ook in het contact met je eigen leidinggevende. Die heeft ook een bepaalde kleur. Als je de kleuren kent zul je sneller zeggen: Oh ja, nou snap ik waarom mijn leidinggevende zus of zo doet.

De relatie met je leidinggevende is belangrijk, omdat die bepaalde verwachtingen van je heeft. Aan deze verwachtingen wil je graag voldoen en de kleuren helpen je om makkelijker aan te sluiten en in contact te blijven met je leidinggevende.

Het is goed om te beseffen dat voor jouw medewerkers precies hetzelfde geldt. Zij hebben bepaalde verwachtingen van jou... én jij van hen. Ook hier helpen de kleuren om het contact goed te houden. Jouw belang is om goed met je medewerkers samen te werken, ze te begrijpen en te stimuleren en een goede werkrelatie met ze te onderhouden.

In je rol als leidinggevende heb je invloed uit te oefenen op je medewerkers en is het je taak ze te helpen hun werk goed te doen. Het gaat minder om de inhoud, en meer om het uitoefenen van invloed, op de juiste manier. Er worden andere dingen van je verwacht in je nieuwe rol. Hoe zorg je ervoor dat je hier op een goede manier invulling aan geeft?

Ieder mens heeft invloed op zijn omgeving. Als leidinggevende heb je ook de taak om de invloed van jouw teamleden te ontdekken, zodat je er op een positieve manier gebruik van kunt maken. Wie heb ik allemaal in mijn groep zitten? Wat zijn het voor types? Welke kleur hebben ze, en vooral: wat betekent dit voor hun inbreng in het team?

Je moet als leidinggevende de durf en het lef hebben om de kleuren van je teamleden actief te gebruiken. Je hebt bijvoorbeeld mensen die altijd kritisch zijn. Die kun je als lastig ervaren, maar je kunt ze ook waarderen vanwege dit talent. Zij kunnen je helpen om de kritieke punten te zien die aandacht nodig hebben, punten die je anders over het hoofd zou zien. Kritiek komt vaak vanuit betrokkenheid, omdat kritische medewerkers het jammer vinden dat dingen verkeerd gaan. Maak gebruik van die kritiek. Laat je medewerkers maar leeglopen, meedenken en met oplossingen komen! Je zorgt er op die manier voor dat jij je blik kunt verbreden, bovendien voorkom je dat de kritische medewerker afhaakt en cynisch wordt.

Als je nieuwe mensen aan kunt trekken, stel dan vast welke kleuren je al in je team hebt en welke kleuren je zou willen toevoegen. Zo zorg je ervoor dat je die kwaliteiten en talenten toevoegt die nu nog ontbreken in jouw team. De kennis van de inhoud die de medewerkers hebben kan gelijk zijn, maar iedere kleur pakt het werk op een andere manier aan en praat er anders over, waardoor je de kwesties vanuit meerdere invalshoeken kunt bekijken.

Hoe ziet het model van Jung eruit, in combinatie met de kleuren van het DISC model van Marston?

Carl Jung is een Zwitserse psychiater en psycholoog, die leefde in de periode 1875-1961. Hij bestudeerde aan het begin van de vorige eeuw het gedrag van mensen. Hij ontdekte dat ieder mens een bepaald voorkeursgedrag heeft, dat het beste past.

William Marston is een Amerikaanse professor, die leefde in de periode 1893-1947. Hij ontwikkelde het DISC model dat is uitgegroeid tot een wereldwijd gebruikt instrument om een analyse te maken van de stijl van personen zonder hier een oordeel over te hebben. De kleuren uit het model zeggen iets over hoe mensen iets doen, niet over waarom dit zo is.

Carl Jung heeft onderzocht welke typen mensen er zijn:

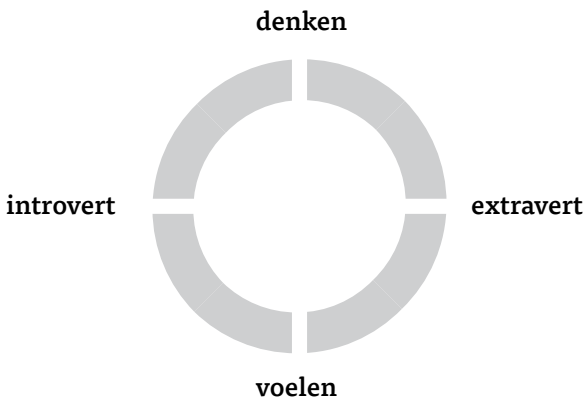
- **Introverte versus extraverte mensen.**

Introvert staat voor de mensen die tijd voor zichzelf nodig hebben om zich op te laden en nieuwe energie te krijgen. Ze vinden het fijn om alleen te werken.

Extraverten zijn mensen die vooral energie krijgen van andere mensen om zich heen en de contacten die ze hebben. Ze hebben collega's om zich heen nodig om lekker te kunnen werken.

- **Denkers versus voelers.**

De denkende mens neemt beslissingen met het hoofd en is beschouwend en rationeel van aard. De voelende mens neemt beslissingen met het hart, en werkt meer op basis van intuïtie.

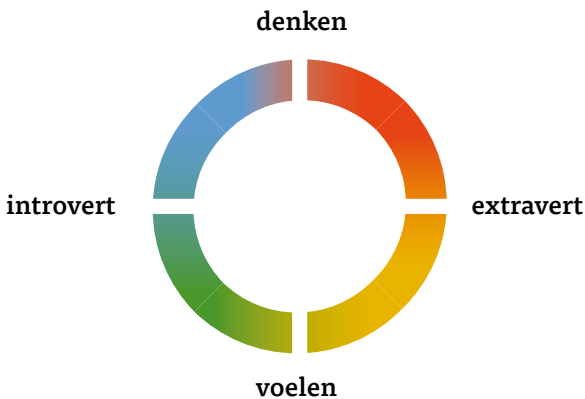


Wat herken jij bij jezelf? Wat past het beste bij jou?

Door de kwadranten te verbinden met een kleur kun je ze makkelijker onthouden.

- Denken en introvert is **blauw**.
- Denken en extravert is **rood**.
- Voelen en introvert is **groen**.
- Voelen en extravert is **geel**.

Ieder mens heeft alle kleuren in zich en alle kleuren zijn even waardevol. De kleuren staan voor eigenschappen. Je herkent jezelf in een kleur door de eigenschappen die daarbij horen. Anderen in jouw werkomgeving herkennen jouw kleur door de manier waarop jij met hen omgaat. Als mensen de vraag krijgen: welke kleur heeft die of die, en ze kennen de uitleg bij de kleuren, zullen ze zeker een bepaalde kleur noemen. Vanzelfsprekend is de kleur bij de ene persoon makkelijker 'zichtbaar' dan bij de andere, iemands kleur is niet altijd direct duidelijk. Het ligt er aan hoe sterk introvert of extravert de persoon is, hoe sterk iemand een denker is, of juist een voeler.



(Bron: Jung & Marston)

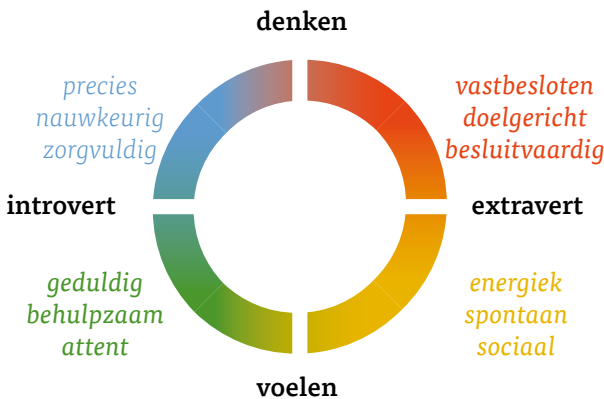
Iedere kleur heeft positieve eigenschappen die je kunt gebruiken in je nieuwe rol. Als je weet wat de toegevoegde waarde van jouw kleur is, ben je in staat deze eigenschappen nog bewuster in te zetten.

Blauw een gedegen aanpak opstellen en dit stap voor stap toelichten nadat je een analyse hebt gemaakt van de situatie.

Rood snel een beslissing nemen in kwesties die om actie vragen.

Groen zorgvuldig luisteren naar een medewerker die ergens mee zit en graag geholpen wil worden.

Geel enthousiast een nieuw voorstel toelichten en met je enthousiasme anderen inspireren en motiveren ermee aan de slag te gaan.



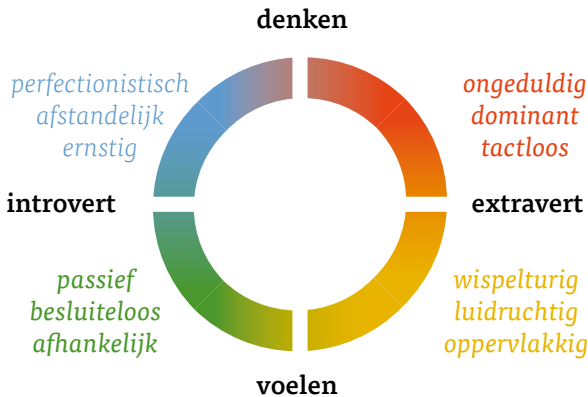
Iedere kleur heeft naast positieve, ook negatieve eigenschappen. Het zijn eigenschappen die geen toegevoegde waarde leveren en de werkkrelatie verstoren, of niet bevorderlijk zijn voor de voortgang in het werk. Het is zaak alert te zijn op die negatieve eigenschappen bij jezelf, zodat je kunt voorkomen dat je hierin doorschiet, de verkeerde dingen doet of een verkeerde aanpak kiest.

Blauw blijven analyseren en telkens nieuwe plannen maken die nog beter zijn en verzuimen actie te ondernemen.

Rood doordrammen dat iets per se op een bepaalde manier moet gebeuren, terwijl iedereen tegengas geeft.

Groen naar iedereen blijven luisteren en blijven denken: hoe nu verder, terwijl er haast geboden is.

Geel heel veel en snel praten en de ander niet de kans geven er tussen te komen.



De kleuren helpen je dus om beter zicht te krijgen op wat je doet in de dagelijkse werkprijktijk en welk effect dit heeft op jezelf en je werkomgeving.

Wat doe je vooral?

Wat doe je te veel?

Wat doe je te weinig?

Bij leidinggeven gaat het altijd om actie > reactie. Als jij iets wilt bereiken en jouw aanpak werkt niet, wat kun je dan anders doen om het wel voor elkaar te krijgen?

Het model van Jung in combinatie met de kleuren van het DISC model helpt om snel te begrijpen wat je anders kunt gaan doen. Als je je eigen kleur en die van je medewerkers, leidinggevende en andere collega's leert kennen, helpt dit jou in het dagelijkse contact. Het helpt om de samenwerking en communicatie makkelijker te maken, om gesprekken voor te bereiden en om je medewerkers op een bepaalde manier te benaderen in de gesprekken. Het leert je om milder te zijn naar jezelf en de ander. Bovendien helpt het je om minder irritatie te voelen wanneer een ander anders reageert dan jij zou doen.

AAN DE SLAG

- Waar zie jij jezelf in het model van Jung?
 - Hoog, midden of laag introvert
 - Hoog, midden of laag extravert
 - Hoog, midden of laag op denken
 - Hoog, midden of laag op voelen

- Kijk eens naar de positieve woorden per kleur. Welke woorden passen het beste bij jou? In welke kleur herken jij jezelf het meest?
 - Op welke manier laat je dit zien in jouw werksituatie?
 - Waar blijkt dit uit in concreet gedrag?

- Kijk eens naar de negatieve woorden per kleur. Welke woorden passen bij jou? Bevestigt dit de kleur waarin jij jezelf het meest herkent?
 - Op welke manier laat je dit zien in jouw werksituatie?
 - Waar blijkt dit uit in concreet gedrag?

- Maak een lijstje met namen van je medewerkers, zet jouw inschatting van hun kleur achter hun naam en beschrijf kort het gedrag dat je ziet en hoort en waar jij deze kleur op baseert.

- Let de komende vier tot zes weken eens op in de gesprekken die je hebt en ga aan het eind van iedere week je lijstje nog eens na. Kloppen de kleuren op basis van wat je hebt gezien en gehoord, of pas je ze aan? Hoe is jouw omschrijving van je medewerkers, in kleur én in het gedrag dat je ziet en hoort?

- Wat dragen jouw medewerkers met hun kleur bij aan het team? Hoe zou je dit kunnen omschrijven en hoe zou je er nog meer gebruik van kunnen maken in de dagelijkse praktijk?

- Op welke manier kun jij zelf het beste omgaan met medewerkers met een bepaalde kleur? Wat is het meest effectief in jouw manier van communicatie met je teamleden?

Door gedurende een langere periode bewust bezig te zijn met de kleuren, zorg je ervoor dat je het gedrag van jezelf en anderen beter snapt en begrijpt. Op deze manier kun je op je werk – op een positieve manier – gebruik maken van de kleuren, in het dagelijkse contact met je medewerkers én je leidinggevende.

WELKE KWALITEITEN EN VALKUILEN HOREN ER BIJ DE VERSCHILLENDE KLEUREN?

Een mens is natuurlijk meer dan een kleur. Het labelen met een kleur is slechts een eerste aanzet om een beeld te krijgen van die ander. Je kunt dit nog verder uitdiepen door het model van de kernkwadranten van Daniel Ofman te gebruiken.

Kwaliteiten zijn talenten, vaardigheden die je van nature hebt. Het zijn de dingen waar je ongemerkt goed in bent en wat voor jou heel vanzelfsprekend is.

Het zijn de dingen waar je goed in bent, omdat ze bij je passen, omdat je ze leuk vindt om te doen en omdat terwijl je die dingen doet, de tijd verstrijkt zonder dat je er erg in hebt.

Het zijn de dingen die je met gemak doet en de dingen waar anderen je om waarderen. Zo kennen ze jou, en als ze je zouden moeten beschrijven, zullen ze deze kwaliteiten noemen.

Nu is het zaak om de kwaliteiten die je van nature hebt goed te gebruiken in je nieuwe rol, én daarnaast te ontdekken welke kwaliteiten je nog hebt te ontwikkelen.

Het gaat erom te ontdekken wat jouw kernkwadranten zijn. Wat is het meest kenmerkend voor jou?

Kernkwadranten van Ofman

kwaliteit

Waar ben jij van nature goed in?
Hoe ziet dit eruit, qua gedrag?

valkuil

Wat doe je als je hier te ver
in doorschiet?
Wat zien anderen dan van jou?

allergie

Voor welk gedrag van anderen ben
jij allergisch?
Zo wil jezelf absoluut niet zijn.

uitdaging

Wat is de kwaliteit die erachter zit?
Waar is die ander goed in?

(Bron: Ofman, 2002)

Als je de kleuren van het DISC model en kernkwadranten met elkaar combineert krijg je, kort samengevat, het volgende plaatje:

Kleuren en kernkwadranten

Let op: alle kleuren zijn waardevol!

■ Kwaliteit: zorgvuldigheid	Valkuil: voorzichtigheid
■ Allergie: ondoordachtigheid	Uitdaging: risicobereidheid
■ Kwaliteit: gedrevenheid	Valkuil: drammerigheid
■ Allergie: traagheid	Uitdaging: rust en aandacht
■ Kwaliteit: bescheidenheid	Valkuil: onzichtbaarheid
■ Allergie: grootspraak	Uitdaging: durf
■ Kwaliteit: optimisme	Valkuil: onbezonnenheid
■ Allergie: pessimisme	Uitdaging: realisme

Eyeopener: je kunt het meest
leren van de mensen waar
je allergisch voor bent!
Hun kwaliteit is namelijk
precies datgene waar jij (nog)
niet zo goed in bent.

Voor welke collega ben jij het meest allergisch en wat kun je van haar leren?

Het is belangrijk om je eigen kwaliteiten en valkuilen goed te leren kennen, zodat:

- je beter weet wat jouw toegevoegde waarde is en waar jij anderen proactief bij kunt helpen.
- je weet welke kwaliteiten je nog hebt te ontwikkelen en van wie je dit het beste kunt leren.
- je in staat bent anderen, met andere kwaliteiten, te betrekken bij jouw denkproces en daardoor betere besluiten neemt. Om je tijd zo effectief mogelijk te besteden en dingen zoveel mogelijk in één keer goed te doen, in plaats van telkens opnieuw te beginnen.
- jouw gesprekken met 'lastige' mensen makkelijker worden, omdat je in staat bent hun kwaliteiten te zien en te waarderen.
- je gesprekken beter kunt voorbereiden. Stel: je irriteert je mateloos aan een collega die passief is, juist omdat je daar allergisch voor bent. Of je ergert je aan een collega die heel fel is en heel direct, terwijl je zelf absoluut niet zo bent. Wanneer je dit weet, kun je de kwaliteiten leren zien van de collega waar jij je aan ergert. Het zorgt voor minder ergernis, zodat je met een andere houding het gesprek ingaat. Als je de ander wilt aanspreken op haar valkuil, kun je beter uitleggen wat je ziet, wat voor effect het op je heeft en wat zij kan doen om niet in die valkuil te stappen.

WAT ZIJN DE KWALITEITEN VAN DE VERSCHILLENDE KLEUREN?

Iedere kleur heeft kwaliteiten. Kwaliteiten zijn, ik zei het al eerder, de dingen waar jij van nature goed in bent. Stel dat jij een collega vraagt jouw kwaliteiten te benoemen. Welke zouden dat dan zijn? Wat is nu echt 'jouw manier' van werken? Wat laat je de ander zien? Denk hierbij vooral aan jouw manier van communiceren in een-op-een gesprekken of in een teamoverleg.

Onderstaand vind je een rijtje kwaliteiten die bij de kleuren passen. Als jij kwaliteiten hebt die er niet bij staan, vul die dan vooral aan.

Blauw	Rood	Geel	Groen
Precies	Vastbesloten	Spontaan	Geduldig
Nauwkeurig	Beslist	Energiek	Bescheiden
Logisch	Doelgericht	Sociaal	Goed luisterend
Veeleisend	Snel	Mensgericht	Behulpzaam
Taakgericht	Leidend	Inspirerend	Gevoelig
Analytisch	Ambitueus	Stimulerend	Mensgericht
Kritisch	Direct	Enthousiast	Attent
Geordend	Besluitvaardig	Open	Teamgericht
Efficiënt	Resultaatgericht	Hartelijk	Gelijkmatig
Controlerend	Wilskrachtig	Optimistisch	Betrouwbaar
.....
.....
.....
.....
.....
.....

WAT ZIJN DE VALKUILEN VAN DE VERSCHILLENDE KLEUREN?

Iedere kleur heeft naast kwaliteiten, ook valkuilen. Als je overdrijft of ergens te ver in doorschiet, wordt je kwaliteit jouw valkuil. Daadkrachtig zijn is goed, ga je het overdrijven dan word je een drammer. Je ziet het vaak niet van jezelf, je bent het je niet bewust. Een ander kan er wel last van hebben, bijvoorbeeld als die ander van nature geduldig of zorgvuldig is in haar manier van werken.

Onderstaand vind je een rijtje valkuilen die bij de verschillende kleuren passen. Mocht je valkuilen hebben die hier niet bij staan, vul die dan vooral aan.

Blauw	Rood	Geel	Groen
Perfectionistisch	Ongeduldig	Wispelturig	Langzaam
Afstandelijk	Tactloos	Luidruchtig	Passief
Cynisch	Dominant	Snel pratend	Besluiteloos
Gereserveerd	Bot	Oppervlakkig	Terughoudend
Besluiteloos	Autoritair	Overhaast	Gedwee
Pietluttig	Egoïstisch	Naïef	Onzichtbaar
Zorgelijk	Doordrammen	Bemoezuchtig	Overgevoelig
Defensief	Impulsief	Van hak op tak	Onzeker
Emoties vermijndend	Koppig	Niets afmaken	Koppig
Traag reagerend	Niet luisteren	Alles tegelijk doen	Wantrouwend
.....
.....
.....
.....
.....
.....

WAT ZIJN DE UITDAGINGEN (ONTWIKKELPUNTEN) IN DE VERSCHILLENDE KLEUREN?

Een uitdaging is een kwaliteit waar je nog niet zo goed in bent. Het is een kwaliteit die niet bij jouw kleur past, maar wel goed is om te ontwikkelen, omdat het maakt dat je beter in balans bent. Het zorgt er ook voor dat je effectiever wordt in je communicatie met anderen, waardoor je meer bereikt in de gesprekken die je voert, terwijl de gesprekken ook plezieriger zullen verlopen. Het zorgt ervoor dat je niet in je valkuil terecht komt.

Onderstaand vind je per kleur een omschrijving van effectief gedrag dat kan helpen om beter in balans te komen. Welk gedrag zou jij meer kunnen laten zien?

Let op: dit is een mooi moment om nog eens te kijken naar de leerdoelen die je aan het begin van deze stap hebt genoemd. Kun je jouw leerdoelen nog specifiek maken door concreet nieuw gedrag te benoemen?

Blauw

- ik zoek meer contact met anderen.
- ik ga meer van het positieve uit.
- ik neem meer afstand om de grote lijn te zien.
- ik kijk meer naar wat er nu nodig is.
- ik ga meer zeggen wat ik denk.
- ik waardeer het hier en nu meer.

Rood

- ik luister beter naar de meningen van anderen.
- ik spreek mijn waardering uit richting anderen.
- ik betrek anderen bij de besluitvorming.
- ik analyseer en bespreek alternatieven.
- ik heb oog voor kwantiteit én kwaliteit.

Geel

- ik leer nee zeggen op vragen van anderen voor meer focus op doelen en bijbehorende acties.
- ik respecteer grenzen van anderen.
- ik leer beschikbare tijd beter benutten.
- ik ben realistisch door meer op details en feiten te letten.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Groen

- ik stel prioriteiten en benoem acties voor mezelf.
- ik kom sneller in actie, maak de actie af en geef mezelf complimenten als het af is.
- ik leer beschikbare tijd beter benutten.
- ik stel meer vragen ter verduidelijking.
- ik heb minder snel een oordeel.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

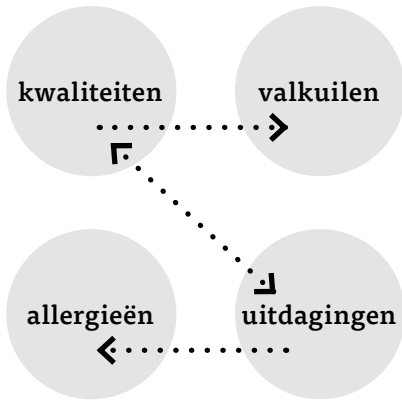
WAT ZIJN DE ALLERGIEËN IN DE VERSCHILLENDE KLEUREN?

Waar ben je allergisch voor? Aan welk gedrag van anderen erger jij je? Wat zou jij zelf nooit willen doen? Je ziet dat hier dezelfde woorden staan als bij de valkuilen. Het gedrag dat jij laat zien als jij in je valkuil schiet, is het gedrag waar een ander allergisch voor is. Voor welke valkuilen van anderen ben jij allergisch?

Blauw	Rood	Geel	Groen
Perfectionistisch	Ongeduldig	Wispelturig	Langzaam
Afstandelijk	Tactloos	Luidruchtig	Passief
Cynisch	Dominant	Snel pratend	Besluiteloos
Gereserveerd	Bot	Oppervlakkig	Terughoudend
Besluiteloos	Autoritair	Overhaast	Gedwee
Pietluttig	Egoïstisch	Naïef	Onzichtbaar
Zorgelijk	Doordrammen	Bemoeizuchtig	Overgevoelig
Defensief	Impulsief	Van hak op tak	Onzeker
Emoties	Koppig	Niets afmaken	Koppig
vermijdend	Niet luisteren	Alles tegelijk	Wantrouwend
Traag reagerend	doen
.....
.....
.....
.....
.....

AAN DE SLAG

Beschrijf nu eens zes kernkwadranten van jezelf op basis van het onderstaande plaatje van Daniel Ofman.



Hoe ik het model gebruik om beginnend leidinggevenden nog meer te helpen.

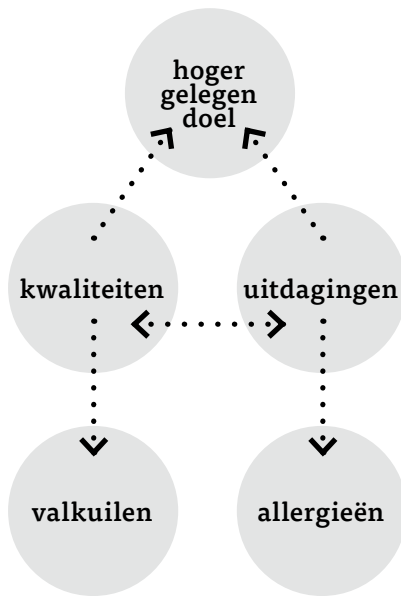
Het model van Ofman is de basis. Hoe kan ik jou stimuleren om het model nog beter te begrijpen en actief te gebruiken in je werk? In mijn training en coaching ga ik altijd in op het ontdekken van het hoger gelegen doel van de kernkwadranten.

Ooit vertelde een trainer mij over het oorspronkelijke model van de kernkwaliteiten. Dit oorspronkelijke model komt voort uit de denkbeelden uit de Griekse filosofie, en dan met name van Aristoteles. Er gingen direct allerlei lampjes bij me branden en ik werd opnieuw enthousiast over kwaliteiten en uitdagingen.

Het heeft mij altijd enorm gemotiveerd om aan mijn eigen uitdagingen te werken, zonder mijn kwaliteiten uit het oog te verliezen. Het doel is altijd: beter in balans zijn.

Het oorspronkelijke model helpt mij het hoger gelegen doel van mijn kwaliteit en mijn uitdaging te leren kennen en te begrijpen. Doelgericht als ik ben, past dit helemaal in mijn straatje.

Het oorspronkelijke model van kernkwadranten.



Heerlijk om te weten dat mijn kwaliteit en mijn uitdaging allebei belangrijk zijn om doelen te bereiken! Ik doe wat ik doe omdat ik er iets mee wil bereiken. Als het doel bereiken niet lukt met de kwaliteit die ik inzet, welke aanvullende, tegenovergestelde kwaliteit heb ik dan tegelijkertijd in te zetten om er wel in te slagen mijn doel te bereiken?

WAT IS HET HOGER GELEGEN DOEL VOOR IEDERE LEIDINGGEVENDE?

Kort samengevat is dat: duidelijkheid creëren naar medewerkers over de kaders en doelstellingen van de organisatie waar je werkt. Deze kaders en doelstellingen dien je te vertalen in de concrete verwachtingen die jij hebt van je teamleden. Deze verwachtingen ga je bespreken en vervolgens help je je teamleden mee om de verwachtingen waar te maken. Dit doe je op een dusdanige manier dat jij de uitvoering van het werk los kunt laten, omdat je medewerkers hun taken proactief zelf oppakken.

Je hebt een aantal kernkwadranten voor jezelf gemaakt volgens het model van Ofman. Welk kernkwadrant is het meest kenmerkend voor jou, het kwadrant waar anderen jou het meest in zullen herkennen? Je uitdaging is een kwaliteit die je nog hebt te ontwikkelen. Het heet uitdaging omdat het nog niet zo makkelijk is deze kwaliteit te ontwikkelen.

Waarom? Omdat het een kwaliteit is die ver van je afstaat, omdat je zelfs een beetje allergisch bent voor de uitvergroete vorm van deze kwaliteit. Door een hoger gelegen doel te koppelen aan je kwaliteit én je uitdaging stimuleer jij jezelf om actief met de ontwikkeling van je uitdaging aan de slag te gaan. Je weet beter wat het je op gaat leveren in de dagelijkse praktijk. Je zorgt ervoor dat je er persoonlijk belang bij hebt om je uitdaging te ontwikkelen. Je wordt je bewust van het feit dat je kwaliteit en je uitdaging hetzelfde doel nastreven.

Dé manier om het hoger gelegen doel van je kwaliteit en uitdaging te ontdekken is het stellen van de 'waarom' vraag. Op de volgende pagina lees je een voorbeeld uit de praktijk bij een zorginstelling, zodat je ziet wat ik bedoel. Het gaat om de kwaliteit: precies zijn en de uitdaging: loslaten. Twee tegenovergestelde kwaliteiten die eenzelfde hoger gelegen doel nastreven.

De 'waarom' vraag stellen om het hoger gelegen doel te ontdekken van kwaliteit én uitdaging.

Kwaliteit: precies zijn

Waarom precies zijn als leidinggevende?

- ▶ om duidelijkheid te geven

Waarom duidelijkheid geven?

- ▶ zodat anderen weten wat de bedoeling is

Waarom weten wat de bedoeling is?

- ▶ om fouten te voorkomen

Waarom fouten voorkomen?

- ▶ om patiënten te beschermen

Uitdaging: loslaten

Waarom loslaten als leidinggevende?

- ▶ om medewerkers ruimte te geven

Waarom ruimte geven?

- ▶ om ze zelf met oplossingen te laten komen

Waarom zelf laten oplossen?

- ▶ om verantwoordelijkheid te vergroten

Waarom verantwoordelijkheid vergroten?

- ▶ om zelf alerter te zijn, om fouten te voorkomen

Waarom fouten voorkomen?

- ▶ om patiënten te beschermen

Hoger gelegen doel van kwaliteit én uitdaging is: patiënten beschermen.

AAN DE SLAG

Je gaat nu jezelf de 'waarom' vraag stellen om te ontdekken dat kwaliteit en uitdaging hetzelfde doel hebben. Door telkens opnieuw de 'waarom' vraag te stellen op het antwoord dat je geeft, kom je op een gegeven moment bij het hoogste doel. Je kunt niet verder, je bent tot de kern gekomen.

- 1** Welk kernkwadrant zegt het meest over jou? Welke kwaliteit en uitdaging horen hierbij?
- 2** Wat is het hoger gelegen doel van jouw kwaliteit en jouw uitdaging? Stel jezelf de 'waarom' vraag (zie het voorbeeld op pagina 83) en doe dit net zo lang tot je niet verder kunt.
- 3** Wat wil en kun jij bereiken door je kwaliteit en je uitdaging beide te gebruiken?
- 4** Wat ga jij vanaf nu anders doen? Tip: help jezelf herinneren dat je dit écht gaat doen. Zet iedere vrijdag de volgende vraag in je agenda: heb ik mijn kwaliteit én uitdaging gebruikt? Dit doe je om je jezelf te helpen herinneren. Wees niet te streng voor jezelf, je kunt niet meer doen dan je best en door jezelf er wekelijks aan te herinneren, blijf je er in ieder geval actief mee bezig.

Een van de redenen waarom het lastig is om je gedrag te veranderen, zijn je overtuigingen die je daarbij beperken. Deze overtuigingen worden ook wel irrealistische gedachten genoemd. En die zitten je in de weg! Deze gedachten kun je echter veranderen. Wil je weten hoe? Lees dan verder.

WELKE OVERTUIGINGEN DIE JE BEPERKEN IN JE ONTWIKKELING EN GROEI HEB JE?

Wat zijn overtuigingen?

Overtuigingen zijn gedachten die een sterke invloed hebben op je gedrag. Gedachten motiveren je om iets wel, of juist niet te doen. Je overtuigingen geven betekenis aan de wereld om je heen. De overtuigingen die je hebt zijn direct van invloed op jouw manier van omgaan met je omgeving. Overtuigingen ontstaan door de omgeving waar je in geboren bent, door je opvoeding, door belangrijke personen die voor jou een rolmodel zijn geweest in je jeugd en door zich steeds herhalende ervaringen. Hierdoor neem je bepaalde opvattingen aan. Je gelooft dingen omdat anderen

hebben gezegd dat ze waar zijn. Je hebt echter nooit getoetst of deze opvattingen kloppen, je neemt ze voor waar aan.

Overtuigingen zijn jouw bril om de wereld mee te bekijken. Je kunt je niet voorstellen dat andere mensen andere overtuigingen hebben. Een overtuiging is als een stemmetje in je hoofd dat tegen je praat en dingen zegt zoals: 'Ik hoor te, ' of 'Ik zou eigenlijk moeten, ' of 'Ik mag niet, ' Met deze zinnnetjes beperk je jezelf in je doen en laten.

Er zijn versterkende overtuigingen en beperkende overtuigingen. Een versterkende overtuiging helpt jou om je doelen te bereiken. Het helpt jou om jezelf te ontwikkelen en te groeien in je nieuwe rol. Deze overtuigingen helpen jou om in beweging te komen, kansen te zien, dingen uit te proberen en jezelf meer ruimte te geven. Met deze overtuigingen geef je die stem binnen in jou, die wel mogelijkheden ziet, de kans zich uit te spreken.

Een beperkende overtuiging houdt je van je doel af. Beperkende overtuigingen hebben vaak te maken met de angst om te falen. Ze gaan over het groot maken van problemen, nog voordat er iets gebeurt. Ze gaan over roepen dat iets onmogelijk is, terwijl je het niet eens hebt geprobeerd. Ze gaan over hoe dingen 'horen' te gaan. Het is dat stemmetje binnen in jou dat kritiek heeft op je functioneren en je waarschuwt om vooral iets niét te doen. Het is het stemmetje dat verstarring, paniek, of negativiteit doet ontstaan en toenemen.

Overtuigingen zijn gedachten. Jouw irreële gedachten, jouw aannames. Het is niet de waarheid. Dé waarheid bestaat niet. De werksituatie op een bepaald moment, het hier en nu, dat is waar het om draait. Die werksituaties kúnnen soms lastig zijn. De vraag is: hoe ga je om met lastige situaties op je werk en vooral: wat zeg je op dat moment tegen jezelf?

Wat zijn jouw beperkende, irreële gedachten op dat moment? Het is belangrijk om ze te leren kennen. Door welke gedachten laat jij je vooral beperken op het werk? Wat is het meest kenmerkend voor jou en wat betekent dit voor jouw doen en laten in specifieke situaties?

Als je weet dat het alleen maar jouw irreële gedachten zijn, dat je overtuiging niet de waarheid is, dan kun je deze gedachten veranderen. De situatie kun je niet altijd veranderen, je gedachten gelukkig wel. Je kunt leren de baas te worden over je gedachten. Als je in staat bent jouw beperkende gedachte te herkennen en deze te veranderen in een versterkende gedachte, help je jezelf enorm in je leerproces.

Een opdracht die ik eens tijdens mijn coaching kreeg, was het opschrijven van irreële gedachten. In eerste instantie dacht ik: hoezo irreële gedachten, waar gaat dit over? Ik ging er eens even voor zitten en toen gebeurde het... ik schreef er zo een aantal op! De meest belangrijke gedachte die mij in de weg zat was: 'Ik mag geen hulp vragen, anders vinden ze me niet geschikt voor mijn functie.' Zo waren er nog wel wat meer irreële gedachten die gingen over hulp vragen en dat dit volgens mij niet de bedoeling was, omdat ik het zelf moest kunnen. Dacht ik toen!

Ik was verbaasd dat mijn irreële gedachten zo makkelijk op papier kwamen, en dat ik tijdens het opschrijven direct zag: dit is niet een gedachte die me helpt in mijn werk...

Ik besloot om er alvast reële gedachten tegenover te zetten. Als dit irreële gedachten zijn wat zijn dan reële gedachten. Welke gedachten gaan me wel helpen in mijn werk?

Deze hele simpele schrijfopdracht heeft mij op dat moment erg geholpen in mijn persoonlijke ontwikkeling, en misschien nog wel het meest van alle opdrachten tijdens die coaching.

Ik wist waar mijn irreële gedachte vandaan kwam, ik wist dat 'hulp vragen' voor mij niet makkelijk was. Ik kom uit een middenstandsgesin. Ik heb acht broers en zusters en ben de een na jongste van het gezin. Er was weinig tijd om mij te helpen. Ik heb al jong geleerd dingen zelf te doen. Nog altijd is mijn eerste gedachte bij een probleem: hoe kan ik het oplossen? Om pas daarna te bedenken: wie zou me erbij kunnen helpen? Mijn overtuiging zit zo diepgeworteld dat het in de basis zo blijft. En dat is oké. Ik weet het, ik weet waar het vandaan komt én ik weet dat het mij heeft geholpen in mijn loopbaan. Om dingen aan te pakken, actie te ondernemen, oplossingen te bedenken. Het heeft me geholpen te staan waar ik nu sta.

Omdat ik de herkomst van mijn irreële gedachte ken, ben ik in staat er goed mee om te gaan. Ik vraag sneller om hulp als ik ergens niet uitkom. Het is zelfs leuk om hulp te vragen, is mijn ervaring. De meeste mensen vinden het fijn om je ergens mee te helpen.

Waarom is het belangrijk je beperkende overtuigingen – je irreële gedachten – te leren kennen?

Omdat ze je belemmeren in je persoonlijke ontwikkeling, in de communicatie en in de samenwerking.

Veel voorkomende irreële gedachten zijn:

- Ik mag geen fouten maken (want een leidinggevende hoort de dingen altijd goed te doen).
- Ik moet het iedereen naar de zin proberen te maken (dus heb ik altijd klaar te staan voor iedereen).
- Collega-leidinggevendens kunnen het veel beter dan ik (ik word nooit zo goed als zij).
- Hulp vragen betekent dat ik het zelf niet kan (ik moet alles zelf kunnen, anders ben ik niet geschikt voor de functie).

Irreële gedachten zijn overdreven en uitvergroot. Ze hebben een dwingend karakter. Je zegt dingen tegen jezelf als 'dit zou niet mogen' of 'dit zou moeten'. Je gebruikt woorden als 'altijd' of 'nooit'.

Er zijn bepaalde gedachten waar mensen vooral last van kunnen hebben. Deze gedachten laten zich, sterk uitvergroot, vertalen in een vijftal basistypes persoonlijkheden die het meest kenmerkend zijn volgens IJzermans en Dirkx:

- 1** De fanatieke perfectionist
- 2** De rampdenker
- 3** De snel gefrustreerde
- 4** De liefdesjunk
- 5** De veeleisende

Ik zal de vijf basistypes hieronder toelichten:

1. De fanatieke perfectionist

'Ik moet perfect zijn, ik mag geen fouten maken.'

Als je dit zinnetje leest en je laat de inhoud even op je inwerken, dan voel je wel dat het niet klopt. Als je fanatiek perfectionistisch bent, is een fout maken een teken van zwakte. Je ziet overal gevaar en denkt vaak dat er iets fout kan gaan. Je wordt angstig en krampachtig in het werk en dat heeft juist een negatief effect op je prestaties.

Je kunt gedachten hebben als:

- Ik moet perfecte memo's schrijven die iedereen direct begrijpt, anders doe ik het absoluut niet goed.
- Het werkoverleg moet goed gaan, ik moet op alle vragen zijn voorbereid, anders ga ik af.

Wat is er belemmerend in deze manier van denken? Dat is de overdrijving. Alsof je door een fout te maken ineens zou veranderen van een waardevol in een waardeloos persoon!

Jouw perfectionisme zorgt ervoor dat je risico's vermijdt en de veilige weg kiest. Of dat je teveel tijd en energie besteedt aan controleren en narekenen om de kans op vergissingen zo klein mogelijk te maken.

Een versterkende gedachte is:

'Fouten maken is normaal, dat doet iedereen. Ik doe mijn best ze niet te maken en als het wel gebeurt leer ik ervan.'

2. De rampdenker

'Ik moet altijd bedacht zijn op alles wat er mis kan gaan, anders komt het niet goed.'

Een rampdenker ziet vooral de gevaren. Gevaren die je zelf bedenkt, doordat je de gevolgen van een activiteit overdrijft.

Gedachten die door je hoofd kunnen gaan, zijn:

- 'Dat project tijdig afronden lukt me nooit, dit is verschrikkelijk,' zeg je tegen jezelf als je de toenemende stapel werk op je bureau ziet nu je leidinggevende bent en iedereen van alles van je wil.
- 'Ik kan het wel vergeten dat ik dit nieuwe project mag doen,' is de gedachte die in je opkomt als jouw eigen leidinggevende een puntje van kritiek heeft op jouw functioneren.

Je hebt de neiging van een mug een olifant te maken. De feitelijke situatie van dat moment verandert in je hoofd naar gevaren in de toekomst. Dit kost onnodig veel energie en levert spanning op.

Een versterkende gedachte is:

'Door te kijken naar de feiten, help ik mijzelf om van die olifant weer een mug te maken.'

3. De snel gefrustreerde

'Het is oneerlijk, waarom moet mij dit nou overkomen.'

Als je snel gefrustreerd bent, ervaar je tegenslag vaak als oneerlijk en vind je het moeilijk tegenslag te verdragen. Je reageert emotioneel als iets tegenzit.

Voorbeelden van deze gedachten:

- Als ik teveel tegengas krijg, trek ik dat niet. Dat heb ik niet verdiend, want ik bedoel het goed.
- Kritiek daar kan ik écht niet tegen, alleen positieve woorden kunnen me helpen.

Je hebt het idee dat het leven makkelijk zou moeten zijn, dat tegenslagen er niet bij horen. Je overdrijft. Tegenslag is soms heel vervelend, maar wel te verdragen. Nieuwe dingen uitproberen die moeilijk zijn, leren je met tegenslag om te gaan. Alle nieuwe dingen zijn moeilijk in het begin. Door het vaker te doen wordt het steeds makkelijker.

Snel gefrustreerd zijn leidt tot spanning, gekreun en geklaag en tot snel opgeven als iets niet direct lukt. 'Zie je wel, veel te moeilijk,' zeg je dan tegen jezelf.

Wat je beter tegen jezelf kunt zeggen is:

'Tegenslag hoort bij het leven, dat is normaal. Ik leer ervan, zodat nieuwe situaties makkelijker worden.'

4. De liefdesjunk

**‘Mensen moeten mij aardig vinden,
anders kan ik geen goede relaties
onderhouden.’**

Uit onderzoek blijkt dat maar een derde van de mensen om je heen je aardig vindt; weer een derde wordt niet warm of koud van je en nog een derde vind je zelfs niet aardig.

Het bijzondere is dat deze verdeling niet verandert als je het iedereen nog meer naar de zin gaat maken. Dan zullen er weer andere mensen zijn die jou niet meer aardig vinden. Dat schiet niet op.

Je hebt gedachten zoals:

- Als ze me niet aardig vinden, kan ik het nooit goed doen.
- Ik zeg maar niets meer, want dan krijgen we ruzie en vindt zij me niet meer aardig.

De gedachte dat het absoluut noodzakelijk is dat mensen je mogen, klopt niet. Natuurlijk is het prettig als mensen in je omgeving je mogen. Maar je kunt ook werken met mensen die jou niet mogen. Je hoeft niet met iedereen vrienden te zijn. Als je eerlijk bent zul jij een aantal mensen ook niet zo aardig vinden, terwijl je er wel mee kunt werken.

Een liefdesjunk is bang voor conflicten en durft zich niet uit te spreken. Een nieuw idee naar voren brengen bijvoorbeeld, brengt het risico mee dat anderen het idee niet goed vinden. Het kan ertoe leiden dat je gaat schipperen en je op de vlakke houdt.

Een versterkende gedachte is:

**‘Niet iedereen vindt mij aardig, dat is
normaal, dat geldt voor iedereen.
Ik ben vriendelijk én zakelijk en
zorg op die manier voor een goede
werkrelatie.’**

5. De veeleisende

'Mensen moeten zich aan regels en afspraken houden, anders wordt het een chaos.'

Veeleisend zijn betekent dat je vindt dat andere mensen zich moeten gedragen naar jouw opvattingen en dat de wereld anders, beter en rechtvaardiger zou moeten zijn.

Je hebt gedachten als:

- Er loopt zoveel fout in deze organisatie, dat mag toch niet.
- Mensen móeten zich altijd houden aan afspraken.

Deze veeleisende gedachten gaan meestal over rechtvaardigheid en over normen: hoe anderen en organisaties hóren te zijn. Ze kunnen leiden tot sterke emoties en onnodige irritaties. Tot zwijgend mokken of iemand woedend de les lezen.

Je wil de realiteit niet accepteren zoals die is en eist dat deze anders wordt. Het moet anders, omdat jij dat zo vindt. Je maakt jouw behoefte, jouw wens tot een eis.

Deze belemmerende gedachten veroorzaken stress en sterke emoties. Ze zorgen ervoor dat je teveel bezig bent met dingen waar je geen invloed op hebt.

Wat je beter kunt doen is accepteren dat mensen zich anders gedragen dan jij zou willen, omdat ze anders in elkaar zitten dan jij. Wees blij dat het zo is, anders zou het leven heel saai en voorspelbaar zijn. Als je last hebt van het gedrag van een ander kun je twee dingen doen. Je zegt er iets van of je accepteert het. Het is aan jou om hier telkens een keus in te maken.

Een helpende gedachte is:

'Mijn manier van denken en doen is niet dé manier. Anderen doen en denken anders, dat kan ook prima zijn. Door er rekening mee te houden blijf ik rustiger, blijf ik beter in contact en kan ik meer bereiken.'

AAN DE SLAG

- 1** In welk basistype herken jij jezelf het meest, als je de beschrijvingen bij de types leest?
- 2** Wat zegt dat stemmetje in je hoofd als je iets lastig, spannend of moeilijk vindt?
- 3** Welke types herken je bij je teamleden? Wat hoor jij ze vaak zeggen in het werkoverleg of bij een-op-een gesprekken als het gaat om veranderingen in het werk? Hoe zou jij ze hier bij kunnen helpen?
- 4** Denk eens terug aan een lastige of spannende situatie uit het verleden, waarbij je last had van dat stemmetje, van beperkende overtuigingen of irrealistische gedachten. Ga in gesprek met jezelf, om te begrijpen wat er gebeurt en te ontdekken welke reële gedachten helpend zijn in die situatie. Welke versterkende overtuiging helpt jou in toekomstige, vergelijkbare situaties?
- 5** Beantwoord onderstaande vragen, in deze volgorde. Schrijf de antwoorden vooral op, bespreek ze met een vriend, collega of coach om alles nog beter te snappen en jezelf te helpen die versterkende overtuiging voor waar aan te nemen.
 - 1** Wat is de situatie?
 - 2** Wat is je gevoel hierbij? Wat doe je?
 - 3** Wat denk je hierbij? Wat zeg je tegen jezelf?
 - 4** Wat zou je willen voelen? Wat zou je anders willen doen?
 - Let op: wees realistisch. Situaties kunnen werkelijk moeilijk zijn of spanning oproepen, iemands gedrag kan echt irritant zijn. Een reële gedachte helpt je de intensiteit van je emoties en het negatieve effect op je gedrag te verminderen.
- 5** Stel je gedachten ter discussie door vragen te stellen:
 - Zijn jouw gedachten (feitelijk) waar?
 - Helpen deze gedachten jou om het gewenste gevoel te krijgen?
 - Wat betekenen deze gedachten eigenlijk? Zijn het logische gedachten?
- 6** Welke rationele gedachte helpt jou?
- 7** Stel jezelf de situatie nu eens voor en gebruik deze nieuwe gedachte.
 - Heeft dit het juiste effect op jouw gevoel?

(Bron: De RET methode van psycholoog Albert Ellis)

Een praktijksituatie:

Mark (26): In het bedrijf waar ik als trainee werk, verwachten ze dat ik groei in mijn ontwikkeling, en dat ik met goede ideeën kom. Zelf heb ik het gevoel dat ik alleen maar uitvoer wat er van mij wordt verwacht en dat ik niet met ideeën kom. Ik heb ook het gevoel dat andere trainees hier veel beter in zijn. Veel actiever in zijn. Hier baal ik heel erg van en dan denk ik: waarom kom ik nou niet met die ideeën?

Laten we de vragen eens op deze irreële gedachte loslaten.

Wat is de situatie: onvoldoende met goede ideeën komen, terwijl dit wel wordt verwacht van mij als trainee.

Wat is jouw gevoel in die situatie: ik voel me ongemakkelijk, onzeker et cetera.

Wat denk je hierbij: andere trainees zijn veel beter. Ze zijn actiever, hebben veel meer ideeën. Ik zou dit ook wel willen.

Wat zou je willen voelen in deze situatie: ik zou me rustiger, minder emotioneel en beter in balans willen voelen.

Jezelf vragen stellen om er achter te komen of jouw gedachten waar zijn:

- Zijn de andere trainees allemaal veel beter bezig? Hoe weet je dat? Waar zie je dat aan? Wordt er door de leiding ook zo over gedacht? Hoe weet je dat?
- Is het mogelijk om zonder werkervaring een goed idee te hebben?
- Helpen jouw gedachten je om je beter te voelen over jezelf?

Welke reële gedachte zou jou wel kunnen helpen?

We hebben allemaal onze unieke achtergrond en ervaringen.

Dit zorgt voor verschillende ideeën op verschillende gebieden.

De een heeft meer ideeën en praat er sneller over dan de ander en dat is prima. We zijn niet allemaal hetzelfde. Als ik een idee heb zal ik het melden.

Als je deze nieuwe gedachte leest en op je in laat werken, krijg je dan het gevoel dat je zou willen hebben?

De vervelende gebeurtenis, de lastige, spannende situatie op het werk veroorzaakt niet de emoties die je hebt, het zijn je gedachten over de situatie. Gedachten die tot negatieve gevoelens leiden en ervoor zorgen dat je in paniek raakt, stress ervaart en je niet doet wat je zou kunnen doen.

Je hoeft gelukkig geen speelbal te zijn van je ideeën en gedachten. Je kunt ze veranderen als je er last van hebt.

Het enige nadeel is dat je anderen minder de schuld kunt geven ;-). Je wordt zelf meer verantwoordelijk voor hoe jij je voelt.

HOE GA JE OM MET TEGENGESTELDE BELANGEN?

Leidinggeven betekent ook onderhandelen. Volgens Wikipedia is een onderhandeling: 'een proces waarmee twee personen of groepen, partijen proberen om door middel van voorstellen en tegenvoorstellen tot een overeenkomst te komen'.

Weten wat onderhandelen betekent is echter niet voldoende. Om een overeenkomst te bereiken waar je achter kunt staan, en waar je blij mee bent, is het ook belangrijk om te weten hoe je moet onderhandelen. Je onderhandelt vaker dan je denkt. Namelijk in iedere situatie dat er overleg nodig is om samen tot een besluit te komen. Op je werk, maar ook privé.

Ik herinner me nog als de dag van gisteren een onderhandeling met één van de teams waar ik leiding aan gaf. Het ging over het afdelingsuitje. Het gebeuren vond plaats in een organisatie die bezig was te veranderen naar zelfsturende, resultaatverantwoordelijke teams. Twee teamleden hadden een gesprekje gepland om mij te vertellen wat ze van plan waren. Met elkaar een hele dag op stap, op een werkdag, en een ander team zou die dag de telefoondienst overnemen, dat was hun idee, en dat hadden ze ook al met dat andere team overlegd.

Hun verzoek overviel me en ik stelde een paar vragen om te achterhalen of dit wel kon, een hele dag met het hele team weg. Ik dacht aan de klanten die konden bellen, aan de andere teams die binnenkort dan ook wel met deze vraag zouden komen, de werkvoorraad en nog wat van die dingen. Een van de teamleden viel al snel boos uit: 'Het is ook nooit goed. Jij gunt ons ook nooit iets!' Er volgden nog een paar van dit soort opmerkingen die me verbaasden. Gelukkig was het andere teamlid zo wijs om te zeggen: 'We overvallen je hiermee, denk er even over na en dan kunnen we opnieuw overleggen.'

De medewerkers gingen weg en ik had hun aap op m'n schouder. Tja, en wat doe je dan? Ik nam het dilemma mee naar huis en ging nog eens na hoe het gesprek was gegaan. Was ik te kritisch geweest? Had ik ze het dagje gewoon moeten gunnen? Of moest ik ze duidelijk maken dat een hele dag weg, op een werkdag, niet kon? Het voelde niet goed en vooral niet dat ik hún aap op m'n schouder had. Ik besloot om het dilemma tot een gezamenlijk dilemma te maken.

In het teamoverleg dat we de volgende dag hadden, heb ik de medewerkers verteld wat hun vraag bij mij teweeg had gebracht. Dat ik verschillende belangen zag en graag samen met hun een besluit wilde nemen dat voor ons allemaal oké was. Ik vroeg of het team bereid was om samen met mij een oefening te doen om eruit te komen. Dat wilden ze wel. Ik verdeelde het team in drie groepjes: een groepje klanten, een groepje medewerkers van het eigen team en een groepje teamleden van andere teams. Ieder groepje kreeg de opdracht om zich in te leven in hun situatie. Wat was voor hun belangrijk? Hoe keken zij tegen het geplande afdelingsuitje aan? Ze kregen een kwartiertje de tijd om zich voor te bereiden. Vervolgens kreeg iedere groep de gelegenheid om een mening te geven over het geplande uitje. De klantengroep vond een hele dag wel veel, hoe zat het dan met hun vragen? De telefoon zou wel opgenomen worden, maar inhoudelijke vragen konden dan niet beantwoord worden. Dat voelde niet goed. Het groepje dat de teamleden van de andere teams vertegenwoordigde wilden de telefoon best opnemen, maar een hele dag... hmm. Ze hadden zelf genoeg te doen. Het groepje van het eigen team was als laatste aan de beurt. Die wilden nog steeds graag een afdelingsuitje en dan graag op een werkdag. Ze werkten altijd hard en vonden dat ze dit verdiend hadden. Ze begrepen de andere

groepen wel... en een hele dag was misschien inderdaad teveel van het goede.

Uiteindelijk hebben we samen besloten er een halve dag van te maken. 's Morgens gewoon aan het werk, op tijd beginnen en om twaalf uur vertrekken. We zijn gaan wadlopen en ik ben mee geweest. Het was een hele gezellige middag.

Wat ik in dit voorbeeld heb gedaan is opkomen voor mijn eigen belang en verantwoordelijkheid nemen als leidinggevende, en tegelijkertijd rekening houden met het belang van de anderen waar de beslissing invloed op had. En dit op een zodanige manier dat iedereen de situatie van meerdere kanten kon bekijken.

Bij onderhandelen spelen er twee dingen: je assertiviteit en je manier van onderhandelen.

HOE ASSERTIEF BEN JIJ BIJ HET ONDERHANDELEN?

Als je gesprekken voert waarbij je onderhandelt om samen tot een besluit te komen, en je hebt na afloop een slecht gevoel over de uitkomst, dan kunnen er twee dingen aan de hand zijn.

- 1** Je bent te zacht. Het gaat jou om samenwerken. Je wilt iedereen graag te vriend houden en goed met elkaar omgaan. Als een ander sterk in zet op haar belang geef je toe, omdat je vooral de relatie goed wilt houden. Als jouw leidinggevende iets wil, geef je onvoldoende tegengas of weerwoord. Je wilt onderdeel van het team blijven en iedereen tevreden houden. Je wilt er niet boven staan. Je bent wel leidinggevende, maar vooral onderdeel van het team. Je vindt het lastig om te zeggen: zo gaan we het doen, dit is besloten en dit verwacht ik van jullie.
- 2** Je bent te hard. Jouw belang staat voorop. Dat de relatie daardoor tijdelijk beschadigt is jammer, maar dat kan gebeuren. Het belang van de ander is ondergeschikt aan jouw belang. Jij bent de baas, dus jij mag het zeggen. Je bent tenslotte niet voor niets leidinggevende geworden.

Als jij zegt: zo gaan we het doen, verwacht je dat de ander daar in mee gaat.

Te zacht óf te hard zijn helpt niet om samen tot een besluit te komen dat goed is voor alle partijen. Wat je hebt te doen is: hard zijn op de inhoud en zacht op de relatie.

Sub-assertief

Belang van de ander gaat voor jouw belang.

Je wilt vooral de relatie goed houden.

Assertief

Je komt op voor je eigen belang én het belang van de ander.

Je hebt oog voor de relatie.

Over-assertief

Je komt alleen op voor je eigen belang.

Je hebt geen oog voor de relatie.

Valkuil voor groen

Valkuil voor rood

Als je naar de tabel kijkt, waar sta jij dan? Links, in het midden of rechts?

Waar herken jij je het meest in?

Hoe kun je rekening houden met jouw valkuil?

Hoe de methode van win-win onderhandelen je kan helpen.

De Harvard methode van win-win onderhandelen is een geweldig hulpmiddel bij het onderhandelen met je team, individuele teamleden, collega-leidinggevenden of met je eigen leidinggevende.

Het Harvard model helpt je om assertief te zijn. Om zowel op te komen voor je eigen belang, als rekening te houden met het belang van die ander.

De methode is ontwikkeld door Roger Fisher, William Ury en Bruce Patton. Het model bestaat uit een aantal spelregels die ook wel bekend staan onder de naam de Harvard rules. Het mooie van de methode is, dat als je open bent over de belangen die je hebt en benadrukt dat je er samen uit wilt komen, dat het ruimte schept om nieuwe oplossingen te bedenken waar je allebei blij mee bent.

De methode win-win onderhandelen in vijf punten

- 1 Scheid de mensen van het probleem.** Zie een probleem als iets dat jullie samen gaan oplossen, zodat je voorkomt dat je tegenover elkaar komt te staan.
- 2 Richt je op belangen, niet op standpunten.** Leg je standpunt uit én vertel waarom jouw standpunt belangrijk voor je is. Wees vervolgens nieuwsgierig naar het standpunt van je gesprekspartner en waarom zij haar standpunt belangrijk vindt. Probeer er nu achter te komen – door het stellen van open vragen – wat het achterliggende belang van de ander is.
- 3 Zoek naar oplossingen in wederzijds belang.** Welke oplossingen zijn er die aan jullie beider belangen tegemoet komen? Vind een manier om er samen vrijuit en zo creatief mogelijk over te brainstormen – dus: hardop nadenken zonder te oordelen -, zodat uiteindelijk de beste oplossing, die voor jullie allebei goed is, boven komt drijven.
- 4 Dring aan op objectieve criteria.** Als er niet een ‘beste’ oplossing is, kom dan tot een ‘redelijke’ oplossing, door bijvoorbeeld te onderzoeken wat de wet zegt, wat klanten graag willen, wat een deskundige erover zegt.
- 5 Zorg alvast voor een alternatief voor het geval er geen overeenstemming komt.** Hiermee creëer je een plan B, voor als het zoeken naar oplossingen en het brainstormen jullie niet tot een oplossing brengt. Zo kun je altijd afwegen of het goed voelt om akkoord te gaan met de gezamenlijk gevonden oplossing, of dat je toch liever voor je vooraf bedachte alternatief kiest.

(Bron: Fisher, Ury en Patton)

Het is vooral de moeite waard deze methode te gebruiken bij gesprekken waarvan je van tevoren weet dat er een belangrijke beslissing genomen moet worden. Gesprekken over een onderwerp waar jij en je gesprekspartner verschillend over denken.

De eerste drie spelregels zijn meestal al voldoende om er samen uit te komen. Pas als dit écht niet lukt, zijn spelregel 4 en 5 van belang.

1 Scheid de mensen van het probleem

- Wees je bewust van jouw kleur. Je weet wat jouw valkuilen zijn. Je weet dat de kans groot is dat je te zacht of juist te hard bent.
- Neem jezelf voor om in gesprekken over problemen, resultaten, verwachtingen en dergelijke hard te zijn op de inhoud en zacht in de relatie. Weet wat de belangen zijn, van jou én van de organisatie en breng dit duidelijk en op een vriendelijke manier naar voren. Let op de toon van je stem en de manier waarop je kijkt.
- Jullie hebben verschillende rollen, maar jullie zijn gelijkwaardig als mens. Als mens heb je recht op verschillende belangen. Ieder mens zit anders in elkaar en kijkt anders naar de wereld om zich heen. Jouw waarheid is niet dé waarheid en de waarheid van die ander idem dito.
- Wees in staat het probleem duidelijk, rustig en vriendelijk op tafel te leggen. Het gaat er in eerste instantie om dat de ander het probleem herkent, zodat je erover in gesprek kunt gaan.

2 Richt je op belangen, niet op standpunten

- Als de ander het probleem – de situatie die je beschrijft – niet direct herkent, is dat niet erg. Stel vragen over hoe zij de situatie ziet. Wees nieuwsgierig naar haar verhaal, en naar haar beleving. Blijf vriendelijk en rustig doorvragen (stel open vragen!) tot de situatie duidelijk is voor jullie allebei.
- Onderdruk je impuls om de ander te onderbreken of de ander te overtuigen dat zij het verkeerd ziet, omdat jij een andere mening hebt. Vragen stellen betekent niet dat je het met de ander eens bent. Vragen stellen betekent wel dat jij je best doet de ander te begrijpen.
- Vat het verhaal van de ander af en toe samen om te laten zien dat je goed hebt geluisterd. Geef aan dat je het belang van de ander begrijpt en dat je er anders tegenaan kijkt, er een andere mening over hebt.
- Geef aan wat voor jou belangrijk is. Wees hier heel open in en doe dit op een rustige en vriendelijke manier. ‘Voor mij is het belangrijk, omdat.....’

- Ga eerst op zoek naar gemeenschappelijke belangen. Waar ben je het samen al wel over eens? Door je eerst hierop te concentreren, is het makkelijker om over punten te praten waar je het (nog) niet over eens bent. Het zorgt voor ruimte en openheid in het gesprek.

3 Zoek naar oplossingen in wederzijds belang

- Vraag of het goed is om over de punten waar jullie het niet over eens zijn samen te brainstormen. Zoek naar zoveel mogelijk opties, zonder dat jullie direct een beslissing nemen.
- Begin zelf met het noemen van opties die laten zien dat jij goed hebt geluisterd naar de ander. Zo laat je zien dat je rekening houdt met de belangen van de ander.
- Doe ook vreemde creatieve voorstellen om het brainstormen en de vrije geest te stimuleren, en vraag naar de ideeën van de ander.
- Wees stil, luister naar de ander en ga door op de ideeën die jou ook aanspreken.
- De kans is groot dat je er nu al samen uitkomt en afspraken kunt maken.

4 Dring aan op objectieve criteria

- Als je het over een aantal punten nog steeds niet eens bent, ga dan samen op zoek naar objectieve informatie. Wat is redelijk en reëel in een situatie zoals deze? Wat zijn jouw ervaringen? Wat zijn de ervaringen van de ander?
- Wat vinden jullie klanten ervan? Hoe gaan andere bedrijven hiermee om? Wat zegt de wet hierover?
- Ga actief op zoek naar objectieve informatie om jezelf en de ander te helpen breder te kijken.
- Als je merkt dat de ander geïrriteerd raakt omdat jij niet toegeeft, blijf dan vriendelijk en rustig. Geef aan dat je een redelijke oplossing wilt waar jullie beiden achter kunnen staan.

5 Denk aan je beste alternatief zonder overeenstemming

- Als je niet tot overeenstemming kunt komen, wat is dan het beste alternatief voor jou?
- Weet je nog niet wat jouw beste alternatief is, vraag dan een paar dagen bedenktijd en plan een volgend gesprek om er samen uit te komen.
- Vraag de ander om na te denken wat haar beste alternatief is om eruit te komen.

Effectief onderhandelen is nog niet zo makkelijk. Daarom is het belangrijk om eerst te begrijpen hoe de methode werkt, zodat je er vervolgens in de dagelijkse praktijk op de juiste manier gebruik van kunt maken. Dit lukt alleen als je ermee gaat oefenen.

AAN DE SLAG

Het belangrijkste is een goede voorbereiding. In veel situaties kun je je van te voren alvast verdiepen in je eigen belangen en de belangen van de ander. Onderstaande checklist is een hulpmiddel bij die voorbereiding.

Checklist: voorbereiding van een onderhandeling

Wat is de situatie?

Wat is het probleem dat opgelost dient te worden?

Over welk onderwerp dient er een besluit genomen te worden?

Wat is jouw standpunt?

Wat is volgens jou het standpunt van de ander?

Verken je eigen standpunt:

- Wat is voor jou belangrijk?
- Wat zijn jouw belangen?

Verken het standpunt van de ander:

- Wat is belangrijk voor hem of haar, volgens jou?
- Wat zijn de belangen van de ander, volgens jou?

Dit hoeft natuurlijk niet te kloppen, dus houd er rekening mee dat er andere belangen zijn.

- Brainstorm met jezelf over een aantal oplossingen die met beide belangen rekening houden.
- Welke oplossing spreekt jou het meeste aan en is redelijk, gezien jullie beider belangen?
- Bedenk hoe je deze redelijke oplossing kunt presenteren. Heb je dit eerder gedaan; hoe ging het toen? Zijn er afspraken, vaste gewoontes in de organisatie, zijn er objectieve criteria?

- Bepaal je beste alternatief als er geen overeenstemming komt, als je dit nu al kunt bedenken.
- Wat doe je als je er niet uit komt?
- Brainstorm met jezelf over mogelijke opties.

Je kunt dit ook achterwege laten en dit pas doen als het nodig is.

(bron: Karin de Galan)

- 1 Neem eens een situatie uit het verleden waarin jij hebt onderhandeld en achteraf niet tevreden was met de uitkomst.
- 2 Stel je eens voor dat je opnieuw gaat onderhandelen, met als uitgangspunt dat je blij bent met de uitkomst van de onderhandelingen. Vul de checklist in om deze situatie in kaart te brengen.
- 3 Wat leer je hiervan voor toekomstige situaties waarin je gaat onderhandelen?
- 4 Welke relatie kun je leggen met jouw leerdoelen, je kleur, je kwaliteiten en overtuigingen en waar zul je vooral alert op moeten zijn bij het onderhandelen?

HOE JE DE VASTE PATRONEN IN GESPREKKEN DIE NIET LEKKER LOPEN ONTDEKT, EN WAT JE KUNT DOEN OM DIT TE VERANDEREN.

Herken je dit? Je hebt een gesprek met iemand en je raakt al snel in een verhitte discussie. Je vertelt iets over de plannen van de organisatie en je krijgt direct een hele felle reactie. 'Oh, gaan we dit weer doen. Dat heb ik al zo vaak meegemaakt. Het werkt voor geen meter, belachelijk. Wat een slecht plan.'

Je voelt je persoonlijk aangevallen en gaat in de verdediging: 'Nou dat klopt niet wat je zegt. Het is juist wel een goed plan, er is over nagedacht. Het betekent meer tijd voor de klanten en...'

Je wordt direct onderbroken: 'Helemaal niet, het is juist slechter voor de klanten.'

'Laat mij ook eens even uitspreken, je onderbreekt me steeds.'

'Moet je maar niet met een voorstel komen dat toch niet werkt.'

Als je in zo'n discussie terecht komt is het de vraag wat je dan doet, als leidinggevende. Het gesprek wordt steeds feller, je komt er niet uit. Je praat wel tegen elkaar, maar niet met elkaar. Je bent het niet met elkaar eens en dat gaat ook niet gebeuren op deze manier. Door het anders te doen, door iets te doen wat de ander niet verwacht, doorbreek je het patroon waar je in terecht bent gekomen.

Door te zeggen: 'Oké, jij vindt het een slecht plan. Daar wil ik graag meer van weten. Vertel eens hoe jij er tegenaan kijkt.' Je nodigt de ander hiermee uit om te vertellen, zodat jij kunt luisteren om de ander beter te begrijpen.

Stel jezelf neutraal op. Jij vindt even helemaal niets en bent alleen nieuwsgierig naar wat die ander vindt. Waar komt die mening vandaan? Wat zijn de ervaringen uit het verleden? Waarom heeft zij deze conclusie getrokken? Wat betekent dit voor haar, wat zou zij anders willen? Door de ander zo te benaderen zal zij ook anders reageren. Het contact zal verbeteren, zij voelt zich serieuzer genomen. Je kunt op een gegeven moment vragen of het oké is dat je haar ervaringen meeneemt in het nieuwe plan, zodat je dat daarmee kunt verbeteren. Bij een 'ja' kun je vragen of zij het plan eens wil lezen en haar opmerkingen of aanvullingen toe wil voegen, zodat je er samen verder aan kunt werken.

Vaste patronen zijn er altijd, in gesprekken. Als het goed gaat, als je blij bent met de uitkomsten en de contacten zijn goed, ga dan vooral zo door. Gaat het niet goed, zijn er steeds discussies, kom je er samen niet uit, stel jezelf dan de vraag: wat kan ik anders doen om het vaste patroon dat niet werkt, te doorbreken?

Een hulpmiddel hierbij is De Roos van Leary, een simpel communicatiemodel om te gebruiken in gesprekken die niet lekker lopen. In 80 tot 90% van de gesprekken heb je het model niet nodig. Maar juist in die gesprekken waar het niet lekker loopt, is het goed te gebruiken. Als je weerstand ervaart, of als je merkt dat je zelf boos of geïrriteerd raakt, is het goed om dit model te gebruiken. Het model geeft je de kans om te bedenken wat je het beste kunt doen om uit de weerstand of irritatie te komen.

In trainingen en bij coaching gebruik ik dit model vaak. Je kunt het namelijk overal en altijd toepassen. Zo heb ik het gebruikt bij 'groepsleiders in het groen' van een gemeente die met haar burgers in gesprek moest over de verandering van bladinzameling in de herfst. Het blad mocht niet meer voor het huis aan de straat verzameld worden. Het moest naar een aantal vaste verzamelpunten in de straat gebracht worden. Dit leidde tot heftige discussies met de bewoners, die daar totaal niet toe bereid waren. Ik heb het

model uitgelegd en de groepsleiders hebben ermee geoefend. Hans, één van de groepsleiders, was er enorm blij mee. Hij vertelde dat hij nu pas begreep wat er gebeurde op het moment hij in een discussie terecht kwam. Hij gaf aan dat hij dankzij het model inzag dat het begrijpelijk is dat het gebeurde, en vooral: dat het fijn is om er iets aan te kunnen doen. Namelijk door zelf niet mee te gaan in het doen en laten van de ander, en juist een andere insteek te kiezen. 'Eerst voelde ik me aangevallen door de heftige reacties van die ander. Ik voelde me ongemakkelijk en soms geïntimideerd. Ik wilde het juist graag goed doen. Ik ging in de verdediging, probeerde het uit te leggen en de ander reageerde nog heftiger. Het ging van kwaad tot erger. Nu ik weet wat het patroon is, kan ik er direct iets aan doen. Of ik kies ervoor het gesprek eerst af te breken, mezelf voor te bereiden en het volgende gesprek anders te doen.'

De voordelen zijn dat je sneller ziet en voelt wat er gebeurt, en dat op deze weg doorgaan geen zin heeft. Je bereikt elkaar niet en het gesprek levert alleen maar negatieve energie op.

Als je met de Roos van Leary leert werken kun je het jezelf én de ander makkelijker maken. Je hebt nog wel lastige situaties en gesprekken met mensen die in je irritatiezone zitten, maar nu weet je er veel beter mee om te gaan. Je leert er van een afstandje naar te kijken en bewust de keuze te maken een andere reactie te geven dan het vaste patroon. Afhankelijk van de situatie kun je telkens de keus maken die het beste past bij het doel dat je voor ogen hebt.

Denk niet, als een gesprek niet lekker loopt en je zwaar in discussie raakt: och, dit zal een volgende keer wel beter gaan. Waarschijnlijk kom je met die persoon bijna altijd in discussie, dus ook de volgende keer. Jij hebt het dan anders aan te pakken. De ander is zoals hij is en voor hem of haar is er geen aanleiding het anders te doen. Jij bent de leidinggevende en hebt andere, grotere belangen. Het is zaak dat je er boven gaat staan en dat je met jouw manier van reageren de reactie van je gesprekspartner beïnvloed. Het is zaak dat jij het meest flexibel bent, van jullie tweeën.

WAT IS DE ROOS VAN LEARY?

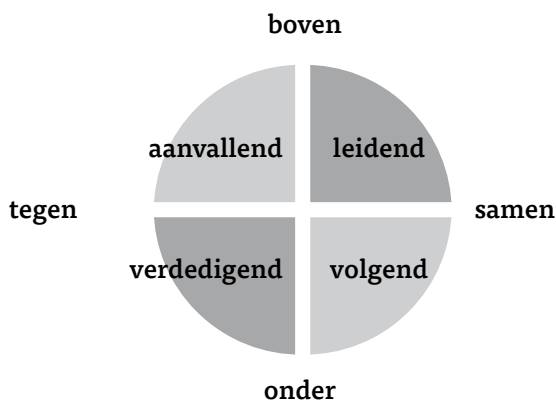
Het is een tijdloos communicatiemodel dat altijd, maar dan ook écht altijd van toepassing is. Timothy Leary (1920-1996) is degene die dit model heeft onderzocht en beschreven.

Hij kwam er door onderzoek en observatie achter dat mensen altijd op een bepaalde manier op elkaar reageren. Wanneer de een zus doet, reageert de ander zo.

Je hebt twee soorten kenmerkend gedrag in de interactie, de communicatie met anderen:

- Leidend gedrag ten opzichte van volgend gedrag.
- Samenwerkend gedrag ten opzichte van tegenwerkend gedrag.

Leary heeft dit in zijn model beschreven als **boven** versus **onder** en **samen** versus **tegen**. Op die manier krijg je twee assen en vier kwadranten waar je alle communicatie in kunt plaatsen.



Aanvallend gedrag lokt verdedigend gedrag uit en andersom.

Leidend gedrag lokt volgend gedrag uit en andersom.

De kleuren van het DISC model kun je in de Roos van Leary opnieuw een plekje geven, zoals je op de volgende pagina ziet.

Aanvallend gedrag (rood)

Wanneer je **boven-tegen** gedrag vertoont ben je luid en duidelijk aanwezig. Je weet wat je wilt bereiken, hebt een sterke mening die je vol overtuiging uit. Of anderen er in meegaan, is op dat moment niet zo belangrijk. Jij wilt je verhaal vertellen, je doel toelichten, jouw visie duidelijk maken, de koers uitzetten en richting bepalen.

Leidend gedrag (geel)

In situaties dat je **boven-samen** gedrag vertoont, houd je rekening met anderen. Je hebt enthousiast de koers uitgezet, de richting bepaalt en wilt graag samen met anderen je doel bereiken. Je luistert en hebt aandacht voor je gesprekspartner. Hoe kijkt zij er tegenaan. Je bent nieuwsgierig. Je helpt je gesprekspartner in het uiten van haar gedachten en meningen door open vragen te stellen. Welke ideeën en aanvullingen zijn waardevol om mee te nemen.

Volgend gedrag (groen)

Samen-onder gedrag laat je zien als de ander een goed idee heeft, waar zij jouw hulp bij nodig heeft. Zij legt het goed uit en wil het idee graag samen met jou verder uitwerken en oppakken. Zij geeft antwoord op de vragen die je stelt, zodat je er een goed gevoel bij krijgt. Je volgt graag in de koers die zij heeft uitgezet om een gezamenlijk resultaat te bereiken.

Verdedigend gedrag (blauw)

In situaties waar je het gevoel hebt dat anderen over je heen walsen laat je **tegen-onder** gedrag gezien. Jij bent er ook nog, jij wilt ook een bepaald doel bereiken. Je wilt dat er rekening wordt gehouden met jouw mening. Het kan toch niet waar zijn dat de organisatie zomaar een koers gaat varen waarbij ze geen rekening houdt met jouw belang of het belang van je team?

Nu denk je wellicht dat je als leidinggevende altijd **boven-samen** gedrag zou moeten vertonen, simpelweg omdat dit je rol is. Die gedachte klopt niet. Ieder gedrag kan passend zijn. Het ligt aan de situatie waar je in zit, wat het meest effectief is op dat moment en of je je doel ermee bereikt.

Hierna lees je een aantal voorbeelden om je te helpen effectief gedrag te vertonen als je merkt dat je vastzit in een patroon en je je doelen niet bereikt. Het zijn voorbeelden die je in de dagelijkse praktijk kunt gebruiken.

Van verdedigend naar leidend gedrag

Stel: je hebt een meningsverschil met een collega of met je eigen leidinggevende. Je voelt je aangevallen. Dit kan op basis van de inhoud van het onderwerp zijn waar jullie verschillend over denken, of het kan door de houding en het gedrag van die ander komen. De toon van haar stem. De felheid of hardheid, of de intonatie. Je voelt je in de verdediging gedrongen en bent geneigd te zeggen: 'Ja maar....'. Als je dit bij jezelf merkt, kun je het best leidend gedrag laten zien. Door open vragen te stellen zoals: 'Jij kijkt er anders tegenaan dan ik. Dat maakt me nieuwsgierig. Wat betekent het voor jou?' Vervolgens ben je stil en luister je écht, en laat je merken dat je luistert door af en toe even kort samen te vatten wat de ander zegt. Hiermee kun je je mening indien nodig bijstellen of aanvullen, zodat je beeld completer wordt.

Van aanvallend naar volgend gedrag

Stel: je hebt een nieuw plan op de agenda van het werkoverleg gezet en begint met de toelichting en uitleg van je voorstel. Een aantal teamleden luistert niet of nauwelijks, naar jouw gevoel, ze onderbreken je als je even een adempauze inlast en stellen vragen als: 'Ja maar waarom is het plan zo belangrijk op dit moment, we hebben het al druk genoeg.' Of: 'Maar wat betekent dit plan voor de toekomst, wat gaat er straks nog meer gebeuren.' Hoe meer 'ja maar' vragen de ander stelt, hoe meer jij de neiging hebt om in de aanval te gaan. Je gaat steeds harder of meer praten om de ander te overtuigen van de voordelen van jouw nieuwe plan. Als je dit bij jezelf merkt, kun je het beste volgend gedrag laten zien: stop met overtuigen en zelf aan het woord zijn. Geef de 'ja-maarders' de ruimte om hun hart te luchten en wees nieuwsgierig naar de antwoorden. De 'ja-maar' van het nieuwe plan dat je zelf ook ziet, kun je bevestigen en zelfs nog wat groter maken door de nadelen te overdrijven. Hiermee stimuleer je collega's die wel voordelen zien in het nieuwe plan zich ook uit te spreken. Wat zien zij als voordelen, en hoe werkt dit in de praktijk. Op deze manier zorg je

ervoor dat je bij de uitvoering van het nieuwe plan op een goede manier rekening houdt met zowel de nadelen als de voordelen.

Van volgend naar aanvallend gedrag

Stel: jouw leidinggevende legt een plan uit. Dit gaan we doen, dat gaan we doen. Je hoort het plan voor het eerst en hebt nog geen kans gehad er iets van te vinden. Je wordt wel geacht het plan uit te dragen, erachter te staan en het samen met je team uit te voeren. Dan heb je aanvallend gedrag te vertonen en dien je veeleisend te zijn in de vragen die je stelt, omdat je opkomt voor de belangen van jou en je team. Je wilt weten waarom het plan er is gekomen. Wat is de bedoeling? Wat is het te verwachten resultaat? Wat wil de organisatie ermee bereiken? Wat wordt er van jou verwacht en wat van je medewerkers? Vragen die je wellicht niet zult stellen als je geneigd bent te volgen en te denken dat 'ze' het wel zullen weten. Maar jij zult deze vragen ook van je medewerkers krijgen. Je hebt het plan positief kritisch te bekijken. Je hebt vragen te stellen zodat je het plan begrijpt, er achter kunt staan en het met overtuiging toe kunt lichten in je team. Aanvallend gedrag vertonen is prima in deze situatie. Je maakt de belangen van jullie beiden duidelijk.

Van leidend naar verdedigend gedrag

Stel: je hebt een gesprek met Paul, een hele aardige medewerker die bijna alles doet wat je vraagt. Hij zegt snel: 'Ja dat is goed, ik ga ermee aan de slag.' Ook op momenten dat je twijfelt of hij goed genoeg weet wat de bedoeling is. Je zou graag willen dat hij kritische vragen stelt om te weten hoe het zit. Om te weten waar hij rekening mee moet houden in de uitvoering. Dan kun je het beste in de verdediging gaan door te zeggen: 'Ja maar, je zegt nu wel dat het goed is en dat je ermee aan de slag gaat, maar ik heb twijfels.'

Je gaat in de verdediging om de ander ertoe bewegen voor zichzelf op te komen en te zeggen wat hij gaat doen.

AAN DE SLAG

- 1** Denk eens terug aan gesprekken die je hebt gehad, die niet lekker liepen, die je als spannend hebt ervaren. Gesprekken waar je na afloop geen goed gevoel over had, omdat de uitkomst anders was dan jij voor ogen had.
- 2** Neem eens een aantal van deze gesprekken als voorbeeld. Stel jezelf eens voor wat jij in dat gesprek anders had kunnen doen of laten, met behulp van de Roos van Leary. Hoe ziet dit eruit in concreet ander gedrag van jouw kant? Wat voor effect zou jouw nieuwe gedrag hebben gehad op het gedrag van je gesprekspartner en de afloop van het gesprek?
- 3** Wat leer je hiervan, zodat je er in toekomstige gesprekken alert op kunt zijn?
- 4** Bespreek het model met een vriend of vriendin en deel wat je hebt geleerd. Dit om jezelf te helpen het model nog beter te snappen en er gebruik van te maken als het nodig is.