

Dealen Manon Bongers met je baas!

Versterk
je werkrelaties
door inzicht in
jezelf
je leidinggevende
je collega's

Boom



Dealen met je baas

*Versterk je werkrelaties door inzicht in jezelf,
je leidinggevende, je collega's*

Manon Bongers

Boom

Inhoud

Voorwoord	7
1 Inzicht in jezelf en de ander	9
1.1 Leer jezelf en de ander kennen	9
1.2 Je eigen aandeel	10
1.3 Het aandeel van de ander	16
1.4 Doelgericht werken	17
1.5 Probleemontkenning	20
1.6 Contract afsluiten	22
1.7 Je doelen bereiken	25
1.8 Ontwikkelniveaus	27
1.9 Opdracht	30
2 Zelfkennis en zelfbewustzijn	31
2.1 Persoonlijkheidsanalyse	31
2.2 De invloed van je innerlijke Ouder	39
2.3 De invloed van je innerlijke Volwassene	43
2.4 De invloed van je innerlijke Kind	44
2.5 De energieverdeling over je Ouder, Volwassene en Kind	46
2.6 De integrerende Volwassene	47
2.7 Kijken door een andere bril	48
2.8 Effectief omgaan met je gevoelens	52
2.9 Waardering en erkenning	56
2.10 Opdracht	60
3 Bouwen aan zelfvertrouwen	61
3.1 Zelfbeeld	61
3.2 Zelfvertrouwen	69
3.3 De overtuiging van waaruit je kijkt	73
3.4 Opdracht	80
4 Gewoontepatronen	81
4.1 Gewoontepatronen van denken, voelen en doen	81
4.2 (In)effectieve gedragscyclus	87
4.3 Werkstijlen	93

4.4	De werkstijl 'Doe plezier'	94
4.5	De werkstijl 'Doe je best'	96
4.6	De werkstijl 'Wees perfect'	99
4.7	De werkstijl 'Schiet op'	102
4.8	De werkstijl 'Wees sterk'	104
4.9	De werkstijl 'Wees de beste'	106
4.10	Remmers	109
4.11	Opdracht	118
5	Persoonlijkheidscategorieën	119
5.1	Persoonlijkheidscategorieën	119
5.2	De eerste persoonlijkheidscategorie: jezelf zijn	124
5.3	De tweede persoonlijkheidscategorie: vluchten	128
5.4	De derde persoonlijkheidscategorie: vechten	134
5.5	De vierde persoonlijkheidscategorie: jezelf onder druk zetten	141
5.6	De samenwerking tussen jou en je leidinggevende of collega	149
5.7	Opdracht	150
6	Verschillende persoonlijkheidstrekken uitgelicht	151
6.1	Verschillende persoonlijkheidstrekken herkennen	151
6.2	De dwangmatige persoonlijkheid	153
6.3	De narcistische persoonlijkheid	155
6.4	De paranoïde persoonlijkheid	160
6.5	De passief-agressieve persoonlijkheid	162
6.6	De ontwijkende persoonlijkheid	164
6.7	De afhankelijke persoonlijkheid	166
6.8	De depressieve persoonlijkheid	168
6.9	Opdracht	171
7	Positieve invloed op je leidinggevende en je collega	173
7.1	Een veilige werkrelatie	173
7.2	Communicatiestijlen	177
7.3	Interactiepatronen	187
7.4	Een gedragsterugkoppeling	196
7.5	Opdracht	199
8	Dealen met je leidinggevende en je collega's	201
8.1	Samenwerken vanuit vertrouwen	201
8.2	Afhankelijkheid en de persoonlijkheid	203
8.3	Passief gedrag	205
8.4	Een autonome werkrelatie opbouwen	209
8.5	Spelmatig gedrag op de werkvloer	210
8.6	Spelmatige patronen voorzien en doorbreken	218
8.7	Opdracht	221

Voorwoord

Voor je ligt het boek *Dealen met je baas, Versterk je werkrelaties door inzicht in jezelf, je leidinggevende en je collega's*. Als je een baas hebt, zul je je soms storen aan zijn of haar gedrag. Misschien denk je: Als ik het karakter en gedrag van de ander begrijp, weet ik hoe ik met de ander kan omgaan. Dit is maar voor een deel waar; inzicht in de ander begint bij inzicht in jezelf. Er is meestal wel een aanleiding nodig om jezelf een 'spiegel' voor te houden, bijvoorbeeld het 'lastige' gedrag van je leidinggevende of je collega, een stagnatie in je persoonlijke ontwikkeling, een tegenvaller, terugkerende problemen of weerstand die je bij jezelf voelt. Als je de verantwoordelijkheid voor je eigen aandeel bij de ander of de werksituatie neerlegt, maak je jezelf afhankelijk. Door je eigen gedrag te onderzoeken, pak je de verantwoordelijkheid voor je eigen aandeel op en kun je aan oplossingen gaan werken.

Het gedrag dat je vroeger onbewust hebt aangeleerd, is vandaag de dag op je werk ook nog zichtbaar. Je hebt in relatie tot je ouders, broer(s), zus(sen), familie, leerkrachten en andere mensen met wie je tijd hebt doorgebracht in de loop van je leven, allerlei ervaringen opgedaan, zowel prettige als onprettige. Door deze ervaringen heb je een bepaald gedragsrepertoire ontwikkeld. In dit repertoire zitten je overlevingsmechanismen opgeslagen. Dit zijn afweermechanismen tegen de pijn van vroeger, veroorzaakt door vervelende of traumatische ervaringen die je hebt opgedaan. Je kunt bijvoorbeeld gekwetst of afgewezen zijn. Dit nare gevoel wil je liever niet meer voelen, waardoor je nu soms disfunctioneel, 'lastig' gedrag inzet. Deze overlevingsstrategieën zet je nu op je werk nog steeds in, vooral in tijden van stress. Maar ze zijn nu niet meer functioneel en voelen meestal onplezierig aan. Het (h)erkennen van je overlevingsstrategieën is belangrijk om zicht te krijgen op je eigen 'blinde vlekken' en valkuilen, waardoor je persoonlijke effectiviteit toeneemt. Vanuit je zelfinzicht en zelfbewustzijn wordt de wisselwerking met je leidinggevende en je collega's ook makkelijker, plezieriger en constructiever. Inzicht in de persoonlijkheid van je leidinggevende en collega's helpt je daarbij een eind op weg. Maar de essentie van effectief omgaan met anderen en uiteenlopende werksituaties ligt bij jezelf!

Dit boek is een vervolg op mijn eerste boek *Psychologie voor managers*, gericht op leidinggevers. Ik heb bij de inhoud van dit boek voortgeborduurd op de wetenschappelijke gedragspsychologie. Mijn doelstelling is om psychologische theorieën toegankelijk en toepasbaar te maken voor professionals op de werkvloer. Het boek bevat vele

concrete concepten, herkenbare praktijkvoorbeelden en opdrachten om inzicht in je eigen en andermans denken, voelen en doen te krijgen. Zelfkennis en zelfbewustzijn zijn een must om je persoonlijke effectiviteit en de kwaliteit van je werkrelaties te versterken. Dit boek ondersteunt je als professional met interesse in persoonlijke groei en in het verbeteren van je werkrelaties bij het belangrijkste wat je bezit: jezelf!

Mijn ervaringen bij het begeleiden van professionals in organisatie- en team verbeterprocessen, management developmentprogramma's, coachtrajecten, opleidingen en trainingen hebben mij geïnspireerd bij het schrijven van dit boek. Ik wil alle professionals, oud-coachees en deelnemers dan ook hartelijk danken voor hun vertrouwen en inbreng!

Behalve uit mijn praktijkervaringen heb ik bij het schrijven van dit boek geput uit mijn eigen leerweg van de afgelopen 17 jaar. In de opleidingen die ik heb gevolgd, ben ik onder andere bekend geraakt met de psychologische theorieën Transactionele Analyse (TA), Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP), Rationeel Emotieve Therapie (RET) en Persoonlijkeheidsstructuren (diagnostisch instrument). Het theoretische kader en de bron van dit boek zijn op deze theorieën gebaseerd. Ze hebben mij persoonlijk geholpen in mijn ontwikkeling als mens en in mijn werk als opleider, trainer, procesbegeleider, coach en therapeut* op psychosociaal gebied.

Ik wil mijn maatje Co'tje Admiraal bedanken voor het meelesen van het boek. Haar positief kritische feedback, de leerzame contactmomenten en haar ondersteuning gedurende mijn schrijfproces hebben mij enorm geholpen. Mieke van Dalen wil ik bedanken voor haar technische en inhoudelijke inbreng. De manier waarop zij haar inbreng gaf, meedenkend en toegankelijk, was erg waardevol voor mij. Mijn man, Menno, bedank ik hartelijk voor het maken van de diagrammen. Ik wil hem en mijn zonen Juliën en Sebastian bedanken voor hun begrip voor mijn afwezigheid in het afgelopen half jaar.

Ik wens je een inspirerende ontdekkingsreis naar jezelf en veel leerplezier in de samenwerking met je leidinggevende en je collega's!

Manon Bongers
Noordwijk, april 2014

1 Inzicht in jezelf en de ander

- 1.1 **Leer jezelf en de ander kennen**
- 1.2 **Je eigen aandeel**
- 1.3 **Het aandeel van de ander**
- 1.4 **Doelgericht werken**
- 1.5 **Probleemontkenning**
- 1.6 **Contract afsluiten**
- 1.7 **Je doelen bereiken**
- 1.8 **Ontwikkelniveaus**
- 1.9 **Opdracht**

1.1 Leer jezelf en de ander kennen

In relatie tot je leidinggevende, je collega's en anderen met wie je te maken hebt op je werk, kom je je persoonlijke valkuilen, 'blinde vlekken' en onzekerheden tegen. Mensen denken vaak: 'Als ik begrijp waarom een ander doet zoals hij doet, weet ik hoe ik met die ander het beste kan omgaan.' Dat is maar voor een deel het geval. Inzicht in de ander begint bij inzicht in jezelf. Als je bijvoorbeeld moeite hebt met de narcistische persoonlijkheidstrekken van je leidinggevende of je collega en je begrijpt om welke redenen hij dit gedrag laat zien, helpt dit je om begrip te tonen voor zijn gedrag. Met narcistische trekken bedoel ik dat je leidinggevende of je collega denkt en handelt uit eigenbelang en geen rekening met jou houdt. Hij vindt zichzelf belangrijker dan jou en gedraagt zich daardoor dominant tegenover jou. Als je het gedrag van je leidinggevende of je collega begrijpt, helpt je dat ook om zijn gedrag minder op jezelf te betrekken. Je kunt dan onderscheid maken tussen je eigen aandeel in de werkrelatie en het aandeel van de ander hierin. Dit betekent dat je objectiever kunt reageren in plaats van te denken dat zijn reactie geheel aan jou ligt. Als je gedrag van een ander kunt plaatsen, is je eigen reactie minder emotioneel. Aansluitend kun je jezelf vaardigheden aanleren die je helpen in de omgang met iemand die – in dit geval – narcistische persoonlijkheidstrekken heeft. Je leert specifieke interventies gerelateerd aan narcistische persoonlijkheden toepassen. Deze interventies kunnen een effectief of ineffectief effect op je leidinggevende of je collega hebben (zie hoofdstuk 5 en 6).

Als je het gedrag van je leidinggevende of je collega begrijpt en je weet welke vaardigheid je moet ontwikkelen en welke interventies je kunt inzetten, wil dat nog niet zeggen dat je hiertoe in staat bent. Op het moment dat je geconfronteerd wordt met de dominante houding van je leidinggevende of je collega, kun je stress ervaren bij jezelf.

Je kunt in een stressvolle situatie terechtkomen, doordat je leidinggevende je (onbewust) doet denken aan bijvoorbeeld je vader, die ook een dominante houding heeft. Hierdoor kun je in je overlevingsstrategie belanden en een oude vertrouwde reactie geven aan je leidinggevende. Stel dat je vroeger bij je vader stilviel, doordat je je overweldigd voelde door zijn harde stem en de felheid waarmee hij je dwong om iets voor hem te doen. Deze oude overlevingsstrategie kun je in het hier en nu herhalen. Je bent dan even niet meer in staat om te reageren vanuit je aangereikte of aangeleerde vaardigheden en interventies, doordat je blokkeert. Ten grondslag aan je blokkerende reactie in het hier en nu liggen vroegere ervaringen. Je herhaalt een oud en vertrouwd gedragspatroon in relatie tot je leidinggevende. Door je hiervan bewust te zijn, heb je een keuze in de manier waarop je omgaat met jezelf (intern) en de ander (extern).

Ook je leidinggevende kan een oud gedragspatroon in het hier en nu herhalen. Mogelijk heeft je leidinggevende narcistische trekken ontwikkeld, doordat hij zich vroeger in relatie tot zijn dominante vader onmachtig voelde en ooit besloten heeft ervoor te zorgen dat hij voortaan zelf bepaalt wat er gebeurt. Bovendien heeft hij het narcistische gedrag als voorbeeld gehad en gekopieerd. Zo zijn er verschillende situaties denkbaar. Wanneer je beiden een overlevingspatroon in de werkrelatie herhaalt, kom je in een overdrachtsrelatie terecht (zie hoofdstuk 7 en 8). Dit is verstorend voor de werkrelatie. Door interne (gedachten en gevoelens) en externe (gedrag en effect) processen bij jezelf te (h)erkennen, versterk je je persoonlijke effectiviteit en je werkrelaties. Het gaat dus om een combinatie van inzicht in jezelf en inzicht in je leidinggevende en je collega's. De verschillende psychologische invalshoeken die je in dit boek tegenkomt, helpen je hierbij.

Als je menselijk gedrag begrijpt, kun je van daaruit leren je eigen gedrag en dat van anderen positief te beïnvloeden. Vanuit zelfinzicht leer je eerst achteraf (door te reflecteren) en geleidelijk aan op het moment zelf te (h)erkennen wat er bij jezelf en tussen jou en je leidinggevende of je collega gebeurt. Wees je ervan bewust dat dit proces langzaam en met vallen en opstaan gaat. Bij de (h)erkenning in het moment ben je vanuit Volwassen bewustzijn (zie hoofdstuk 2) in staat om je aangereikte, aangeleerde vaardigheden en opties in te zetten. In de eerder genoemde situatie betekent dit, dat je de interventies behorend bij personen met narcistische persoonlijkheidstrekken kunt toepassen.

1.2 Je eigen aandeel

Je begint dus bij jezelf door na te gaan wat je wilt bereiken met als doel je persoonlijke effectiviteit te vergroten en je werkrelaties te versterken. Wat wil je ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak? Als je weet welke redenen je hiervoor hebt, motiveert dat jezelf en je werkomgeving. Je wilt iets kunnen, iets ervaren of iets bereiken wat je nu nog niet ervaart of waar je nu nog niet toe in staat bent. De weg hiernaartoe is een ontdekkingsreis.

Voor de meeste mensen die ik heb begeleid in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling is de vraag: 'Wat wil ik ontwikkelen, leren of bereiken?' een lastige om te beantwoorden. Hier denk je niet zo bewust over na. Vaak begint het met een probleem dat je ervaart. De vraag nodigt je uit om na te denken over jezelf en de werkrelatie die je hebt met je leidinggevende en je collega's. Dit betekent dat je een beroep doet op je

reflecterend vermogen. Met andere woorden: je blikt terug op werksituaties en onderzoekt je eigen interne en externe gedrag (gedachten, gevoelens, ervaringen), het gedrag van de ander, de effecten van het gedrag en wat er tussen jullie beiden gebeurt. Zo word je je bewust van wat er goed gaat en wat je kunt verbeteren, zowel persoonlijk als in de werkrelatie met anderen.

Van nature ben je ertoe geneigd eerder te kijken naar de ander dan naar jezelf. Die ander doet iets en dat begrijp je niet, je ergert je eraan, het gedrag van de ander kost je veel negatieve energie of je wordt er onzeker van. Maar waarom is dat dan zo? Dat is een veel interessantere vraag om te onderzoeken. Het kost moeite om hierachter te komen en jezelf te ontwikkelen.

Om te ontdekken wat je op persoonlijk en professioneel gebied wilt ontwikkelen, kun je jezelf een 'spiegel' voorhouden en kijken naar:

- functiegerelateerde competenties die je (verder) wilt ontwikkelen
- werksituaties waar je tegenop ziet
- persoonlijke valkuilen waar je soms in terechtkomt
- eigen gedrag waar je last van hebt
- klachten die je hebt of problemen die je ervaart
- persoonlijkheidstrekken of gedrag van je leidinggevende of je collega waar je moeite mee hebt in de samenwerking

Als je het lastig vindt om voor jezelf een ontwikkelpunt of doel te formuleren, kun je dit ook aan je leidinggevende of je collega voorleggen, door de ander te vragen jou een 'spiegel' voor te houden. Bijvoorbeeld door aan hen te vragen:

- Welk gedrag ervaar je als lastig aan mij?
- Wat zijn volgens jou mijn valkuilen en 'blinde vlekken'?
- Welke verbeterpunten signaleer je bij mij?
- Welke functiegerelateerde competenties kan ik in jouw ogen (verder) ontwikkelen om mijn werkzaamheden (nog) effectiever uit te voeren of mijn werkrelatie met anderen te versterken?

Op de volgende vier gebieden kunnen persoonlijke ontwikkelpunten liggen die je voor jezelf formuleert of waar je leidinggevende en je collega's jou op attent kunnen maken – en andersom: emotioneel, mentaal, sociaal en fysiek.

Emotioneel

- Je voelt je regelmatig onzeker
- Je hebt last van minderwaardigheidsgevoelens
- Je werk kost je veel negatieve energie
- Je ervaart onvrede in je huidige werksituatie
- Je weet even niet wat je wilt of voelt
- Je ervaart irreële emoties van angst of woede
- Je hebt gevoelens van onrust
- Je hebt last van onverwerkt verdriet door verandering van functie, verlies van werk, collega, werkrelatie, partner of ideaal (rouwverwerking)

Mentaal

- Je piekert en tobt veel
- Je veroordeelt jezelf
- Je denkt negatief over jezelf
- Je kijkt naar wat er niet goed gaat
- Je interpreteert werksituaties en gedrag van anderen negatief
- Je veroordeelt situaties en anderen
- Je denkt voor anderen

Sociaal

- De werkrelatie met je leidinggevende of je collega's verloopt stroef
- Je signaleert gedragsproblemen bij jezelf, je leidinggevende of je collega
- Er wordt veel geklaagd en gemopperd op de werkvloer
- Je ervaart problemen en onderhuidse irritaties in de werkrelatie
- Er wordt geroddeld
- Er zijn verstoringen in de onderlinge communicatie
- Je stelt jezelf zeer afhankelijk op van je leidinggevende of je collega's of het omgekeerde is het geval
- Je denkt, voelt en handelt voor elkaar
- Er is sprake van ongewenst of intimiderend gedrag op de werkvloer

Fysiek

- Je hebt een hoge, oppervlakkige of onregelmatige ademhaling
- Je bent slechthorend
- Je bent slechtziend
- Je hebt lichamelijke klachten
- Je hebt last van hoofdpijn of migraine
- Je hebt nek- en schouderklachten
- Je lijdt aan slaaptekort
- Je bent (over)vermoeid

Er is een samenhang tussen deze verschillende gebieden. Als je bijvoorbeeld last hebt van piekergedachten (mentaal), kun je hierdoor gaan twijfelen aan jezelf (emotioneel). De kans is groot dat je je werk mee naar huis neemt, risico's gaat vermijden en passief wordt. Hierdoor durf je niet te netwerken (sociaal), waardoor je niet gezien en gehoord wordt. Als je voor anderen onzichtbaar bent op de werkvloer, word je bijvoorbeeld niet gevraagd om een rol te vervullen bij het verrichten van bepaalde werkzaamheden en opdrachten. Het kan ook zo zijn dat hierdoor je omzet achterblijft. Als je een terugtrekkende houding aanneemt, komen de kwaliteiten die je in je hebt niet goed tot hun recht. En stel dat je last hebt van hoofdpijn of nek- en schouderklachten (fysiek). Deze klachten zijn vaak een teken van jezelf overvragen, te veel verantwoordelijkheden naar je toe trekken (sociaal) of je extreem verantwoordelijk voelen (emotioneel). Als je daarbij ook nog 's nachts wakker ligt en een slaaptekort ontwikkelt, raak je geleidelijk aan oververmoeid. De kans is groot dat je dan prikkelbaar wordt (emotioneel) en geïrriteerd

reageert op je collega's als ze iets aan je vragen. 'Die vraag ik ook niets meer, wat een kattig mens' denkt je collega, en deze zal je gaan ontwijken (sociaal).

Er kan ook sprake zijn van een tijdelijke overbelasting, wat zich uit in stress, overspannenheid of in het ergste geval langdurige overbelasting, burn-out. Als je je leidinggevende en je collega's ontlast door (ongevraagd) werk van hen over te nemen (sociaal) en jezelf daarmee belast, gaat de rek eruit. Je lichaam herstelt dan niet meer (fysiek), waardoor je klachten krijgt. Hierbij zie je dat de gedachte 'Ik moet mijn werk af hebben voordat ik mag genieten of ontspannen' een rol speelt (mentaal). Je put jezelf daardoor uit.

Het is belangrijk om de vier verschillende gebieden emotioneel, mentaal, sociaal en fysiek in samenhang te bekijken bij het formuleren van je eigen ontwikkelpunten en die van je leidinggevende en je collega's.

Te behalen winst

Je kunt op de vier gebieden naar jezelf kijken door na te gaan welke klachten je hebt waardoor je een probleem ervaart, en welke doelen je jezelf wilt stellen of wat je wilt ontwikkelen om van je klachten en problemen af te komen. Het kan ook zijn dat je prima in je vel zit en op zich goed functioneert, maar dat er op persoonlijk en professioneel vlak verbeterpunten zijn om jezelf en anderen te versterken. Er is altijd wel iets wat je kunt ontwikkelen of verbeteren. Je bent als mens nooit uitgeleerd en niemand is perfect.

Door jezelf te ontwikkelen vindt er een groei in je autonomie plaats. Dat houdt in dat je steeds beter in staat bent om zelfstandig te denken, te voelen en te handelen, en ervan uitgaat dat je leidinggevende en je collega's hier ook toe in staat zijn. Je neemt dan de verantwoordelijkheid voor je eigen functioneren op de werkvloer en je eigen aandeel in de werkrelatie. Vanuit de groei in je autonomie word je steeds authentieker. In dit proces pel je de schillen van je persoonlijkheid af om te ontdekken wat je maskers, overlevingsstrategieën, 'blinde vlekken' en valkuilen zijn. In de andere hoofdstukken in dit boek kun je deze (her)ontdekken bij jezelf. Op deze manier kun je jezelf onder andere als volgt versterken:

- Je kent je (interne en externe) overlevingsreacties en bent je bewust van de effecten hiervan op jezelf en anderen
- Je weet wat je intern (gedachten en gevoelens) kunt doen om effectief te blijven functioneren
- Je hebt opties tot je beschikking in de omgang met je leidinggevende of je collega (extern gedrag)
- Je wordt je bewuster van je eigen kwaliteiten en competenties
- Je verbreedt je communicatie- en gedragsrepertoire
- Je zelfbeeld wordt realistischer
- Je zelfvertrouwen neemt toe
- Stress wordt hanteerbaar en er ontstaat een betere balans tussen werk en privé.

Je ontdekt dat je vanuit zelfinzicht en zelfbewustzijn altijd een keuze hebt in hoe je omgaat met jezelf, anderen en de situaties waar je mee te maken krijgt op je werk, al is dit niet altijd even gemakkelijk. Weet dat je in staat bent om te doen wat jij denkt dat het

beste is. De ervaring leert. Waar mensen werken worden nu eenmaal ‘fouten’ gemaakt, dus sta jezelf toe om te experimenteren, te leren en te ervaren. Oefening baart kunst.

Gerard overvraagt zichzelf en voelt zijn grenzen niet aan, waardoor hij lichamelijke klachten heeft gekregen. Hij neemt te weinig tijd voor ontspanning en herstel. De balans is zoek waardoor hij niet lekker meer in zijn vel zit. Hij wil leren om beter naar de signalen van zijn lichaam te luisteren. Hij leert zijn grenzen aan te voelen en aan te geven: Gerard stopt op tijd met werken, zorgt goed voor zichzelf en vraagt hulp aan zijn collega's als hij te veel werk op zijn bordje heeft liggen. Prioriteiten stellen helpt hem in het maken van keuzes, zodat hij zich kan focussen en werk kan laten liggen dat de volgende dag ook gedaan kan worden. Door niet meer te moeten, maar bewust te kiezen welk werk hij op welk moment doet, ontstaat er ruimte en plezier in het werk. Gerard kan zo experimenterend leren en creatief zijn in zijn werk in plaats van zichzelf te veel in te spannen omdat hij vindt dat hij alles moet weten en kunnen. Dat is niet de menselijke maat! Alleen realiseert hij zich dit niet altijd, omdat hij zijn manier van werken als normaal ervaart. Hard werken is hem met de paplepel ingegoten.

Ontwikkelplan

Aan de hand van de volgende zeven stappen kun je voor jezelf een ontwikkelplan maken. Dit stappenplan is gebaseerd op het werken met contracten. Je maakt dan afspraken met jezelf en je leidinggevende of je collega's over je persoonlijke en professionele ontwikkeling. Deze vorm van werken komt vanuit de psychologische theorie Transactionele Analyse (TA). De essentie hiervan is dat je verantwoordelijkheid neemt voor je eigen gedrag en het effect hiervan. Je onderkent je eigen aandeel in je persoonlijk functioneren op het werk en in de manier waarop je de werkrelatie vormgeeft. Om de kwaliteit van je werkrelatie te versterken en je persoonlijke ontwikkeling te ondersteunen, is het aan te bevelen om je leidinggevende en je collega's bij je ontwikkelpunten, leerdoelen en leerproces te betrekken.

Hieronder volgt een model dat je kan helpen bij het formuleren van je ontwikkelpunten en leerdoelen, zodat je een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) kunt ontwerpen.

		Aandachtspunten	Actiepunten
1	Klacht	Breng je een klacht in? Leg je de verantwoordelijkheid voor de werksituatie, je eigen gedrag en functioneren buiten jezelf neer?	Vertaal je klacht naar een probleem. Leg de verantwoordelijkheid voor de werksituatie bij jezelf neer. Maak van een JIJ- een IK-boodschap.
2	Probleem	Breng je een probleem in? Leg je de verantwoordelijkheid voor de werksituatie waarin je verkeert, je gedrag en je functioneren bij jezelf neer?	Verbind het probleem met een ontwikkelpunt of doel. Consequent zijn. Wat wil ik ontwikkelen? Wat wil ik bereiken? Pas voor een haalbaar doel de SPIER-richtlijnen toe (zie paragraaf 1.7).
3	Persoonlijkheid	Koppel je je klacht en je probleem aan de persoonlijkheidscategorie, persoonlijkheidstrekken, brillen, werkstijlen, gedragscyclus, egotoestanden, communicatiestijlen, dramadriehoekrollen die je bij jezelf herkent? Zie hoofdstuk 2, 3, 4, 5, 6, 7 en 8. Plaats je je klacht en je probleem binnen je team en de organisatie waar je deel vanuit maakt?	Pas interventies, gedragssuggesties, interne stimulators of opties toe die gerelateerd zijn aan de persoonlijkheidscategorie, persoonlijkheidstrekken, brillen, werkstijlen, gedragscyclus, egotoestanden, communicatiestijlen, dramadriehoekrollen die je bij jezelf herkent. Zie hoofdstuk 2, 3, 4, 5, 6, 7 en 8.
4	Ontwikkelpunt /doel	Heb je jouw ontwikkelpunt of doel helder geformuleerd?	Bespreek je ontwikkelpunt of doel met je leidinggevende en/of je collega's. Maak een POP (leercontract).

		Aandachtspunten	Actiepunten
5	Actie	Welke acties moet je nemen om je probleem op te lossen en je doel te bereiken? Wat heb je hierbij nodig van je leidinggevende of je collega's? Welke acties kunnen je leidinggevende of je collega nemen om je te ondersteunen?	Bespreek de acties met je leidinggevende en/of je collega's. Zet al jouw acties en de ondersteunende activiteiten van je leidinggevende en/of je collega's om je doel te bereiken samen op een rij.
6	Sabotage	A. Wat kun je zelf aanvoeren om geen gevolg te geven aan de acties die je hebt voorgenomen in het kader van het gestelde doel? B. Of hoe saboteer je jezelf?	A. Vraag aan jezelf: 'hoe kun je jezelf saboteren?' B. Bij saboterend gedrag: confronteer jezelf of laat je confronteren door je leidinggevende of je collega.
7	Sanctie	Welke probleemoplossende acties ga je jezelf opleggen in het kader van je ontwikkelpunt of doel?	Vertel je leidinggevende of je collega's welke probleemoplossende acties je inzet wanneer je jezelf saboteert.

Je kunt een vraag inbrengen als een klacht. Bijvoorbeeld:

- 'Doordat Judith een andere en langzamere manier van werken hanteert, kom ik in de problemen terecht'
- 'Omdat Albert zijn werk onzorgvuldig aflevert, krijg ik klachten van klanten'
- 'Ron doet niet wat we hebben afgesproken, waardoor ik zijn werk moet overnemen'

Op het moment dat je een klacht inbrengt, leg je de verantwoordelijkheid voor je eigen aandeel buiten jezelf neer. Je maakt je eigen mentale en emotionele toestand en wat je vervolgens gaat doen afhankelijk van het gedrag van anderen. Dit kost veel negatieve energie, wat ten koste gaat van jezelf en van de werkrelatie met je leidinggevende of je collega's. Het is dan ook waardevol te onderzoeken hoe je zelf een gespreksonderwerp of vraag inbrengt. Is het een klacht, help jezelf dan om van een klacht een probleem te maken. Leer jezelf aan om de verantwoordelijkheid voor je eigen aandeel in de werkrelatie te nemen. Voorbeeld:

- Probleem in plaats van klacht: 'Ik vind het lastig om mijn collega aan te spreken op zijn gedrag, omdat ik bang ben om hem te kwetsen en dat is niet mijn bedoeling.'
- Ontwikkelpunt voor jezelf: 'Ik wil leren om anderen aan te spreken op hun gedrag op de momenten dat ik daar last van heb in mijn werk. Ook wil ik aangeven wat de consequentie van het handelen van mijn collega is en wat dat met mij doet. Op emotioneel niveau wil ik onderzoeken hoe het komt dat ik bang ben om anderen te kwetsen en wat dit over mijzelf zegt.'

Wanneer je jezelf saboteert door uitstelgedrag, is het belangrijk een probleemoplossende actie met jezelf af te spreken, zoals: 'Ik maak een reflectieverslag van de momenten waarop ik uitstelgedrag vertoon, om mij bewust te worden van mijn onderliggende overtuigingen, gevoelens en ervaringen.'

Problemen die je bij jezelf in de praktijk tegen kunt komen zijn:

- Ik heb moeite met het begrijpen van het gedrag van anderen
- Ik weet niet hoe ik moet omgaan met collega's die zich egocentrisch opstellen
- Ik heb de neiging om verantwoordelijkheden van anderen over te nemen
- Ik zoek steeds een oplossing voor een ander, terwijl hij daar niet om heeft gevraagd
- Ik ga voorbij aan signalen die mijn leidinggevende of collega's aan mij geven

- Ik ben mij onvoldoende bewust van mijn eigen gedrag en het effect hiervan
- Doordat ik tijdens gesprekken met mijn leidinggevende en collega's aan het anticiperen ben op het vervolg, verlies ik hun aandacht en neem ik niet in me op wat ze zeggen
- Mijn zelfbewustzijn is laag, omdat ik veel werk in een korte tijd doe en geen ruimte neem om te reflecteren
- Ik negeer problemen die spelen bij mezelf en op de werkvloer
- Ik ga ervan uit dat anderen hetzelfde denken, voelen en handelen als ik, waardoor ik tijdens gesprekken in de war raak

Van klacht tot doel – praktijkvoorbeeld

<i>Klacht over mijn collega</i>	Jij werkt slordig, ziet zaken over het hoofd, maakt fouten in de correspondentie en komt je afspraken niet na. Jij bent onprofessioneel.
<i>Mijn probleem</i>	Ik werk nauwkeurig, check zaken, doe mijn best om foutloos werk af te leveren en kom mijn afspraken na. Ik leg de lat voor mezelf en mijn collega hoog. Ikzelf en mijn collega doen het nooit goed genoeg in mijn ogen. Ik vraag ongekend veel van mezelf, waardoor ik mezelf onder druk zet en veel tijd aan mijn werk kwijt ben. Ik schaam me voor het gedrag van mijn collega. De klant zal wel denken: 'Wat een onprofessionele organisatie is dat!' Ik ga me ermee bemoeien, lever felle kritiek en ga overheersen. Ik neem werkzaamheden van mijn collega over, omdat ik denk dat ik het beter weet en kan.
<i>Mijn doel of ontwikkelpunt</i>	Ik wil milder zijn naar mezelf toe door de lat lager te leggen en te kijken naar werk waar ik tevreden over ben. Ik wil mezelf toestaan om te experimenteren en creatief te zijn in plaats van mezelf in een keurslijf te dwingen, waardoor ik onder druk kom te staan. Ik wil leren om de controle over mijn collega los te laten. Ik wil de situatie vanuit haar kant bekijken door me in te leven in mijn collega. Ik wil mijn ervaring delen en kijken hoe ik mijn collega kan helpen.

1.3 Het aandeel van de ander

Je hebt zojuist gekeken naar je eigen aandeel in de werkrelatie en wat je op basis hiervan kunt ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak. Je kunt ook kijken naar het aandeel van je leidinggevende en je collega's in de werkrelatie en hen hierop aanspreken. Het is belangrijk om hierbij uit te gaan van een gelijkwaardige werkrelatie en van autonomie. Met een gelijkwaardige relatie bedoel ik: 'Ik ben oké en jij bent oké (zie hoofdstuk 3). Wij zijn beiden de moeite waard, ook al heeft mijn leidinggevende of mijn collega een andere rol, (hogere) functie of (hogere) opleidingsniveau.'

Je kunt ook een klacht hebben over het functioneren of het gedrag van je leidinggevende of je collega en problemen ervaren in de werkrelatie. Lastig of onacceptabel gedrag signaleren is de eerste stap. De volgende stap is om hierover met je leidinggevende of je collega te praten, zodat hij zich bewust kan worden van het effect van zijn (voorbeeld)gedrag op jou, het team en de organisatie. Door ervaringen uit te wisselen komt er duidelijkheid, waardoor je wederzijdse verwachtingen, ontwikkelpunten en doelen

met elkaar kunt afstemmen. Op deze wijze kun je elkaar stimuleren en versterken in de dagelijkse praktijk, waardoor het werk (nog) leuker wordt en je er energie van krijgt.

		Aandachtspunten	Actiepunten
1	Klacht	Brengt je leidinggevende of je collega een klacht in? Legt je leidinggevende of je collega de verantwoordelijkheid voor zijn eigen gedrag of functioneren en het effect hiervan in de werkrelatie buiten zichzelf neer?	Help je leidinggevende of je collega om de klacht te vertalen naar een probleem. Leg de verantwoordelijkheid voor de werksituatie bij je leidinggevende of je collega neer. Laat de ander van een jij-een ik-boodschap maken.
2	Probleem	Brengt je leidinggevende of je collega een probleem in? Legt je leidinggevende of je collega de verantwoordelijkheid bij zichzelf neer?	Verbind het probleem met een doel. Vraag: Wat wil je bereiken? Wat wil je ontwikkelen? Wat wil je leren? Voor een haalbaar doel pas de SPIER-richtlijnen toe. Zie paragraaf 1.7
3	Persoonlijkheid	De klacht en het probleem van je leidinggevende of je collega kun je koppelen aan de persoonlijkheidscategorie, persoonlijkheidstrekken, brillen, werkstijlen, gedragscyclus, egotoestanden, communicatiestijlen, en dramadriehoekrollen van de ander. Zie hoofdstuk 2, 3, 4, 5, 6, 7 en 8. Plaats de klacht en het probleem binnen je team en de organisatie waar je allebei deel vanuit maakt.	Pas interventies, gedragssuggesties of opties toe die gerelateerd zijn aan de persoonlijkheidscategorie, persoonlijkheidstrekken, brillen, werkstijlen, gedragscyclus, egotoestanden, communicatiestijlen en dramadriehoekrollen die je bij je leidinggevende of je collega hebt waargenomen of ingeschat. Zie hoofdstuk 2, 3, 4, 5, 6, 7 en 8. Onderzoek waar eventueel jouw weerstand zit.
4	Doel	Heeft je leidinggevende of je collega zijn doel helder geformuleerd?	Verbind zijn doel met jouw doel en maak een samenwerkingscontract.
5	Actie	Welke acties moet je leidinggevende of je collega nemen om het probleem op te lossen en zijn doel te bereiken? Welke acties moet jij als medewerker of collega nemen?	Bespreek de te nemen acties van je leidinggevende en je collega's en die van jezelf. Zet alle acties om het geformuleerde leerdoel te bereiken samen op een rijtje.
6	Sabotage	A. Wat kan je leidinggevende of collega aanvoeren om geen gevolg te geven aan de afgesproken acties in het kader van het gestelde doel? B. Of wat heeft je leidinggevende of collega aan saboterend gedrag laten zien?	A. Vraag aan je leidinggevende of je collega wat mogelijke sabotages kunnen zijn om zijn doelen niet te halen. B. Bij saboterend gedrag: confronteer je leidinggevende of je collega met zijn sabotage(s).
7	Sanctie	Van welke sancties is sprake?	Vraag of geef aan welke probleemoplossende acties ingezet kunnen worden, wanneer je leidinggevende of je collega zichzelf saboteert.

1.4 Doelgericht werken

Je kunt een onderscheid maken tussen *outputgerelateerde* en *inputgerelateerde* doelen.

- Outputgerichte doelen zijn 'harde' doelen en worden bijna altijd gesteld. Deze doelen geven aan welke resultaten de organisatie, je team, je leidinggevende, je collega's en jij moeten behalen.
- Inputgerichte doelen zijn 'zachte' doelen en worden lang niet altijd gesteld. Het gaat hierbij om de manier waarop je de resultaten met elkaar bereikt. 'Zachte' doelen vloeien voort uit de competentieontwikkeling die je doormaakt, gezien vanuit je functie met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. Ze zijn richtinggevend voor je persoonlijke en professionele ontwikkeling. Het gaat hierbij om de manier waarop je jezelf als instrument inzet in de werkrelatie en wat de effecten daarvan zijn. Gemiddeld genomen vinden leidinggeven en medewerkers deze doelen lastiger om te formuleren,

omdat er veel bij komt kijken. Het vraagt onder meer inzicht in het competentieniveau, het interne en externe gedrag van jezelf en anderen en de effecten hiervan in de werkrelatie. Hierbij speelt de organisatiecultuur een belangrijke rol: hoe gaan wij met elkaar om en hoe doen wij de dingen die we moeten doen?

Bewust of onbewust heb je vanuit de rol die je vervult op je werk doelen die je wilt bereiken. Het komt nogal eens voor dat deze doelen niet uitgesproken en vastgelegd worden, waardoor 'doelloos' werken kan ontstaan. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer jij of je leidinggevende de ontwikkeling laat voor wat het is. Als je denkt: 'Ik kijk wel hoe het loopt en wat er gebeurt,' lijkt dit vrij en ruimtegevend te zijn, maar het tegendeel is waar. Je kunt de weg kwijtraken en grip verliezen wanneer je voor jezelf en in samenspraak met je leidinggevende en je collega's geen 'zachte' doelen stelt. Je voelt je dan minder snel geïnspireerd om zelf in de 'spiegel' te kijken, verantwoordelijkheid voor je gedrag te nemen en stappen in je ontwikkeling te zetten.

Gestelde doelen geven focus. In de weg naar het doel toe kun je tijdens de wandeling het leerproces bijstellen en bijsturen waar nodig. Bij het stellen van 'zachte' ofwel mensgerichte doelen help je jezelf, je leidinggevende en je collega's om van het huidige (ongewenste) functioneren naar het gewenste functioneren in de werksituatie te komen. Als zowel voor jou als voor je leidinggevende en je collega's helder is wat je wilt bereiken, geeft dit richting voor de kant die je met elkaar op wilt.

Weerstand

Op weg naar de gestelde doelen kun je zelf, of kan je leidinggevende of je collega 'in de weerstand' terechtkomen. Weerstand komt van binnenuit. Deze tegenwerking komt tot uiting in verschillende afweermechanismen, zoals:

- **Ontkennen**
Het miskennen of verdraaien van de werkelijkheid
- **Rationaliseren**
Het goedpraten of rechtvaardigen van je eigen of andermans gedrag
- **Intellectualiseren**
Het vermijden van je eigen en andermans gevoelens door te praten over de inhoud
- **In de aanval gaan**
Door verwijtende opmerkingen de schuld buiten jezelf neerleggen
- **In de verdediging schieten**
Uit twijfel of onzekerheid uitleg gaan geven

Afweermechanismen zijn gedragsvormen waarmee je (on)bewuste innerlijke weerstand naar buiten brengt. Dit afweermechanisme zet je in om oude of huidige pijn te vermijden of als verdediging bij stress. Weerstand bij jezelf, je leidinggevende of je collega confronteert je met jezelf. Het is een teken van het verlies of het niet meer hebben van contact met jezelf, je leidinggevende of je collega. Dit kan bijvoorbeeld ontstaan wanneer je niet of onvoldoende stilstaat bij onderliggende problematiek van jezelf of in relatie tot je leidinggevende en je collega.

Je werkt in een team van tien medewerkers. Zeven collega's en jijzelf zijn harde werkers, die regelmatig een tandje bijzetten en hun hand er niet voor omdraaien vervelende en complexe klussen te doen. Er zijn twee collega's die de kantjes eraf lopen, door werk voor anderen te laten liggen, altijd voor vijf uur naar huis te gaan en in de beleving van anderen alleen de leuke klussen te doen. Je merkt in de samenwerking dat hier wrijving over is ontstaan. In het team wordt over elkaar gesproken en niet met elkaar, waardoor een onveilige situatie is ontstaan. Men wantrouwt elkaar, denkt, voelt en handelt voor elkaar. De problemen die er spelen in het team, worden niet besproken. Je collega's praten over andere collega's en spreken niet rechtstreeks uit wat ze ervaren. Je leidinggevende ziet dat er een tweedeling is ontstaan en voelt dat er een grimmige sfeer in het team hangt, maar doet hier niets aan. Je voelt je erg ongemakkelijk bij deze situatie. Miskend wordt dat er problemen in de samenwerking zijn.

Als je werkt zonder doelen, ben je niet aanspreekbaar op je gedrag en kun je de schuld buiten jezelf neerleggen. Dit leidt tot Spelmatig gedrag (zie hoofdstuk 8), wat tot uiting kan komen in klachten. Stel, je collega legt de schuld bij jou neer, wanneer iemand haar attent maakt op fouten in een rapport: 'Dat komt door Liesbeth, die kijkt de rapporten niet secuur na, waardoor ik nu aangesproken wordt op gemaakte fouten.' Door de schuld buiten zichzelf neer te leggen, hoeft zij geen verantwoordelijkheid voor haar eigen aandeel te nemen. Of je leidinggevende zegt: 'Door de verschillende boodschappen van de directie weet ik niet meer wat ik aan jullie moet vertellen. Ik word van het kastje naar de muur gestuurd.' Hij stelt zich dan op als Slachtoffer (zie hoofdstuk 8).

Een probleem daagt je uit tot persoonlijke en professionele groei. In je werk kom je steeds voor nieuwe uitdagingen te staan die je confronteren met jezelf. Deze confrontatie aangaan betekent groeien in bewustwording. Als het probleem helder is, kan het vertaald worden in een leerdoel, zodat je gericht aan je ontwikkeling kan werken. Er kan een contract of Persoonlijk Ontwikkel Plan, ook wel POP, gemaakt worden.

Bij doelgericht werken is het van belang dat je je eigen verantwoordelijkheid oppakt op output- en inputniveau: verantwoordelijkheid voor het resultaat, je denken, voelen, handelen en het effect hiervan op anderen en je (werk)omgeving. Dit geldt zowel voor jezelf, je leidinggevende als voor je collega's.

Competentieniveaus

Om je leidinggevende en je collega's attent te maken op ontwikkelpunten die van belang zijn voor een plezierige en constructieve werkrelatie, is het raadzaam om rekening te houden met elkaars competentieniveaus. Waar bevind jij je en waar bevindt de ander zich in zijn ontwikkeling? Afhankelijk van je eigen competentieniveau en dat van je leidinggevende of je collega's kun je samen bepalen wat nodig is op welk moment. Er zijn vier stadia van competentie. Deze gelden zowel voor jezelf als voor je leidinggevende en je collega:

1. Onbewust incompetent

Wanneer je onbewust incompetent bent, heb je dit zelf niet in de gaten. Je hebt dan een 'blinde vlek'. Dat kan te maken hebben met een gemis aan vakkennis, een gemis aan ervaring of ineffectief gedrag, waar jij je niet bewust van bent. Het is in dit stadium belangrijk dat anderen in jouw directe werkomgeving jou hierop attent maken. Je kunt informatie vragen over de inhoud van bepaalde taken, werkzaamheden, verantwoor-

delijkheden en hoe deze het beste uitgevoerd kunnen worden. Om je bewust te worden van je gedrag, kun je de ander vragen jou een 'spiegel' voor te houden.

2. *Bewust incompetent*

Wanneer je bewust incompetent bent, ben je je bewust van je tekort aan vakkennis, onvoldoende ervaring of ineffectief gedrag op de werkvloer. Je weet wat er van je verwacht wordt en wat je kunt ontwikkelen.

Je bent je vakkennis aan het verrijken, ervaring aan het opdoen en aan het oefenen om uit je valkuil te stappen. Je bent aan het leren om zelfstandig je taken en verantwoordelijkheden op te pakken en je competentie te ontwikkelen. Het gaat in dit stadium om de manier waarop je het werk moet aanpakken of hoe je het meest effectief functioneert. Het is in deze fase stimulerend om je te laten begeleiden in je persoonlijke en professionele ontwikkeling om bewust competent te worden.

3. *Bewust competent*

Wanneer je bewust competent bent, weet je uit je valkuil te blijven, maak je gebruik van je opgedane vakkennis, kunde en ervaring. Je weet op een effectieve manier om te gaan met jezelf, met anderen en je werkomgeving. Anderen kunnen het werk met een gerust hart aan jou overlaten. Het is in deze fase waardevol om je eigen autonomie te laten stimuleren, zodat je eigen keuzes kan maken in het vormgeven en uitvoeren van het werk.

4. *Onbewust competent*

Wanneer je onbewust competent bent, gaan het werk en de manier waarop je omgaat met jezelf, met anderen en je werkomgeving vanzelf. Je denkt er niet meer over na. De vrijgekomen energie kan voor iets anders ingezet worden. Je bent toe aan het geven van betekenis aan je werk. Dit kun je bij jezelf en ook bij je leidinggevende of je collega aanmoedigen door stil te staan bij visie, missie en passie gerelateerd aan het eigen vakgebied, de werkrelatie of de fase waarin de organisatie zich bevindt.

Deze competentieniveaus gelden zowel voor jezelf als voor je leidinggevende en je collega's. Dit proces kent geen begin- of eindstation. Steeds zullen er weer nieuwe werksituaties ontstaan, nieuwe te ontwikkelen competenties van je verwacht worden of 'blinde vlekken' naar voren komen waarbij je de verschillende fasen opnieuw doorloopt.

1.5 Probleemontkenning

Als je ontkent dat er een probleem is of je leidinggevende of collega doet dat, is er sprake van miskenning. Miskenning herken je aan het ontkennen van het bestaan van een klacht, probleem, verandering of optie. Als je geen problemen ervaart op je werk, sta je de groei van je eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling in de weg. Je zet je dan niet in om een probleem op te lossen of te investeren in je eigen of andermans ontwikkeling. Je raakt gedemotiveerd.

Stel, je vindt dat de samenwerking verbeterd kan worden, omdat jij en je teamleden op een eiland werken. Werk wordt dubbel gedaan doordat er geen kennis en kunde wordt gedeeld en er wordt óver elkaar in plaats van mét elkaar gesproken. Als je collega zich

niet in deze situatie herkent, zal ze ook niet meewerken aan een verbetering. Ze zal hoogstwaarschijnlijk haar hakken in het zand zetten. Het is belangrijk om je in te leven in de situatie zoals je collega's die zien en ervaren, zodat je hen vanuit hun perspectief kunt uitnodigen om de situatie vanuit jouw kant te bekijken. Doe je dit niet, dan zal de kans groot zijn dat de ander het gevoel heeft iets opgelegd te krijgen.

Als je de inbreng vanuit het perspectief van je collega op prijs stelt en op basis hiervan actie onderneemt, voelt je collega zich gezien en gehoord. Je collega heeft een reden om een probleem te miskennen. Deze reden onderzoeken betekent de ander zien en horen vanuit zijn perspectief. Dit kun je bijvoorbeeld doen door concrete praktijkvoorbeelden vanuit je eigen optiek te geven. Je collega's zijn pas bereid om mee te werken aan een verbetering als zij zich herkennen in de geschetste situatie. Er zijn verschillende niveaus waarop je problemen kunt miskennen. Het miskennen van problemen speelt zich meestal onbewust af.

Niveau 1 Je ontkent het bestaan van het huidige of toekomstige probleem.

Niveau 2 Je erkent het bestaan van het probleem, maar niet de betekenis of het belang. Je doet alsof het probleem er niet toe doet.

Niveau 3 Je erkent het bestaan en de betekenis van het probleem, maar ontkent de oplossing van het probleem.

Niveau 4 Je ziet het probleem, erkent de betekenis, maar ziet geen mogelijkheid of optie om het probleem op te lossen. De competentie die jou in staat stelt om het probleem op te lossen, ontken je.

De vier niveaus van miskenning in relatie tot de samenwerking:

Niveau 1 Er zijn geen problemen in de samenwerking, terwijl die er wel zijn.

Niveau 2 Er zijn problemen in de samenwerking, maar bij andere organisaties is het veel erger.

Niveau 3 Eens onderlinge problemen in de samenwerking, altijd onderlinge problemen.

Niveau 4 We kunnen niet anders met elkaar samenwerken dan hoe we het nu doen.

Als er sprake is van een miskenning, ontken je de realiteit of wijs je de realiteit af. Dit is een innerlijk proces dat zich uit in passief gedrag. Aan de buitenkant kun je dus waarnemen of je collega of leidinggevende de actuele of toekomstige situatie miskent of niet. Stel dat je vindt dat je leidinggevende niet effectief leidinggeeft. Dan is het belangrijk om aan haar duidelijk te maken waar dit mee te maken heeft, zodat zij zich herkent in de problematiek die je schetst en het belang van de verandering of ontwikkeling inziet. Voor het doormaken van een ontwikkeling is het noodzakelijk dat je leidinggevende intrinsiek gemotiveerd is om aan de slag te gaan.

Bij een groei- of ontwikkelproces, waarbij sprake is van miskenning, is het cruciaal dat jij, je leidinggevende of je collega de volgende zes stappen doorloopt:

1. Het huidige of toekomstige probleem erkennen
2. De betekenis van het probleem erkennen
3. Erkennen dat het noodzakelijk is iets aan het probleem te doen
4. Opties om het probleem op te lossen erkennen

5. Eigen competenties inschatten

Wat kan ik wel? Wat kan ik (nog) niet? Wat kan ik verder ontwikkelen en hoe kunnen anderen mij daarbij helpen, zodat het erkende probleem effectief opgepakt kan worden?

6. Betrokken zijn bij het oplossen van het probleem

De volledige betrokkenheid voor het oplossen van het probleem van je leidinggevende vragen en zelf als medewerker ook volledig daarbij betrokken zijn.

Bij het doorlopen van deze stappen is het belangrijk om een gelijkwaardige relatie met je leidinggevende te hebben. Als de relatie ongelijkwaardig is, moet je dit eerst met elkaar bespreken. Op het moment dat jij, je collega of je leidinggevende het probleem op de vier niveaus erkennen en bereid zijn aan de slag te gaan, kun je overgaan tot het formuleren van doelen. Per definitie stimuleren ontwikkelvragen en leerdoelen het leerproces van jezelf en anderen. Overeenstemming over het doel betekent dat je een contract met elkaar afsluit, dat wil zeggen dat je duidelijke afspraken over de (wederzijdse) ontwikkelpunten met elkaar hebt gemaakt.

1.6 Contract afsluiten

Als je het eens bent met je leidinggevende over de leerdoelen met betrekking tot je eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling, is er sprake van een contract. Een contract is een wederzijdse mondelinge en/of schriftelijke afspraak tussen jou en je leidinggevende. In een contract staat duidelijk omschreven wat de ontwikkelpunten en leerdoelen zijn en wat het leerproces inhoudt. Dit wordt het professionele niveau genoemd. Je ontwikkelpunten en doelen kunnen gekoppeld worden aan je rol, functie, taken, verantwoordelijkheden en competenties. Je maakt dan een Persoonlijk Ontwikkel Plan. In een contract staan ook afspraken over de tijdsduur, coachgesprekken, tussentijdse evaluaties, het beoordelingsgesprek en het nieuwwedoelengesprek. Dit wordt het procedurele niveau genoemd. Het belang van contracten is focus binnen je leerproces, het oppakken van de eigen verantwoordelijkheid en de wederzijdse aanspreekbaarheid op het functioneren. Je weet beiden waar je aan toe bent en waar je verantwoordelijkheden liggen. Andere voordelen zijn: je kunt terugblikken op het leerproces, de vooruitgang en resultaten bespreken, waardering uitspreken en constructief belonen.

Er zijn verschillende soorten contracten:

1. **Het inhoudelijke contract**

Hierin staan je ontwikkelpunten en leerdoelen omschreven, de afspraken over de werkwijze en het stappenplan om te werken aan de ontwikkelpunten en om de gestelde doelen te bereiken. Dit kun je vergelijken met het eerder genoemde procedurele en professionele niveau waarop het contract is gemaakt.

2. **Het relatiecontract**

Dit is het niet uitgesproken en meestal onbewuste contract waarin de onderlinge relatie tussen jou en je leidinggevende wordt bepaald, dus over hoe je met elkaar omgaat. De basis van het relatiecontract wordt gevormd door wat je in het inhoudelijke contract met elkaar overeengekomen bent.

3. Het geheime contract

Er zijn verschillende oorzaken waardoor een inhoudelijk contract soms niet bereikt wordt. Dit kan komen doordat er sprake is van een geheim of verborgen contract. Dit is het contract dat het meest onzichtbaar is, omdat het zich op psychologisch niveau afspeelt. Hierbij gaat het om ongeschreven en onuitgesproken regels en afspraken, buiten je Volwassen bewustzijn om. Op geheim niveau kan bijvoorbeeld in het relatiecontract spelen: Wie is hier de baas? Wie is hier de beste? Wie is de sterkste? Wie heeft hier gelijk? Wie wordt er nu door wie begeleid? Je spreekt dan met je leidinggevende niet over waar het werkelijk om gaat in de relatie. Je vertelt niet wat je denkt, voelt en ervaart in de relatie. Zo kun je bijvoorbeeld vermijden om je angsten, je boosheid en je onzekerheden te bespreken. Er zijn vier geheime contracten van elkaar te onderscheiden:

- a. *Het eenzijdige contract*
- b. *Het contract van de mislukking*
- c. *Het groeibelemerende afhankelijkheidscontract*
- d. *Het galgencontract*

a. Het eenzijdige contract

Bij dit contract neemt een van beiden de verantwoordelijkheid op zich om de vastgelegde ontwikkelpunten en leerdoelen in het contract te behalen. Dit kan gebeuren wanneer je te druk bent en gehaast en onzorgvuldig werkt. Zonder het zelf in de gaten te hebben, zie je dan zaken en mensen over het hoofd. Een eenzijdig contract kan ook ontstaan door je macht, meestal vanuit dieperliggende ervaren onmacht, te gebruiken. Als je bijvoorbeeld voor je collega wilt bepalen hoe ze haar werk inricht, zonder haar hier actief bij te betrekken, is er sprake van dwang. Jij bepaalt dan voor je collega wat zij wel of niet moet doen in plaats van haar zelf aan te laten geven waar zij behoefte aan heeft in haar persoonlijke en professionele ontwikkeling. Dit leidt tot saboterend, rebellerend of aanpassend gedrag van je collega.

Elise vindt dat Cora haar werk sneller moet doen. Cora doet erg lang over haar werk, waardoor ze met regelmaat haar deadlines niet haalt. Hierdoor komt Elise in de problemen. Bovendien komen er klachten van interne en externe klanten binnen. Het komt regelmatig voor dat Elise de klagegang van de klant moet aanhoren, omdat Cora de telefoon niet opneemt of de klant naar Elise doorverbint. Cora betreft de klacht op zichzelf, waardoor ze de indruk heeft dat ze faalt. Ze durft de confrontatie niet aan te gaan met de klant noch met zichzelf. Elise dwingt Cora om in de 'spiegel' te kijken, waardoor zij zich onder druk gezet voelt en nog krampachtiger te werk gaat.

b. Het contract van de mislukking

Bij dit contract is de strekking Spelmatig. Je sluit een contract af, waarbij je je aanpast aan wat je leidinggevende (meestal onuitgesproken) van je verwacht. Je bent dan niet intrinsiek gemotiveerd om aan je ontwikkeling te werken. Je stelt je bijvoorbeeld passief of manipulatief op vanuit de Slachtofferrol. Als je gevoelig bent voor Reddergedrag is het contract van de mislukking al snel gesloten. Je neemt dan het denken, voelen en handelen van de ander over, waarbij je iets voor de ander invult. Het gevolg hiervan is dat je de dupe wordt door de bevestiging van de ander van de onveranderbaarheid van de situatie.

Bart vindt dat zijn leidinggevende Roos meer op de werkvloer aanwezig moet zijn en in moet grijpen bij calamiteiten. Roos is veel buiten de deur om nieuwe relaties aan te boren, relaties te onderhouden en vanuit haar vakgebied te spreken op congressen. Roos vindt zichzelf geen peoplemanager. Ze ontwijkt daarom deze rol en verschuilt zich achter andere 'belangrijkere' taken. Ze is zo vaak afwezig, dat de medewerkers zich aan hun lot overgelaten voelen. Bart heeft zelf besloten om de taken van Roos over te nemen, zonder dat dit contractueel is vastgelegd. Hiermee neemt Bart de rol en taak van Roos voor een deel over (Reddergedrag). Deze rol en taak zijn niet aan hem.

c. Het groeibelemerende afhankelijkheidscontract

Bij dit contract is de afhankelijkheid in de relatie tussen jou en je leidinggevende of je collega verstikkend, beklemmend en niet groeibevorderend. Als je werkzaamheden doet voor een ander die deze heel goed zelf kan uitvoeren, is er sprake van een groeibelemerend afhankelijkheidscontract. Hierbij klamp je jezelf aan een ander vast of klampt je leidinggevende of je collega zich aan jou vast, door na ieder stapje in het leerproces weer met andere vragen en problemen terug te komen.

Lonneke heeft een samenwerkingcontract met haar collega Robert gesloten waarin staat: Ieder pakt zijn eigen verantwoordelijkheden op door te doen wat tot zijn taken behoort en door niet voor elkaar te denken, maar contact te maken met het eigen denken, elkaars denken te stimuleren, jezelf uit te spreken en elkaar aan te spreken.

Robert hoeft uiteindelijk zijn verantwoordelijkheid niet op te pakken, omdat de vragen waarmee hij bij Lonneke blijft komen, beantwoord worden. Robert hoeft dus nog steeds niet na te denken. Lonneke vindt het te veel tijd en energie kosten om het denken van Robert te stimuleren, zichzelf uit te spreken en hem aan te spreken. Ze heeft het gevoel dat ze een klein kind aan de hand moet nemen. Ze denkt: 'Het gaat sneller als ik zeg hoe hij het werk moet uitvoeren en anders neem ik het werk wel even over.' Robert neemt dit voor lief.

d. Het galgencontract

Bij dit contract wordt niet alleen het inhoudelijke contract niet bereikt, maar wordt er ook schade aangericht. Bijvoorbeeld: je krijgt als medewerker een coachtraject aangeboden om je disfunctionele gedrag te verbeteren, waarbij je leidinggevende je lot in handen legt bij de coach en jou. Als je leidinggevende geen verbeteringen signaleert in je functioneren op het werk, dan is dit coachtraject niet geslaagd en hangt er ontslag boven je hoofd.

Albert schakelt de directeur in als hij veelvuldig geconfronteerd wordt met de woedeaanvallen en de verbale agressiviteit van zijn collega Bram. Albert kan zich niet meer concentreren op zijn werk en krijgt last van spanning. In plaats van rechtstreeks in gesprek te gaan met Bram, zegt Albert tegen de directeur: 'Dit is de laatste kans die ik jou en Bram geef. Als jij er niets aan doet, heb ik voldoende redenen om naar de OR en de HR-afdeling te gaan om hem uit zijn functie te laten zetten wegens wangedrag.'

Het relatiecontract en het inhoudelijke contract zijn continu van invloed op elkaar. Je speelt zelf een belangrijke rol bij het maken van het inhoudelijke contract met jezelf, je leidinggevende en je collega's. Je eigen bijdrage en die van je leidinggevende of je collega's komen in de basis tot uiting in het relatiecontract.

Door de relatie die je met je leidinggevende en je collega's hebt, schep je de voorwaar-

den om het inhoudelijke contract wel of niet te laten slagen. Wat hierbij bevorderend werkt, kun je lezen in hoofdstuk 7 over het opbouwen van een veilige werkrelatie. Als de relatie tussen jou en je leidinggevende of collega onder spanning komt te staan, komt het geheime of verborgen contract om de hoek kijken. Hierbij is sprake van een onbewust proces dat zich tussen jullie beiden afspeelt: overdracht en tegenoverdracht. Op deze manier bevestig je wat je van jezelf en je leidinggevende of je collega al kent. Anders gezegd: je herhaalt beiden een oud vertrouwd patroon in het hier en nu.

Bij een geheim contract zijn de zaken die onderhuids spelen verborgen voor jou, je leidinggevende of je collega. Onbewust wordt het leerproces hierdoor belemmerd. Er verandert niets. Geheime contracten geven aan dat er sprake is van verborgen loyaliteiten komend vanuit je familiesysteem. Bijvoorbeeld: je bent gewend om de ander te vertellen wat hij moet doen of zaken voor hem op te lossen. Om ervoor te zorgen dat jij, je leidinggevende of je collega constructief werken aan het inhoudelijke contract, is het belangrijk het relatiecontract functioneel en zuiver te houden, bijvoorbeeld door uit te spreken wat je op procesniveau in de relatie ervaart. Dit kan betekenen dat je jouw ervaring benoemt en zo een gevoelsreflectie geeft of het proces dat zich afspeelt tussen jullie beiden benoemt. Voorbeeld van een ervaring: 'Ik merk dat je oplossingen voor me bedenkt, terwijl ik alleen mijn verhaal aan je wil vertellen en behoefte heb aan een luisterend oor.' Dit is constructiever dan de ander de oplossingen te laten geven en niet te zeggen wat dit met je doet. Voorbeeld van een gevoelsreflectie: 'Ik voel me gekwetst, omdat je steeds aangeeft wat ik niet goed doe in jouw ogen.' Voorbeeld van een procesinterventie: 'Ik bemerk dat we in een strijd zijn beland waar we niet uitkomen.' Als je vrij bent van oude belemmeringen en durft te benoemen wat er speelt, voorkom je dat je oude gedrags- en relatiepatronen in het hier en nu herhaalt. Hierbij zul je moeten omgaan met het risico dat je door de ander wordt afgewezen.

Als je merkt dat er een geheim contract tussen jou en je leidinggevende of je collega bestaat, dan kun je dit herstellen. Hiertoe moet je het geheime contract duidelijk en in alle openheid bespreekbaar maken, zodat het een plek krijgt tussen jou en de ander. Vervolgens kun je een nieuw contract sluiten waarbij sprake is van een wederzijdse afstemming en instemming.

Je weet nu waar je rekening mee kunt houden om een succesvol leercontract met jezelf, je leidinggevende en/of je collega af te sluiten.

1.7 Je doelen bereiken

Om ervoor te zorgen dat je leerdoelen in het inhoudelijke contract haalbaar zijn, kun je de SPIER-check doen. SPIER staat voor: Specifiek, Positief, Invloed, Ecologie en Resultaat.

Specifiek

Specifiek betekent dat je concreet verwoordt wat je wilt leren of bereiken, zodat je doel tastbaar wordt en je er gericht mee aan de slag kunt. Dus niet: 'Ik wil effectiever sa-

menwerken', maar wel 'Ik wil mijn leidinggevende en collega's aanspreken op hun (in) effectieve gedrag en mijn eigen gedachten en gevoelens uitspreken'.

- Wat is je doel?
- Wat wil je bereiken?
- Hoe wil je ... bereiken?
- Waar wil je ... doen?
- Wanneer wil je ... doen?
- Met wie of in relatie tot wie wil je ... doen?
- Binnen welk tijdbestek wil je ... bereiken?

Positief

Positief geformuleerd betekent dat je aangeeft wat je wel wilt in plaats van wat je niet wilt. De meeste mensen zijn goed in staat te verwoorden wat ze niet willen. Op het moment dat je uitgaat van dat wat je niet wilt, gebeurt het juist. Je programmeert jezelf dan zo voor dat je focust op iets wat je juist wilt vermijden. Bijvoorbeeld: 'Ik wil niet steeds afdwalen tijdens de gesprekken die ik heb met mijn leidinggevende en mijn collega's.' Wat ik wel wil is: 'Doelgericht communiceren en benoemen wanneer ik merk dat ik afdwaal.'

- Wat wil je wel (in plaats van niet)?
- Als anderen zien dat je ... (doet), wat zou hun reactie dan zijn?

Invloed

Om ervoor te zorgen dat je invloed kunt uitoefenen op je doel, is het belangrijk dat je doel binnen je eigen verantwoordelijkheid ligt. Bijvoorbeeld niet: 'Rolf moet niet zo snel praten, omdat ik hem dan niet kan volgen en uiteindelijk niet weet wat ik moet gaan doen', maar wel: 'Ik wil Rolf laten weten wanneer ik hem niet meer kan volgen en vragen stellen om opheldering te krijgen, zodat ik weet waar ik aan toe ben.'

- Wat is jouw functie? Wat is jouw rol? Wat is jouw taak?
- Wat kun jij zelf doen om je doel te bereiken?
- Wat ligt binnen jouw mogelijkheden om te doen?

Ecologie

Is het doel dat je jezelf stelt verantwoord om toe te passen in de situatie waarin je verkeert? Richt je er geen schade mee aan in relatie tot je leidinggevende, collega's, klanten of anderen? Zijn de omstandigheden geschikt? Bijvoorbeeld: Ik ga vanaf nu altijd tegen iedereen die iets aan mij vraagt, mijn grenzen zeer duidelijk aangeven. Dan sla je door en wordt je eigen gedrag grensoverschrijdend. Grenzen aangeven is prima, maar je moet ook rekening houden met je omgeving.

- Hoe denk je dat de mensen in jouw omgeving reageren?
- Hoe verandert je werk (en privéleven) als je jouw doel hebt bereikt?

Resultaat

Aan welke resultaat kun je peilen of je jouw doel hebt bereikt? Dit criterium is gerelateerd aan Specifiek. Hoe specifieker je jouw doel hebt geformuleerd, des te makkelijker je het resultaat kunt meten.

- Waaraan merk je dat je je doel hebt bereikt?

- Wat doe je dan anders?
- Wat zie, hoor en voel je dan?
- In welke gemoedstoestand ben je dan?
- Wat zeg je dan tegen jezelf?
- Waaraan merken anderen in jouw werkomgeving dat jij je doel hebt bereikt?
- Welke reactie verwacht je van anderen in je omgeving als je jouw doel hebt bereikt? (*Abstractieniveau hoger:*)
- Wat levert het je op als je jouw doel hebt bereikt?
- Wat raak je kwijt je als je jouw doel hebt bereikt?

Daniëlle wil meer zichzelf zijn en balans krijgen tussen haar werk en privéleven. Ze merkt momenteel dat ze vaak een rol speelt op haar werk. Ze doet zich aardiger voor tegenover haar leidinggevende en haar collega's dan ze in werkelijkheid is. Ze denkt, vindt en voelt van alles, maar spreekt dit niet uit. Het thuisfront is hier de dupe van, daar reageert ze zichzelf af, waar ze zich vervolgens schuldig over voelt. Daniëlle wil leren om eigen keuzes te maken en daarnaar te handelen, zodat ze zich authentieker kan opstellen. Hiervoor moet zij verbinding met haar denken en voelen maken. Zo kan zij verbinding met haar leidinggevende en haar collega's maken. Dit betekent voor haar bewust in het moment aanwezig zijn, contact maken met haar primaire (=authentieke) gevoelens: bang, boos, blij, bedroefd en body. Haar gevoelens uitspreken op de momenten dat zij vindt dat dit iets toevoegt aan haar persoonlijk functioneren of de kwaliteit van de werkerelatie versterkt. Concreet: als haar leidinggevende haar vraagt meer werk te verrichten dan haalbaar is, wil Daniëlle haar boosheid uiten door zichzelf te begrenzen en haar grens aan haar leidinggevende aan te geven. Dan weet hij wat het effect is van zijn gedrag, wat er in Daniëlle omgaat en kan hij rekening met haar werkbelasting houden.

1.8 Ontwikkelniveaus

Stel, je hebt samen met je leidinggevende en je collega's de huidige werksituatie en je huidige functioneren op het werk bekeken en besproken. Aansluitend heb je een helder inhoudelijk contract gemaakt met wederzijdse instemming. De haalbaarheid van de geformuleerde leerdoelen heb je gecheckt aan de hand van de SPIER-criteria. Nu ben je op het punt aangekomen om op zes verschillende niveaus naar je leerdoel te kijken:

1. omgeving
2. gedrag
3. kennis en kunde
4. waarde en overtuiging
5. identiteit
6. verbondenheid

Dit model komt uit NLP (Neuro Linguïstisch Programmeren), een verander- en communicatietheorie. De zes niveaus worden de logische niveaus genoemd. NLP geeft je inzicht in hoe je de wereld waarneemt en hoe je je waarneming omzet in handelingen. Neurologisch betekent letterlijk: betrekking hebbend op je zenuwstelsel. Je gebruikt je zintuigen op een bepaalde manier. Als je zintuigen je op een ineffectieve wijze beïnvloeden, kun je leren je zintuigen anders te gebruiken. Linguïstisch betekent: met betrekking tot taal. De taal die je spreekt is een weerspiegeling van je innerlijke strategie. Door taal beïnvloed je jezelf, je leidinggevende en je collega's. Je programmeert jezelf

door een bepaalde stappenvolgorde te hanteren. Aan de hand van de logische niveaus kun je in je eentje of samen met je leidinggevende en je collega's kijken naar wat zich op elk niveau afspeelt in relatie tot het eigen of tot ieders leerdoel en wat dit betekent voor je eigen ontwikkeling en de werkrelatie.

Je begint bij het eerste niveau: de omgeving. Stel, je wilt leren om voor jezelf op te komen. Je bedenkt in welke werksituaties dit belangrijk voor je is. Bij het tweede niveau kijk je naar het gedrag dat je wilt ontwikkelen om voor jezelf op te komen. Bij niveau drie kijk je naar de kennis en kunde die je al in huis hebt of verder wilt ontwikkelen om voor jezelf op te komen. Deze drie niveaus noem je de niveaus 'boven water'. Je kunt zien waar je je bevindt (omgeving), wat je doet (gedrag) en een inschatting maken van je competentieniveau (kennis en kunde).

De laatste drie niveaus bevinden zich onder de oppervlakte en noem je de niveaus 'onder water'. Ze zijn daardoor minder makkelijk op te merken bij jezelf en anderen. Je weet niet vanuit welke waarden en overtuigingen je handelt, wie je bent of wie de ander is (identiteit) en waar jij jezelf of de ander zich mee verbonden voelt. Maar je kunt het natuurlijk wel bij jezelf onderzoeken en er bij de ander naar vragen! Stel dat saamhorigheid een belangrijke waarde voor je is en twee van je overtuigingen zijn: 'Anderen zijn belangrijker dan ik' en 'Als de ander tevreden is, ben ik dat ook'. Als je in een stress-situatie terechtkomt, zul je niet opkomen voor jezelf, maar je leidinggevende of je collega voorrang geven. Het gedrag staat in dit geval namelijk haaks op je waarde en overtuiging. Als je voor jezelf opkomt, is je leidinggevende of je collega misschien in je teleurgesteld. Onbewust handel je vanuit dieperliggende waarden en overtuigingen die je referentiekader hebben gevormd. Het is essentieel om ervoor te zorgen dat de waarden en overtuigingen overeenkomen met het gedrag dat je wilt ontwikkelen. Het vijfde niveau heeft te maken met je identiteit. Wie ben je als mens als je opkomt voor jezelf? Welke kwaliteiten komen dan tot hun recht? Hierbij gaat het om ontwikkeling van binnenuit; niet om het aanleren van kunstjes of trucjes, maar ontwikkeling vanuit authenticiteit. Het zesde en laatste niveau is verbondenheid, ook wel spiritualiteit genoemd. Wat draag je bij in het grote geheel (de organisatie en je team) als je opkomt voor jezelf? Wat is je missie of passie?

Het gaat erom dat je erachter komt op welk niveau het probleem zich bevindt. Hoe meer de zes niveaus met elkaar in balans zijn, hoe effectiever je functioneert. Je kunt dit model ook gebruiken om belemmeringen in het functioneren bij jezelf of anderen op te sporen; op een hoger (dieper liggend) niveau ligt vaak de oorzaak van een probleem. Het niveau waarop het probleem zich afspeelt is altijd een niveau hoger dan het niveau waarop je ermee te maken hebt. Dus als je in de werkrelatie (niveau 1) moeite hebt met bepaalde collega's, zal de oplossing van dit probleem minimaal op gedragsniveau (niveau 2) liggen. Hoe hoger het niveau, des te dieper de laag waarop je iets verandert, dus hoe groter de impact op je persoonlijke en professionele ontwikkeling en de werkrelatie.

Je kunt de logische niveaus zelf of samen met je leidinggevende of je collega aan de hand van de bijbehorende vragen doornemen.

Het doorlopen van deze niveaus zorgt ervoor dat je optimaal in balans komt om aan je gestelde leerdoel te werken. Je kunt je aan de hand van je reeds geformuleerde leerdoel bewust worden van:

- de *omgeving* waarin je met je leerdoel aan de slag wil gaan
- wat je doel concreet voor je *gedrag* betekent
- de *kennis en kunde* waarover je al wel of nog niet beschikt
- de *waarden en overtuigingen* die belangrijk en leidend voor je zijn
- *wie je bent* en welke kwaliteiten tot bloei komen als je jouw doel hebt bereikt (= identiteit)
- welke bijdrage je dan levert aan de *organisatie* (= verbondenheid)

Karin wil zich zelfverzekerd voelen (doel) als ze te maken krijgt met leidinggevend en collega's die een autoritaire houding aannemen (omgeving). Ze wil kunnen zeggen wat ze waarneemt bij de ander en wat ze daarbij zelf ervaart (gedrag). Karin weet dat iemand met een autoritaire houding de instelling heeft 'Ik ben oké en jij bent niet oké' (zie hoofdstuk 3) en dat daar onmacht aan ten grondslag ligt (kennis). Karin is vaardig in de techniek: meebewegen en confronteren om te voorkomen dat ze in een strijd terecht komt of afhaakt (kunde). Ze wil met autoritair gedrag kunnen omgaan, door te denken: 'De ander heeft een reden om een autoritaire houding aan te nemen' (overtuiging). De waarde gelijkwaardigheid met de overtuiging 'Ik ben oké en jij bent oké' is daarbij leidend voor haar. Van hieruit voelt ze zich stevig genoeg om leidinggevend en collega's aan te spreken en zichzelf uit te spreken. Haar kwaliteiten openheid en eerlijkheid komen goed tot hun recht als ze vol zelfvertrouwen zichzelf kenbaar durft te maken (identiteit). Ze vindt zichzelf van betekenis voor de organisatie, omdat ze een bijdrage levert op intimiteitsniveau (verbondenheid).

Oefening

Als uitgangspunt neem je de ontwikkeling die je aan de hand van je inhoudelijk geformuleerde leerdoel wilt doormaken. Heb je meerdere leerdoelen? Doorloop de zes niveaus dan per leerdoel afzonderlijk. Let erop dat je antwoord geeft op je gestelde vragen aan de hand van IK ... Degene die jou begeleidt, kan hier ook op letten.

- | | | |
|---|---------------------------|--------------|
| 1° niveau | omgeving | waar? |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ In welke werksituaties wil je met je leerdoel aan de slag? ■ In relatie tot wie? ■ Wat is verder belangrijk als je kijkt naar de omgeving? ■ Als je jouw leerdoel hebt bereikt, hoe ziet je omgeving er dan uit? Hoe voelt dat? Wat hoor je dan? | | |
| 2° niveau | gedrag | wat? |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Wat ga je doen om je doel te bereiken? ■ Welk gedrag ga je laten zien? ■ Welke gewoonte moet je opgeven om je doel te bereiken? | | |
| 3° niveau | kennis & kunde | hoe? |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Welke kennis en kunde heb je al in huis om je doel te bereiken? ■ Welke kennis en kunde heb je nog nodig om je doel te bereiken? ■ Welke kennis en kunde heb je nodig om je ineffectieve gedrag los te laten? | | |

4^e niveau waarden & overtuigingen waarom?

- Welke waarden/overtuigingen ondersteunen jou bij het bereiken van je doel?
- Welke beelden en gevoelens heb je daarbij?
- Welke waarden/overtuigingen staan je in de weg bij het bereiken van je doel?
- Hoe kun je jouw belemmerende waarden/overtuigingen omzetten in helpende? Welke beelden en gevoelens heb je daarbij?
- Waar geloof je dan in? Waar ga je dan vanuit?

5^e niveau identiteit wie?

- Wie ben je als mens als je jouw doel hebt bereikt?
- Welke kwaliteiten komen dan tot bloei?
- Welke kwaliteiten kunnen ondersteunend zijn bij het bereiken van jouw doel?
- Komt wie je bent overeen met waar je in gelooft en wat je doet?

6^e niveau verbondenheid waartoe?

- Wat beweegt jou om je doel te bereiken?
- Hoe draagt jouw doel bij aan waar het jou om gaat op je werk?
- Welke bijdrage lever je aan je team en de organisatie als je jouw doel hebt bereikt?
- Welke betekenis ken je toe aan het bereiken van je doel?
- Waar leidt dit toe?

1.9 Opdracht

Maak een Persoonlijk Ontwikkel Plan. Ga in gesprek met je leidinggevende en/of je collega's voor het maken van wederzijdse afspraken en actieplannen (contract). Maak eerst contact (zie hoofdstuk 7) en sluit dan het contract. Pas de suggesties uit dit hoofdstuk toe en ervaar het effect. Ga na wat je ervaart in het contact met jezelf en je leidinggevende en/of je collega's in het hier en nu.

2 Zelfkennis en zelfbewustzijn

- 2.1 **Persoonlijkeidsanalyse**
- 2.2 **De invloed van je innerlijke Ouder**
- 2.3 **De invloed van je innerlijke Volwassene**
- 2.4 **De invloed van je innerlijke Kind**
- 2.5 **De energieverdeling over je Ouder, Volwassene en Kind**
- 2.6 **De integrerende Volwassene**
- 2.7 **Kijken door een andere bril**
- 2.8 **Effectief omgaan met je gevoelens**
- 2.9 **Waardering en erkenning**
- 2.10 **Opdracht**

2.1 Persoonlijkeidsanalyse

Wil je weten wat voor type persoonlijkheid je leidinggevende of je collega is en snappen waarom hij bepaald gedrag vertoont? Waarschijnlijk zal je antwoord hierop 'ja' zijn. Deze vraag komt voort uit de behoefte om gemakkelijker met je leidinggevende en je collega's om te kunnen gaan, positieve invloed uit te oefenen en de kwaliteit van de samenwerking te verbeteren. Inzicht in verschillende persoonlijkheden en (lastig) menselijk gedrag helpt je om anderen te kunnen begrijpen en te beïnvloeden. Maar inzicht in de ander is niet bepalend voor de kwaliteit van je persoonlijk functioneren en de kwaliteit van je werkrelatie. In hoofdstuk 1 heb je al kennisgemaakt met het uitgangspunt 'Inzicht in de ander begint met inzicht in jezelf'!

Onder je persoonlijkheid versta ik het totaal van je interne en externe gedragingen. Het gaat om de manier waarop je met jezelf omgaat en hoe je jezelf naar buiten toe op de werkvloer kenbaar maakt. Om inzicht in je persoonlijkheid te krijgen kun je zowel een interne als een externe persoonlijkheidsanalyse maken.

Extern

Bij een externe persoonlijkheidsanalyse kijk je naar het zichtbare gedrag, de buitenkant. Extern gedrag kun je waarnemen.

Bas is enthousiast over het feit dat hij een nieuw project mag opstarten. Op zijn gezicht is een glimlach zichtbaar, hij gooit zijn armen in de lucht en hij zegt met opgewekte stem: 'Ik heb er zin in!'

Er kan sprake zijn van congruent en incongruent gedrag. Bij congruent gedrag is je binnenkant in overeenstemming met je buitenkant. Wat je intern beleeft aan gedachten en gevoelens stemt dan overeen met het gedrag dat je aan de buitenkant laat zien. Bij incongruent gedrag is er een verschil tussen je interne en je externe gedrag. Je laat dan van buiten iets anders zien dan je van binnen ervaart. Een ander voelt dat vaak haarfijn aan.

Situatie

Ten behoeve van de reorganisatie zullen er functiewijzingen doorgevoerd worden.

Congruent gedrag

Joost krijgt van zijn leidinggevende Edwin te horen dat vanaf volgende maand zijn functie gewijzigd zal worden van teammanager ICT naar projectmanager ICT. Dit betekent voor Joost dat zijn rol meer adviserend zal zijn en niet meer officieel leidinggevend. De hiërarchie in de relatie verdwijnt. Hij zal zich meer moeten gaan verdiepen in de inhoud en het verloop van de ICT-projecten. Dit is een grote verandering voor Joost. Hij reageert als volgt: 'Ik schrik hiervan ... pff.' Na een paar minuten zegt hij: 'Ik sta ervoor open om deze rol op mij te nemen en ben blij dat er een andere functie voor mij beschikbaar is. Ik zal er alles aan doen om deze functie zo goed mogelijk in te vullen.' Het gedrag van Joost is congruent, omdat hij aan Edwin kenbaar maakt, wat hij van binnen ervaart.

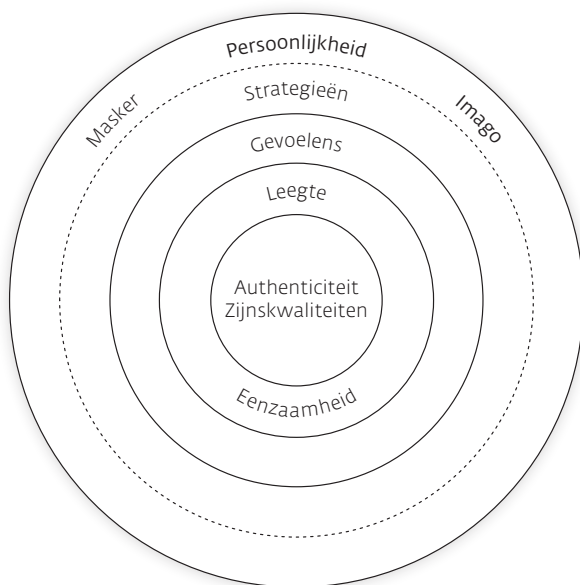
Incongruent gedrag

Judith krijgt van haar leidinggevende Edwin ook te horen dat haar functie vanaf volgende maand gewijzigd zal worden, namelijk van teammanager ICT naar kwaliteitsmanager ICT. Dit betekent dat haar rol meer op afstand en procesmatig zal zijn. Zij zal de kwaliteit van de projecten moeten bewaken en meer initiatief moeten nemen door zelf op collega's af te stappen en met hen in gesprek te gaan. Dit is een grote verandering voor Judith. Zij zegt, met haar hoofd nee schuddend en met een cynische ondertoon: 'Nou dat ga ik dan maar doen, het is niet anders.' Er is duidelijk aan haar non-verbale gedrag te zien, dat ze de functie van kwaliteitsmanager niet wil vervullen, maar dat spreekt ze niet uit. Ze stapt vervolgens wel verantwoordigd, en zonder haar leidinggevende Edwin op de hoogte te brengen, naar de OR om haar beklag te doen. Judith laat incongruent gedrag zien: uit de manier waarop ze iets zegt (ze is het er niet mee eens) blijkt iets anders, dan wat ze inhoudelijk zegt (ze is het er wel mee eens).

Om bij je kern te komen ofwel jezelf te worden, moet je een weg naar binnen afleggen, een weg naar je eigen ik. Dit betekent dat je de bescherm lagen die je om je heen hebt gebouwd, moet gaan afpellen.

1. De buitenste laag, de eerste ring, is je omhulsel, het gezicht van je ego, je persoonlijkheidsstructuur. Aan de hand van de beschrijving van de persoonlijkheidscategorieën en de persoonlijkheidstrekken in hoofdstuk 5 en 6 kun je zien wat er in jouw persoonlijkheidsstructuur op de voorgrond staat. Deze laag wordt ook wel je masker naar de buitenwereld genoemd, of je imago.
2. In de tweede ring bevinden zich je overlevingsstrategieën. De gewoontepatronen en de gedragscyclus, bestaande uit: je aanjager, remmer, verwijter en zelfbevestiger (zie hoofdstuk 4).
3. In de middelste, derde ring zitten je gevoelens van pijn, verdriet, angst en boosheid. Deze onderdrukte gevoelens zijn gerelateerd aan vroege ervaringen en je houdt ze in stand door je persoonlijkheidsstructuur, je masker naar buiten toe.

4. Door de lagen van je persoonlijkheid af te pellen en je gevoelens door te werken, kom je uit bij de vierde ring. Dit is de laag van leegte en eenzaamheid waar je doorheen moet.
5. Tot slot kom je bij de binnenste, vijfde ring, je kern, je ware zelf. Hierin bevinden zich jouw 'zijnskwaliteiten'. Vanuit je kern kun je contact maken met je authentieke denken, voelen en behoeften, en hier uiting aan geven in je handelen. Vanuit je kern komen de kwaliteiten en talenten in je persoonlijkheid optimaal tot hun recht. Dit is een levensproces dat met vallen en opstaan verloopt.



Gebaseerd op de cirkel van het superego van Almaas, A.H. (1996)

Figuur 2.1

Een deel van je persoonlijkheid is genetisch bepaald en een deel is het gevolg van aangeleerd gedrag. Je persoonlijkheid is dus een combinatie van aangeboren eigenschappen, je opvoeding en ervaringen. De combinatie van aangeboren eigenschappen en aangeleerd gedrag speelt een rol bij de verdere vorming van je persoonlijkheid en de mate waarin je persoonlijkheidstrekken versterkt of juist afgezwakt worden. Zo zijn er aspecten die van invloed zijn (geweest) op de ontwikkeling van het aangeboren deel van je persoonlijkheid:

- Welk voorbeeldgedrag heb je gekregen?
- Wat zijn jouw ervaringen in relatie tot het voorbeeldgedrag dat je hebt gehad?
- Wat werd er over jou gezegd door de mensen in jouw omgeving?
- Hoe reageerden de mensen in je omgeving op je gedrag en je prestaties?
- Hoe heb je opmerkingen en reacties van anderen geïnterpreteerd, en welke conclusies heb je hieruit getrokken over jezelf, de ander en de wereld?
- Hoe hebben je ervaringen je gevormd?
- Voor welk gedrag kreeg je positieve of negatieve aandacht?

Paul is van nature introvert. Een verlegen jongen die de neiging heeft zich terug te trekken in zijn eigen wereld. Hij hoorde de mensen in zijn omgeving vroeger regelmatig zeggen: 'Die Paul is een stil en makkelijk ventje, die hoor of zie je niet.' Met andere woorden: van hem heb je helemaal geen last. Hij is gaan geloven dat hij stil en onzichtbaar was voor anderen en dat hij anderen daardoor niet tot last was. Hij nam de boodschappen die hij over zichzelf te horen kreeg voor waar aan. Dit heeft een grote invloed op de vorming van zijn zelfbeeld en zijn persoonlijke ontwikkeling gehad. Want Paul ziet zichzelf als introvert, verlegen en stil, waardoor hij veel moeite heeft met zichzelf kenbaar maken aan zijn leidinggevende en zijn collega's. Hij stelt zich passief op.

Een dromerig kind dat door zijn omgeving wordt teruggeroepen om met zijn aandacht en zijn bewustzijn in het hier en nu te zijn, heeft al jong geleerd om aanwezig en afwezig te zijn. Een kind dat enthousiast en ondernemend is maar door zijn omgeving als druk en lastig wordt ervaren, kan zich gaan terugtrekken en sociaal gewenst gedrag gaan vertonen om alsnog positieve aandacht te krijgen, of druk en ondernemend blijven vanuit rebelseheid om negatieve aandacht te krijgen. Er is dus continu een wisselwerking tussen aangeboren eigenschappen en de manier waarop je omgeving met je omgaat. Beide hebben je gevormd tot wie je nu bent.

Annemieke is van nature een temperamentvol meisje. Ze is ondernemend, actief, aanwezig en doet waar ze zelf zin in heeft. Als ze haar zin niet krijgt, gaat ze klieren, drammen en maakt ze ruzie met andere kinderen en haar ouders. De mensen in haar omgeving vinden Annemieke een eigenwijs en aandacht vragend meisje. Van haar leerkracht krijgt ze vaak te horen: 'Wat een lastpost ben je toch. Je denkt het altijd beter te weten en houdt met niemand rekening behalve jezelf.' In de eigenschappen die ze toegedicht heeft gekregen over zichzelf, is ze gaan geloven. De mensen in Annemiekes omgeving lieten zich door haar overrulen, waardoor ze leerde dat ze over de grenzen van anderen heen kon gaan. Haar ouders en haar leerkracht gingen de strijd met haar aan, maar vriendjes en vriendinnetjes waren bang voor Annemieke en deden daarom uit angst wat zij wilde. In beide gevallen kreeg ze aandacht voor haar rebelse gedrag, waardoor ze dit gedrag vaker ging inzetten. Als de mensen in haar omgeving hun eigen grenzen hadden aangeven (wanneer Annemieke grensoverschrijdend gedrag liet zien) en wanneer zij zouden aangeven waar zij zelf behoefte aan hadden, had Annemieke ook kunnen leren om rekening met anderen te houden in plaats van alleen haar eigen koers te varen.

In je leven heb je vervelende, pijnlijke situaties meegemaakt waarin je hebt gedaan wat op dat moment goed en functioneel voor je was. In je volwassenheid zijn bepaalde reacties niet functioneel meer. Als je vroeger hebt besloten om voor anderen te zorgen en je te schikken omdat je dan niet lastig was, doe je dat mogelijk nu nog steeds. Zolang dit niet ten koste van jezelf gaat, is dat prima. Zodra het zorgen voor anderen en jezelf schikken ten koste gaat van de zorg en aandacht voor jezelf, wordt je gedrag disfunctioneel. Dat is ook het geval wanneer jouw gevoel van eigenwaarde afhangt van de waardering die je krijgt van je leidinggevende of je collega.

Voorbeeldgedrag is mede bepalend voor het aangeleerde deel van je persoonlijkheid. Zo was de vader van Paul ook introvert, verlegen en niet spraakzaam. Als hij uit zijn werk kwam, ging hij in zijn luie stoel in de huiskamer zitten om de krant te lezen. Hij toonde geen interesse in zijn vrouw en kinderen bij thuiskomst; hij zonderde zich af. In de thuissituatie van Annemieke was zowel haar oma als haar moeder een dominant aanwezige en eigenwijze vrouw. In de vrouwenlijn was dit haar voorbeeld van vrou-

wen. Hierdoor ontstonden er vaak heftige discussies tussen oma en moeder, en tussen moeder en dochter.

Interne persoonlijkheidsanalyse | structurele analyse

Bij een interne persoonlijkheidsanalyse kijk je naar de manier waarop je van binnen met jezelf omgaat. Je hebt het dan over de *structurele analyse*, waarbij je uitgaat van wat er in je innerlijke drie egotoestanden Ouder, Volwassene en Kind zit opgeslagen aan gedachten, gevoelens en gedragingen. Vanuit je binnenwereld kun je kijken hoe je gedachten, gevoelens en gedragingen je persoonlijk en in de werkrelatie met je leidinggevende en je collega beïnvloeden.

■ **Gedachten**

Wat je zegt tegen jezelf is bepalend voor de effectiviteit of ineffectiviteit van de interne dialoog die je met jezelf voert. Je gedachten kunnen bevorderend en bevrijdend voor je zijn, maar ook belemmerend en beperkend. In je hoofd, je interne mentale proces, zitten ook allerlei fantasieën en denkbeelden die je hebt ontwikkeld in de loop van je leven. Daarnaast heb je normen, waarden en overtuigingen in je persoonlijkheid opgeslagen waar jij je door laat leiden. Je kunt onderzoeken hoe je gedachten, fantasieën, beelden, normen, waarden en overtuigingen je beïnvloeden in je dagelijkse functioneren op het werk.

■ **Gevoelens**

Gevoelens vormen ook een deel van je persoonlijkheid. Je kunt kijken naar de manier waarop je met je gevoelens omgaat. Als je gewend bent om je gevoelens te rationaliseren, sluit je jouw gevoelens bij voorbaat uit. Je hebt allerlei ervaringen opgedaan en opgeslagen die verbonden zijn met (onverwerkte) gevoelens. Deze gevoelens kunnen in het hier en nu op je werk ‘aangeraakt’ worden. Het is een wereld van verschil of je jouw gevoelens onderdrukt, opspaart en ‘inslikt’ of er contact meemaakt, ernaar luistert en er uiting aan geeft. Als je jouw authentieke gevoelens onderdrukt, is er sprake van overlevingsgevoelens ofwel vervormde gevoelens. Bijvoorbeeld: ik ben bang, maar doe boos of ik ben boos, maar doe blij.

■ **Gedragingen**

Het gedrag dat opgeslagen ligt in je persoonlijkheid is ontstaan onder invloed van voorbeeldgedrag dat je bent gaan nabootsen. Van invloed op je interne gedrag zijn ook je eigen ervaringen, met name de ervaringen in je jonge jaren.

Door een interne persoonlijkheidsanalyse te maken kom je tot de ontdekking hoe je binnenwereld (interne gedrag) van invloed is op je buitenwereld (externe gedrag). De manier waarop je met jezelf omgaat is bepalend voor je persoonlijk functioneren en hoe je de relatie met je leidinggevende en je collega vormgeeft. Het gedrag dat je aan je leidinggevende en je collega's laat zien, is dus een weerspiegeling van je innerlijke strategie, de manier waarop je met jezelf omgaat. Hiervoor is het essentieel om van jezelf te weten:

- Wie ben ik als professional?

- Hoe ga ik intern met mezelf om?
- Wat is het effect van mijn binnenwereld (gedachten en gevoelens) op de buitenwereld (gedrag op je werk)?

Waarschijnlijk moet je even goed nadenken, voordat je deze vragen kunt beantwoorden. Logisch, want voor vragen over je persoonlijkheid is tijd voor zelfonderzoek nodig, waar dit boek je bij uitstek bij ondersteunt. Reflecteren op werksituaties helpt overigens ook om je zelfkennis en zelfbewustzijn te vergroten.

Externe persoonlijkheidsanalyse | functionele analyse

Bij een externe persoonlijkheidsanalyse kijk je vanuit je egotoestanden naar je gedrag op de werkvloer, de buitenkant. Dit noem je de *functionele analyse*. Hierbij wordt een onderverdeling gemaakt tussen de Ouder en het Kind. Bij de functionele analyse kijk je naar wat kenmerkend is voor de manier waarop je jezelf zichtbaar maakt in je houding, gezichtsuitdrukking, gebaren, stem (volume, toon, snelheid, hard of zacht), de zinnen en woorden die je gebruikt. Bijvoorbeeld door te wijzen met je vinger en je collega op een scherpe toon terecht te wijzen of voorovergebogen te zitten en met een warme stem begrip te tonen voor de ervaring van je collega (Ouder), te knikken en te zeggen: 'Ik zal deze opdracht voor je uitvoeren'. Of te stralen van blijheid, omdat je een nieuwe baan hebt gekregen (Kind). De Ouder wordt onderverdeeld in Kritisch (KO) en Voedend (VO). Het Kind in Aangepast (AK) en Natuurlijk (NK). Bij deze onderverdeling gaat het om je gedrag, een persoonlijke en communicatiestijl die je inzet vanuit een specifieke egotoestand. Door het gedrag dat je inzet, wordt zichtbaar welke egotoestand op welk moment op de voorgrond staat en wat het effect daarvan is op de kwaliteit van je persoonlijk functioneren, de communicatie en de samenwerking (zie hoofdstuk 7).

Egotoestanden

Er zijn verschillende psychologische theorieën waarmee je een externe en interne persoonlijkheidsanalyse kunt maken. Een invalshoek waarmee je jouw persoonlijkheid kunt onderzoeken, bijstellen en versterken, is de Transactionele Analyse (TA). TA geeft helder en diepgaand inzicht in jezelf, anderen en je (werk)omgeving door een praktisch begrippenkader. TA is een methode om de gedachten, gevoelens en gedragingen van jezelf, je leidinggevende en je collega te begrijpen en te beïnvloeden en gaat daarbij uit van drie egotoestanden: Ouder, Volwassene en Kind. Eric Berne heeft het onderscheid tussen deze drie subpersoonlijkheden gemaakt. Het zijn toestanden van waaruit je als mens denkt, voelt en handelt. Door inzicht te krijgen in deze drie egotoestanden word je je bewust van je eigen en andermans persoonlijkheid.

Ouder

Een logisch systeem van gedachten, gevoelens en gedragingen die je hebt overgenomen van je ouders en andere ouderfiguren in je directe omgeving die een voorbeeld voor je zijn geweest. In de Ouder heb je onder meer je normen, waarden en overtuigingen opgeslagen die voor jouw ouders en andere ouderfiguren leidend waren. Deze gedachten, gevoelens en ervaringen worden zichtbaar in je gedrag op de werkvloer.

Volwassene	Een logisch systeem van gedachten, gevoelens en gedragingen die een directie reactie zijn op werksituaties in het hier en nu, waarbij je logisch en oplossingsgericht nadenkt en reageert met betrekking tot de realiteit.
Kind	Een logisch systeem van gedachten, gevoelens en gedragingen die je reproduceert vanuit je kinderjaren en die je herhaalt in het hier en nu op het werk.



Figuur 2.2
Egotoestanden

Ieder mens herkent de drie verschillende egotoestanden op een bepaalde manier bij zichzelf en anderen. Je weet van jezelf dat je soms handelt zoals je jouw moeder of vader hebt zien doen, bijvoorbeeld door zorgzaam of kritisch te zijn naar je collega. Op een ander moment ben je in je Volwassene aanwezig om na te denken over een oplossing voor een probleem op het werk en later op de dag kun je blij zijn over een opdracht die je binnen-gehaald hebt. Om effectief te functioneren is een balans tussen je Ouder (verantwoordelijkheidsbesef en inlevingsvermogen), je Volwassene (met aandacht in het moment aanwezig zijn om bewuste, functionele en oplossingsgerichte keuzes te maken) en je Kind (plezier in je werk beleven, je energiek voelen en rekening met anderen houden) nodig. Inzicht in je Ouder, Volwassene en Kind helpt je om je eigen gedrag te begrijpen en te beïnvloeden.

Herkenning egotoestanden

Er zijn vier criteria waaraan je de egotoestand kunt herkennen die op een bepaald moment bij jezelf, je leidinggevende of je collega overheerst:

- Wat er wordt gezegd;
- De toon waarop het wordt gezegd;
- De lichaamshouding, gezichtsuitdrukking en gebaren;
- Het soort relatie met je leidinggevende of je collega. Met je collega heb je een horizontale relatie en met je leidinggevende een verticale. Met name verticale werkrelaties triggeren oude vertrouwde Ouder-Kind-relatiepatronen in het hier en nu – overdracht en tegenoverdracht. Zie paragraaf 5,6 en 7.3 voor uitleg en praktijkvoorbeelden.

Ouder-egotoestand

- Kenmerkende uitspraken:*
 - Je moet je afspraken nakomen
 - Je mag niet te laat komen op je werk
 - Pas op voor Rob, want die manipuleert je
 - Doe je best bij het geven van die presentatie
 - Wees aardig voor je collega's
 - Stel geen domme vragen en geef geen domme antwoorden

- Je hebt het (weer) verkeerd begrepen
 - Maak je geen zorgen over de hoeveelheid werk
 - Kom maar hier, dan help ik je even bij deze taak
 - Ik begrijp dat deze situatie complex voor je is
 - Probeer het nou maar, het lukt je vast
 - Je bent een aangename leidinggevende
 - Je hebt goed werk afgeleverd, mijn complimenten!
- b. *Intonatie:*
Fel, scherp, dwingend, oordelend, boos of liefdevol, warm, teder, steunend, hummend en stimulerend
- c. *Houding:*
Kordaat, stellig, bekritiserend, filosoferend, moraliserend, handen op de heupen, beschuldigende wijsvinger, met de vuist op tafel slaan of ondersteunend, knikkend, voorover leunend, een arm om je heen slaand en ontvankelijk.

Volwassen-egotoestand

- a. *Kenmerkende uitspraken:*
- Waar vindt de bijeenkomst plaats?
 - Hoe laat begint de meeting?
 - Hoe loopt het project?
 - Hoe ga je dit probleem oplossen?
 - Wat zijn de mogelijkheden?
 - Ik ga de mogelijkheden onderzoeken
 - Ik verzamel de gegevens voor deze opdracht
 - Welke acties onderneem je?
 - Ik heb mijn mening gegeven
 - Wanneer kunnen we afspreken?
 - Waar denk je aan?
- b. *Intonatie:*
Helder, duidelijk, concreet en neutraal
- c. *Houding:*
Soepel, open, alert, probleemoplossend, waarnemend, bewust aanwezig in het hier en nu, informatie gevend en vragend

Kind-egotoestand

- a. *Kenmerkende uitspraken:*
- Hoi Evelien, leuk je te zien!
 - Ik ben hier erg blij mee!
 - Ik heb zin in het evenement dat we gaan organiseren!
 - Kijk mij eens, wat heb ik dat goed gedaan hè!
 - Help je me even bij dit onderdeel van het project?

- Ben je tevreden over de uitkomsten van mijn onderzoek?
 - Het is jouw schuld dat we deze opdracht zijn misgelopen
 - Dit kan ik niet, dat is veel te lastig voor mij
 - Deze werkzaamheden wil ik niet uitvoeren
 - Heb ik de functieprofielen zo goed uitgewerkt?
 - Dit overkomt mij nou iedere keer
 - Kon ik dat maar zo mooi zeggen
 - Mijn leidinggevende is nooit tevreden over mijn verrichte werk
- b. *Intonatie:*
Vriendelijk, blij, enthousiast, voorzichtig, twijfelend, zeurderig, drammerig of schreeuwend
- c. *Houding:*
Spontaan, aanwezig, impulsief, springend, uitdagend of afwachtend, toegevend, onzeker, onrustig, rebels, passief en teruggetrokken

2.2 De invloed van je innerlijke Ouder

In je Ouder zitten je imitaties opgeslagen: nagebootst gedrag van voorbeeldfiguren waar je veel tijd mee hebt doorgebracht. De gedragingen die je hebt geregistreerd bij voorbeeldfiguren herhaal je in het hier en nu op je werk.

Onderzoek je innerlijke Ouder:

Welk gedrag heb je in jouw rol als professional, in relatie tot je leidinggevende of je collega, gekopieerd van jouw ouders of andere belangrijke voorbeeldfiguren van vroeger?

Denken vanuit je Ouder

In je Ouder zitten je overgenomen normen, waarden en overtuigingen opgeslagen. Deze zijn bepalend én beperkend in de omgang met jezelf, je leidinggevende en je collega. Je legt jezelf, je leidinggevende en je collega iets op, wat voor en tegen je kan werken.

Liesbeth heeft als uitgangspunt in haar werk: 'Afspraak is afspraak'. Hierdoor is ze altijd op tijd op afspraken aanwezig, ze maakt waar wat ze belooft aan haar leidinggevende en haar collega's en ze behaalt haar deadlines. Liesbeth is een betrouwbare professional; je kunt op haar rekenen bij een klus! Tegelijkertijd werkt haar uitgangspunt beperkend. Als Liesbeth met onvoorspelbare (probleem)situaties te maken krijgt of onverwachts in tijdnood komt, beknelt haar norm haar. Ze zet zichzelf onder druk bij het behalen van deadlines en maakt daardoor veel overuren. Ze raakt teleurgesteld in haar collega's als zij hun afspraken niet nakomen. Dan denkt ze: 'Dat is niet eerlijk! Ik werk me uit de naad om mijn afspraken na te komen en mijn collega's lopen de kantjes ervan af.'

Je hebt zowel bevorderende als belemmerende normen, waarden en overtuigingen ontwikkeld. Bevorderende overtuigingen zijn: 'Mensen zijn de moeite waard', 'Ieder mens heeft kwaliteiten' en 'Het is leuk om met anderen samen te werken'. Het effect van deze

Wil je de werkrelatie en samenwerking met je leidinggevende en je collega's verbeteren? Of je leidinggevende en collega's effectief beïnvloeden? En daardoor meer plezier en resultaat op je werk krijgen?

Dealen met je baas! gaat over het begrijpen van en omgaan met verschillende karakters en uiteenlopend gedrag van jezelf, je leidinggevende en je collega's. Het zal je zelfkennis vergroten en je persoonlijke effectiviteit en de kwaliteit van je werkrelaties verbeteren.

Krijg inzicht in persoonlijkheidskennmerken en -categorieën van jezelf en de mensen met wie je op de werkvloer te maken hebt; overlevingsstrategieën en reacties, valkuilen en blinde vlekken worden helder uiteengezet. Het toont je de impact van je eigen en andermans gedrag in de werkrelatie. Bovendien word je je bewust van je waarden, overtuigingen, gedachten, zelfbeeld, mate van zelfvertrouwen en de invloed hiervan op je persoonlijk functioneren op het werk. Je zelfinzicht en zelfbewustzijn nemen toe, waardoor je vertrouwde persoonlijke gedragspatronen en aangeleerde relatiepatronen in de samenwerking kunt doorbreken. Zo leer jij jezelf, je leidinggevende en je collega's beter te begrijpen en positief te beïnvloeden!



Manon Bongers schreef eerder *Psychologie voor managers*, leidinggeven aan verschillende karakters. Zij is directeur van Bongers & Partners, specialisten in management van mensen - www.bongers-partners.nl. Vanuit haar bedrijf begeleidt zij mensen in organisaties, ontwikkelt en verzorgt zij opleidingen, trainingen en coachtrajecten. Manon is opleider, trainer, procesbegeleider, coach en psychosociaal therapeut®.

