

Is wat je denkt, waar?

Door drs. Els van Asperen

Half Nederland coacht

Een paar jaar geleden, ik was manager bij een groot bedrijf, bekeek ik de Nationale Coachinggids, en dacht: Sjonge, het lijkt wel of half Nederland coacht is. De ene helft coacht de andere helft. Is er behoefte aan zoveel coaches, hoe raak je er wijs uit, en wat voegen die nu eigenlijk toe? Vervolgens is het 2009 en word ik gevraagd om in diezelfde coachinggids een artikel te schrijven. Over mijn werk als coach. Hoe is het zover gekomen?

Op stoelen slaan

Als dubbel doctorandus Personeelwetenschappen en Bedrijfseconomie fietste ik mijzelf door bedrijvenland. Geboeid door hoe bedrijven en mensen (wel en niet) werken, was er aardig wat waar ik mij mee bezig kon houden. Natuurlijk ging dit niet altijd van een leien dakje, dus ook ik zocht wel eens een coach op om te sparen, volgde cursussen persoonlijke ontwikkeling waar ik met 100 andere mensen op een stoel sloeg om mijn boosheid te uiten, begon met yoga en hardlopen voor de broodnodige fysieke balans, volgde theaterlessen, lachte om mezelf of luchtte mijn hart met een ouderwets goede jankpartij.

Verschuiving

Gaandeweg merkte ik in werk een verschuiving bij mezelf van primaire focus op inhoud, procesverbetering en instrumenten naar geboeid raken door hoe mensen zich gedragen, hun leiderschap of het gebrek daaraan, en de impact daarvan op organisaties. Hetzelfde gold natuurlijk voor mijzelf. Hoe gedraag ik mij, en wat is daarvan de impact op anderen? Klopt mijn gedrag met wat ik zeg? Sta ik sterk in mijn schoenen, hoe ga ik om met druk van anderen, hoe is het om met mij zaken te doen, ga ik het gesprek aan over die gorilla die door het beeld loopt die door iedereen wordt genegeerd (met als 1e vraag of die gorilla misschien alleen in mijn hoofd zit), etc.

Persoonlijk leiderschap en de impact op bedrijven

Het is iets heel anders om de gewenste cultuurwaarden in een competentie management systeem op te nemen, dan er als management daadwerkelijk invulling aan te geven. Vaak praten we afstandelijk over veranderingen die moeten worden gerealiseerd, alsof die niets met onszelf te maken hebben. Dat is natuurlijk ook de missing link waarom het vaak niet werkt.

Als je als leider veranderingen wil doorvoeren en samen met anderen iets tot stand wil brengen, vraagt dat om te beginnen om bewustwording van jezelf en je eigen gedrag. Je kunt allerlei taken verrichten inhoudelijk, maar dit is iets waar je nooit omheen kunt. Toch doen we dat wel. We praten over veranderingen die niets met onszelf te maken lijken te hebben. Anderen moeten veranderen. We willen als directie een verandering doorvoeren, b.v. klantgerichter worden, en we vergeten te kijken wat dit van onszelf vraagt. Het bedrijf moet innovatiever worden, maar we komen zelf niet buiten onze eigen comfort zone. We maken deel uit van een directie team en spreken niet uit wat we vinden. We vinden dat we te weinig waardering krijgen van onze baas, maar uiten onze waardering nooit naar diezelfde baas of naar anderen. We vinden dat onze medewerkers niet zo om bevestiging en waardering moeten vragen, terwijl we niet doorhebben dat we zelf bevestiging zoeken. We leven niet naar datgene wat we belangrijk vinden, zorgen niet voor onszelf, werpen daarvoor allerlei excuses op, irriteren ons aan anderen, blokkeren het zien van oplossingen en daar effectief naar handelen, en maken onszelf afhankelijk van anderen. Dit speelt op alle niveaus, en natuurlijk is het geen officieel beleid. En natuurlijk heeft het wel impact. Heel veel zelfs.

Spannend

Aanvankelijk vond ik het spannend om met mensen hierover in gesprek te gaan, want het komt dichtbij en je weet nooit hoe de ander, en jij zelf, reageert. Ik had er blijkbaar een gedachte over die het voor mij spannend maakte. Tegelijk fascineerde het me, en accepteerde ik het niet van mezelf om ervoor weg te lopen. Ik wilde iets doen met die drive om tot wezenlijke verbetering te komen in dat bedrijf. Het leverde boeiende gesprekken op die impact hadden. Ik sprak b.v. met een directeur over zijn gedrag en de impact daarvan. Hij gaf in het gesprek aan last te hebben van de cultuur in het Management Team waar hij deel van uitmaakte. Door ons gesprek zag hij in dat hij zelf met zijn eigen gedrag 1 van de belangrijkste dragers was van deze cultuur. Het ging over waar je tegenaan loopt, en wat je eigen impact daarop kan zijn. Het ging over wie je eigenlijk bent, wat je intentie is, en hoe je daar zelf naar kunt leven. En hoe je daarin contact maakt met anderen. Over wat leiderschap is. Over verschil maken en je bewust worden van keuze mogelijkheden. Over de vraag of al die dingen die jij als waarheid aanneemt, eigenlijk wel waar zijn. Over het doorbreken van frustrerende patronen en leiderschap tonen. Fascinerend.

Het bleek iets te zijn wat anderen ook spannend vinden. Zowel om een dergelijk gesprek aan te gaan, als ervoor open te staan. Want wat je ergens van binnen al wel aanvoelt, ligt opeens op tafel. En dus gebeurt het vaak niet. We lopen er om heen. Waardoor we mogelijkheden voor verandering en groei van onszelf en daarmee het bedrijf laten liggen. Dit wordt nog versterkt door onze korte termijn taakgerichte focus. We blijven doen wat we kennen maar wat niet werkt, we werken door met een instrument dat al lang onderhoud behoeft. Waardoor we steeds minder effectief zijn.

Tegelijk trekt persoonlijke ontwikkeling ook aan, juist omdat het spannend, boeiend en opwindend is. We willen niet alleen veiligheid en comfort, we zoeken ook uitdaging. We zijn nieuwsgierig en willen grenzen verleggen. We willen verschil maken. Of we zijn onze eigen oordelen, frustratie, onrust en onvrede gewoon beu en zoeken naar wat wel werkt. Het handige is dat we als mens zo in elkaar zitten dat ons gevoel een kompas is. Het is een signaal voor hoe we leven en denken. Hoe denk jij?

Wonderful at Work

Het sparren met leiders hierover trok me steeds meer aan. Ik vond het essentieel voor echte verandering. In 2008 maakte ik de keus om er mijn werkend leven van te maken en richtte 'Wonderful at Work' op. Waarom deze naam? Wanneer je de focus verlegt van wat in jouw ogen verkeerd is en waar je je aan stoort, naar wat je intentie is en daar zelf naar leeft, kom je in je kracht (sterk in jouw schoenen), schep je ruimte voor jezelf en anderen, ontstaat leiderschap, maak je verschil en is werken 'wonderful'.

Voor mij betekent dat, dat ik nu welbewust de rol kies van coach. Ik coach managers (meest vrouwelijke managers), managementteams (M/V), ondernemers en organiseer workshops persoonlijke kracht.

In dit werk ben ik erg enthousiast geraakt voor een methode: The Work van Byron Katie. De eenvoud, het indringende, de diepgang en de bruikbaarheid vind ik fantastisch. Hieronder werk ik 2 voorbeelden uit van de kracht van deze methode.

Coachingsgesprekken

De 1e manager uit een commercieel bedrijf, ik zal aan haar refereren als Ingrid, had als coachingsdoelen: Sterker in mijn schoenen staan, serieus genomen worden in een mannelijke omgeving, nee leren zeggen en effectiever werken (minder uren, strategischer output). Een situatie die ze aankaarte, was dat ze een meeting had met de Sales Director van een zakelijke partner. Ze voelde zich minderwaardig bij deze man. Ze dacht dat dit kwam door zijn (in haar ogen dominante, arrogante) gedrag, en vond dat hij haar het gevoel moest geven dat ze gelijkwaardig waren. Die gedachte hebben we onderzocht met behulp van the work.



Te onderzoeken gedachte: Hij moet mij het gevoel geven dat we gelijkwaardig zijn.

1. Is dat waar? Haar eerlijke antwoord na even stil zijn: 'Nee, ik bepaal zelf hoe ik mij voel.'
2. Kan ik absoluut weten dat het waar is? Deze vraag kan nu worden overgeslagen.
3. Hoe reageer ik, wat gebeurt er, als ik de gedachte geloof dat hij mij het gevoel moet geven dat we gelijkwaardig zijn?
'Ik voel me klein, bang, klap dicht, handel en reageer defensief, krijg hartkloppingen, heb zin om te slaan, ik scherm me af, stel me (ook) arrogant op, voel me machteloos, ben afgeleid door de gedachte 'hij walst over me heen en ik kan het niet omdraaien'.
4. Wie zou je zijn zonder deze gedachte? De situatie is hetzelfde maar je zou deze gedachte niet kunnen denken.
Stil. 'Dan zou ik me zeker voelen, vanuit mijn eigen sterke persoonlijkheid daarmee om kunnen gaan.'

Onderdeel van de methode is, om daarna te onderzoeken of omkeringen van deze gedachte ook waar zijn. Dit brengt vaak de grootste 'aha ervaring'. Dat komt doordat we ons in een gedachte vastbijten. Onze hersenen werken zo dat we bewijs zoeken voor een gedachte waar we in geloven. Andere feiten nemen we niet waar. Daarom zijn overtuigingen zo beperkend. Als we andersom bewijs vinden voor tegenovergestelde gedachten, wordt de stressvolle gedachte ontkracht. Waardoor je opeens weer letterlijk kunt zien. Zien wat er speelt en welke mogelijkheden je hebt om met een situatie om te gaan.

Omkeringen:

1. Ik moet mij het gevoel geven dat we gelijkwaardig zijn.

Is dat ook of nog meer waar? Haar antwoord: 'Ja.'

'Mijn gevoel is mijn zaak. Het gaat erom dat ik zelf overtuigd ben van mijn waarde. Dat ik geloof in mijn persoonlijkheid, kennis en communicatieve vaardigheden.' Vervolgens vertelt ze: 'De feitelijke kennis om zijn vragen te beantwoorden ontbrak voor een stuk, doordat iemand van ons die mee zou gaan, niet bij de meeting was.' Vervolgens vroeg ik: Wat zegt dat over de manier waarop jullie met hem omgingen? Opeens viel daarmee een kwartje bij haar. Ze realiseerde zich dat ze zo bezig was geweest met gelijkwaardig gevonden worden, dat ze helemaal niet meer had

gezien dat zij zelf degenen waren die hem en zijn tijd niet serieus namen. Ze barstte in lachen uit. Haar onware gedachte had haar verblind voor wat er werkelijk speelde, en daar doortastend, effectief en klantvriendelijk mee om te gaan. Vanuit de vanzelfsprekende gedachte dat ze waardevol is.

2. Hij hoeft mij niet het gevoel te geven dat we gelijkwaardig zijn.

'Ja, dat klopt. Dat kan hij niet, dat doe ik zelf. Bovendien zijn we als mens en zakenpartner al gelijkwaardig, dus je hebt het al. Niemand hoeft dat nog te geven.' Vervolgens vroeg ik: Zijn jullie qua organisatie niveau in hiërarchische zin ook gelijkwaardig? Dat leverde weer een kwartje op. Haar antwoord was namelijk: 'Nee. Dus ik ben in gedachte bezig iets te forceren wat er in die termen ook niet is en niet hoeft te zijn.'

3. Ik moet hem het gevoel geven dat we gelijkwaardig zijn.

'Natuurlijk kan ik hem net zo min een gevoel geven als hij mij. Maar ik kan hem wel serieus nemen door met een goed voorbereid team te komen. En te erkennen dat we niet alle vragen kunnen beantwoorden in de gegeven situatie, en dat ik ervoor zorg dat hij op die punten z.s.m. geïnformeerd wordt. En dat ook daadwerkelijk te doen. Ik kan door mijn optreden laten zien dat ik zijn tijd serieus neem, boven de materie sta, en mij in hem kan verplaatsen als manager. Als ik acteer als gelijkwaardig, straal ik ook uit dat we gelijkwaardig zijn.'

Deze oefening veroorzaakte dus duidelijk een shift in haar waarneming van zichzelf, de ander en de situatie. Ze realiseerde zich dat zij zelf degene was die zichzelf klein maakte, dat zij dit op hem projecteerde, en dat het haar verhinderde om effectief te handelen.



Het tweede voorbeeld is dat van een directrice van een non-profit organisatie, ik noem haar Eva. Haar coachingsdoelen waren: Mezelf minder afhankelijk maken van de bevestiging/goedgekeuring van anderen (team, bestuur, omgeving),

een balans vinden tussen werk-privé en een balans tussen inspirerende en geestdodende werkzaamheden. Het grappige was dat zij zich tegelijkertijd stoorde aan de behoefte die medewerkers hadden aan haar goedkeuring en waardering. Wat hadden die 2 met elkaar te maken? We hebben onder meer the work gedaan op de volgende gedachten: Ik moet sterk zijn om liefde te krijgen, mevrouw X geeft mij het gevoel dat ik onvoldoende zorg heb voor de mensen, en ik heb waardering en bevestiging nodig van anderen.

Te onderzoeken gedachte: Ik heb waardering en bevestiging nodig van anderen.

1. Is dat waar? 'Ja.'
2. Kan ik absoluut weten dat het waar is? 'Nee.'
3. Hoe reageer ik, wat gebeurt er, als ik de gedachte geloof dat ik waardering en bevestiging nodig heb van anderen?
'Ik maak me afhankelijk. Onzeker. Vaak krijg je het niet. Ongelukkig. Ik ga er onbewust naar hengelen, me aanpassen, raak geïrriteerd als het niet gebeurt. Ik voel me tekort gedaan. Ik denk: Mij krijgen ze niet klein, en ga nog meer over mijn grenzen heen. Daarmee ga ik respectloos met mezelf om. Gevloerd, ziek. Ik voel me thuis tekort schieten naar mijn man en kinderen. Het voelt rot en riskant.'
4. Wie zou je zijn zonder deze gedachte? De situatie is hetzelfde maar je zou deze gedachte niet kunnen denken.
Even stil. 'Relaxter. Iemand die beter voor zichzelf zorgt, opener misschien wel. Ik zou mijn kwetsbaarheid kunnen laten zien, waarmee ik het voor anderen ook makkelijker maak om kwetsbaar te zijn.'

Omkeringen:

1. Anderen hebben bevestiging en waardering nodig van mij.

- Mijn man en kinderen kan ik bevestiging en waardering geven, meer dan ik nu doe.

- De mensen om me heen kan ik meer waarderen.
- Als ik niet zelf zo door die behoefte in beslag wordt genomen, kan ik de mensen echt zien. Zien hoe ze zijn, dat erkennen. Nu zit ik door die stressvolle gedachte in een harnas, en straal ik uit dat het niet ok is om soms ook zwak te zijn.

2. Ik heb geen waardering en bevestiging nodig van anderen.

Ze geeft allerlei voorbeelden van keuzes die ze heeft gemaakt, waarvoor niet iedereen stond te klappen. Die ze heeft ondernomen en die goed voelden ondanks gebrek aan bevestiging. Die juist daarom soms goed voelden, omdat het haar terug wierp op wat ze zelf nu eigenlijk echt wilde en waar ze voor stond.

3. Ik heb waardering en bevestiging nodig van mezelf.

Dat maakt me minder afhankelijk van anderen, én minder verwijtend naar anderen als ze mij geen bevestiging geven. Het gaat erom dat ik mezelf waardeer, en in zie dat ik die waardering van mezelf soms mis. Mezelf niet alleen waarderen als ik in mijn ogen sterk ben, maar ook als ik kwetsbaar ben.

Deze oefening hielp haar rechtstreeks met haar eerste coachingsdoel, en tevens om keuzes te maken die impact hadden op haar 2e en 3e doel.

Bewustwording

De kern van dit alles is natuurlijk bewustwording. Van daaruit ontstaat ruimte voor verandering. Het voordeel is dat we het kompas hiervoor bij ons dragen: Ons eigen lijf. Waarheid geeft

inzicht, creëert ruimte en energie, ontspant, laat ons sprankelen en maakt dat we ons 'wonderful' voelen. We zien mogelijkheden. Onware gedachten creëren het tegenovergestelde.

Wanneer je als leider investeert in je eigen bewustwording, sterk in jouw schoenen staat en in staat bent anderen hiermee te helpen, vermenigvuldigt je de impact hiervan. Je maakt niet alleen verschil voor jezelf, maar voor je hele team en het bedrijf waar je leiding aan geeft. Wat creëer jij?

drs. Els van Asperen, Wonderful at Work
info@wonderfulatwork.com
www.wonderfulatwork.com