

Spiegels

Reflecties op de persoon die je bent



Spiegel 1 't Is maar hoe je het bekijkt



Een oude koning, die geen kinderen had, dacht diep na over de vraag wie hij als zijn opvolger zou aanstellen. In het avondjournaal sprak hij tot zijn volk: 'Ik schenk de kroon aan wie mij iets kan brengen waarvan geen tweede bestaat. Iemand die het land kan beschermen, die goed voor het land zal zorgen, die beslissingen kan nemen, naar adviezen van anderen kan luisteren en ook plezier kan maken. Wie dat allemaal kan, wordt deze week aan het hof verwacht.' De koning was heel benieuwd of zich prinsen of prinsessen zouden aandienen. Misschien zouden de mensen nu eens merken hoe moeilijk het is om koning te zijn!

De volgende dag stond de paleistuin vol mensen. Er stonden zelfs lange files in de richting van het paleis. Kwamen al die mensen om zich als prins of prinses te laten inschrijven? Het werd de koning te bar. Hij ontbood de hofpsycholoog. 'Tja, Sire', zei deze, 'ieder komt met iets waarvan er maar één bestaat: de mensen komen met zichzelf! De andere dingen die u hebt gevraagd kan iedereen. En wie het nog niet goed kan, kan het leren.'

Daarop riep de koning verrast uit: 'Dat wil zeggen dat ieder een prins of prinses is en wie het nog niet is kan het leren?!' Zo had hij het nog niet bekeken! Diezelfde avond meldde het journaal dat de koning al zijn onderdanen tot prins of prinses zou kronen en tevens besloten had nog lang niet te sterven.



Vraag

De eerste spiegel waar je in kijkt laat je, gek genoeg, een venster zien: het venster waardoor je naar jezelf, naar mensen om je heen en naar je omgeving kunt kijken: 't is maar net hoe je het bekijkt, maar vooral: hoe JIJ het bekijkt!

Deze spiegel laat je zien hoe je (gekleurd) naar de wereld om je heen kijkt. Hoe je overtuigingen over jezelf, over anderen en over de wereld waarin je leeft, je waarneming beïnvloeden. Wat is de 'ideale' bril, die je een gezonde kijk geeft op jezelf en waarmee je zicht krijgt op een werkbare relatie met de mensen om je heen?



Opdracht

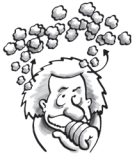
Denk eens terug aan een recent gesprek dat je had met een van je medewerkers. Een gesprek dat indruk op je heeft gemaakt. Haal het je zo goed mogelijk voor de geest. Wat werd er besproken? Hoe werd dat besproken? Wat was opvallend aan de manier waarop de medewerker erbij zat, keek, sprak, luisterde?

Geef aan:

- hoe je denkt dat deze medewerker zichzelf ziet.
- hoe je denkt dat je medewerker denkt dat jij hem ziet.
- hoe je denkt dat deze medewerker jou ziet.
- hoe je denkt dat hij anderen (collega's) ziet.

En ook:

- hoe jij aankijkt tegen deze medewerker.
- hoe die medewerker tegen jou aankijkt.
- hoe jij aankijkt tegen andere medewerkers.



Denkspoor 1: Ik ben OK, jij bent OK

Als je goed luistert en kijkt, hoor en zie je door de inhoud heen hoe een van je medewerkers zichzelf ziet, hoe hij tegen jou aankijkt en hoe hij andere mensen in de organisatie waarneemt en beoordeelt. Dat kan nogal variëren. 'Ik ben behoorlijk slim', kan hij communiceren, of 'Ik ben flink en sterk.' Maar hij kan zichzelf ook als minderwaardig, hulpeloos, tweederangs of machteloos laten zien. In het gesprek kunnen anderen in de nabije omgeving, inclusief jijzelf, in zijn waarneming figureren als mensen die je dient te wantrouwen, mensen die niet deugen. Maar het is ook mogelijk dat deze medewerker anderen vooral ziet als bronnen van waardering en als fijne samenwerkingspartners.

Hoe jij jezelf ziet, kleurt de bril waarmee je de ander waarneemt.

Ook aan jou als leidinggevende de vraag: hoe zie jij jezelf? Als stevige knopendoorhakker of meer als meewerkend voorman? Een directeur zei eens: 'Ik ben hier ook maar tot directeur gebombardeerd!' Daarmee zei hij meer over hoe hij zichzelf zag (passief, hulpeloos, overgeleverd aan de grillen van zijn organisatie en een cultuur vol 'bommen en granaten') dan over zijn omgeving. Vind je jezelf een hele piet of heb je geen al te hoge dunk van jezelf? Hoe jij jezelf ziet, kleurt de bril waarmee je de ander waarneemt. Daarop baseer jij je voornemens of neem je besluiten, besluiten over jezelf, over de ander en over de organisatie.

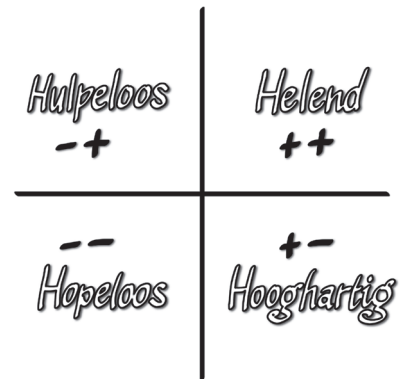
Het maakt nogal wat uit welke positie iemand inneemt in leven en werken. In een metafoor gevat: het maakt nogal wat uit door welk venster iemand naar de wereld om zich heen kijkt. In uitersten weergegeven gaat het om de volgende categorieën:

'IK BEN OK, JIJ BENT OK.' → IK + , JIJ +
'IK BEN OK, JIJ BENT NIET OK.' → IK + , JIJ -
'IK BEN NIET OK, JIJ BENT OK.' → IK - , JIJ +
'IK BEN NIET OK, JIJ BENT NIET OK.' → IK - , JIJ -

Thomas Harris (1969) schreef er een boek over met de titel *Ik ben OK, jij bent OK*. Het werd een wereldwijde bestseller! In een kwadrant, ziet het er zo uit:

Met enige fantasie kun je hier vier vensters in zien. Vier vensters op de wereld. Als je in de spiegel durft te kijken, kun je zien welk van de vier vensters jouw basale levenshouding weerspiegelt. Door observatie van je eigen gedrag en door goed te letten op de feedback die je ontvangt, kun je beter leren begrijpen waarom je op een bepaald moment voor een bepaald venster 'kiest'.

'Ik krijg nooit feedback!' zei de leraar, die al twintig jaar klassen vol leerlingen voor z'n neus kon zien hangen, zuchten, spieken, klieren en vervelen.



Hoewel een van de vensters je basale levensvenster is, ben je zo nu en dan ook bij een van de andere vensters terug te vinden. Dit geeft meer zicht op je eigen gedrag in verschillende situaties. Het basale levensvenster is gebaseerd op vroege levenservaringen, op allerlei geïnternaliseerde boodschappen van wat in Spiegel 2 'Ouder' heet. Omdat je kijkt op het leven vaak verankerd zit in de diepe wateren van je jeugd (in Spiegel 2 heet dat 'Kind'), is het niet zo makkelijk die houding op te geven. Maar door de achterliggende drijfveren beter te begrijpen, lukt het beter de boodschappen van vroeger op hun merites voor het hier-en-nu te beoordelen. In Spiegel 2 heet dat (de functie van) 'Volwassene'. Dit helpt te ontdekken hoe je authentiek en autonoom kunt denken en leven.



Opdracht

Benieuwd naar jouw favoriete venster? Vraag twee of drie collega's per blok de stelling te omcirkelen waarvan zij vinden dat die het meest op jou van toepassing is. De vragenlijst is ook op de Einstein-site te vinden. Vraag ze vooral om eerlijk te zijn. Er gaat niets boven barmhartige feedback! Daar heb je het meest aan...

A

- | |
|---|
| 1. Hij/zij heeft de neiging anderen te interrumperen. |
| 2. In groepen houdt hij/zij zich liever op de achtergrond en laat hij/zij anderen het voortouw nemen. |
| 3. Hij/zij doet zijn/haar best situaties te vermijden waarin van hem/haar verwacht wordt zijn/haar mening te geven. |
| 4. Hij/zij laat anderen uitpraten voordat hij/zij wat gaat zeggen. |

B

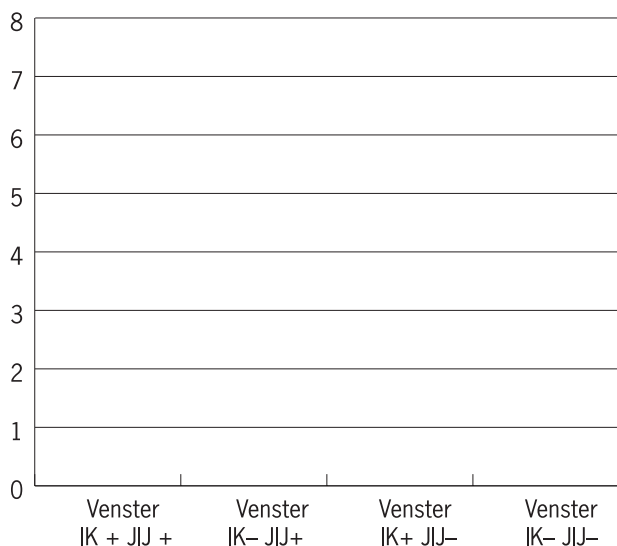
- | |
|---|
| 1. Meestal denkt hij dat anderen het beter weten |
| 2. Als hij het gevoel heeft dat hij gelijk heeft, komt hij voor zichzelf op en verwacht hij dat anderen dat ook doen. |
| 3. Hij staat erop dat hij gelijk heeft en verwacht van anderen dat ze achter hem staan. |
| 4. Hij ziet geen reden zijn ideeën door te drukken als anderen zijn ideeën zelden waarderen. |

C	1. Hij verzet zich tegen het nemen van beslissingen of het aannemen van adviezen van anderen.
	2. Hij laat anderen beslissingen voor hem nemen.
	3. Hij neemt zijn eigen beslissingen gebaseerd op een goed gevoel.
	4. Hij neemt vaak beslissingen voor anderen.
D	1. Hij heeft de neiging zacht te praten en oogcontact te vermijden om te voorkomen dat hij de aandacht op zich vestigt.
	2. Soms praat hij hard en verwacht hij dat het invloed heeft.
	3. Het is hem te veel moeite veel te communiceren.
	4. Meestal past hij zijn niveau van communiceren aan de situatie aan.
E	1. Hij heeft de neiging tot kritiseren en om te muggenziften met anderen.
	2. Soms verbergt hij zijn gevoelens en sluit hij zich aan bij anderen.
	3. Hij doet zijn best de gevoelens van een ander te begrijpen voordat hij praat over zijn gevoel.
	4. Hij heeft niet vaak sterke gevoelens bij iets.
F	1. Hij laat anderen hun zin krijgen, maar vaak voelt hij zich er boos over.
	2. Hij bespreekt problemen voordat ze er zijn, en bedenkt manieren om ermee om te gaan als zich problemen voordoen.
	3. Hij zorgt ervoor dat de dingen gebeuren zoals hij dat wil.
	4. Het maakt hem echt niet uit als anderen hun zin krijgen.
G	1. Hij stelt zich terughoudend op als het gaat om beslissingen, zodat anderen de beslissing voor hem nemen.
	2. Hij heeft de neiging om problemen niet onder ogen te zien en stelt beslissingen uit tot morgen.
	3. Hij gaat met zijn eigen problemen om en hij neemt zijn eigen beslissingen.
	4. Hij voorziet anderen van oplossingen als zij zelf niet in staat zijn beslissingen te nemen.
H	1. Hij vindt zichzelf even bekwaam en gelijk als anderen.
	2. Hij vindt zichzelf zwakker en minder bekwaam dan anderen.
	3. Hij vindt zichzelf sterker en bekwaamer dan anderen.
	4. Hij vindt dat alle mensen zwak zijn, inclusief zichzelf.
I	1. Hij vermijdt het nemen van verantwoordelijkheid als hij de schuld krijgt als iets niet gaat zoals het had moeten gaan.
	2. Hij accepteert zijn verantwoordelijkheid en is duidelijk over waar anderen verantwoordelijk voor zijn.
	3. Hij neemt zo veel mogelijk verantwoordelijkheid op zich, zelfs voor het werk van anderen.
	4. Hij geeft er de voorkeur aan dat iemand anders de verantwoordelijkheid op zich neemt en dat hij kan volgen.

Tel het aantal keren dat je de stelling behorende bij elk venster hebt gekozen.

Stelling	Venster IK + JIJ +	Venster IK - JIJ +	Venster IK + JIJ -	Venster IK - JIJ -
A	4	2	1	3
B	2	1	3	4
C	3	2	4	1
D	4	1	2	3
E	3	2	1	4
F	2	4	3	1
G	3	1	4	2
H	1	2	3	4
I	2	4	3	1
	totaal	totaal	totaal	totaal

Maak nu een staafdiagram van de uitslag/totale score, zoals onderstaand voorbeeld.



Vragenlijst ontwikkeld door Julie Hay en met toestemming hier afgedrukt.



Denkspoor 2: Geen vrolijk beeld?

De leidinggevende (of de medewerker), die meestal door het venster IK- JIJ- kijkt heeft echt een andere baan, dan zijn collega die door het venster IK+ JIJ+ kijkt. Neem eens een kijkje door de vensters met een negatief scenario:

+ - **Jouw leven stelt niet veel voor!**

De leidinggevende die door dit venster kijkt, zal de schuld voor problemen in het werk vooral bij anderen leggen. Dat geeft medewerkers vaak het gevoel klein gehouden of klein gemaakt te worden. Vaak voelen ze zich door deze houding letterlijk 'in de min' gezet. Deze houding creëert afstand: mensen durven niet meer dichtbij te komen, ze onthouden de leidinggevende informatie. Voor de leidinggevende die dit gedrag vertoont, heeft dit vaak isole-

ment tot gevolg. Terwijl hij ten diepste juist echte aandacht zo broodnodig heeft! Feedback van deze leidinggevende is behalve op de zaak ook vaak op de persoon gericht. Verbaal: 'Zo kan het echt niet. Zo kan dit rapport niet naar het college', non-verbaal: 'En van jou had ik ook niet veel beter verwacht.'

Zijn stijl is dominant, controlerend, veeleisend, soms bozig, met weinig oog voor nuance en complexiteit, vol monocausaal denken in oorzaak en gevolg. De aanval is de beste verdediging, lijkt een onderliggend motto.

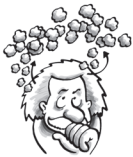
— + **Mijn leven heeft niet veel waarde!**

Wie door dit venster kijkt, voelt zich vaak machteloos en hulpeloos. De leidinggevende met deze basale levenshouding is meestal vriendelijk, luisterend, weinig eisend, toegevend, werkt sterk op gevoel ('Erg hè?') en empathie ('Goh, wat knap van je!'). Deze leidinggevende zoekt voor zichzelf een comfortabele situatie, waarin problemen en conflicten vermeden of toegedekt kunnen worden, want het machtsmiddel is geen optie. Deze leider heeft vaak een 'houten poot': een (soms zelfs fysieke) lastigheid, waardoor hij steeds niet kan leveren wat van hem wordt verwacht. 'Ik had weer zo'n hoofdpijn dat ik niet aan die notitie toekwam.' Of: 'Als de blaadjes vallen, raak ik nou eenmaal in mineur.' Feedback komt vaak vragenderwijs: 'Het zal wel een domme vraag van me zijn, maar hoe kan ik die rapportage het beste opzetten?'

Van deze leider heeft men weinig last. Veel plezier, laat staan resultaat, kun je er ook niet van verwachten.

— — **Het leven heeft geen waarde!**

Wie door dit venster kijkt is zijn belangstelling voor leven en werken aan het verliezen. Uiteindelijk leidt dit verlies tot cynisme: lastig voor anderen, maar dodelijk voor zichzelf. De cynicus ziet weinig positiefs meer aan zichzelf en aan anderen. Hij is de wanhoop nabij. Hij geeft weinig feedback en de feedback die hij geeft ontstaat vaak onbedoeld. Kenmerkend is... een diepe zucht. Bij leidinggevendenden kom je deze houding zelden tegen. Meestal heeft zich dat in een eerder stadium al uitgeselecteerd. Zo niet: dan wacht iedereen met smart tot hij eindelijk uit de organisatie vertrekt, meestal niet uit zichzelf!



Denkspoor 3: Het gezonde venster

Harris' boek beleeft herdruk op herdruk. Kennelijk raken titel en inhoud iets wezenlijks. Het gaat er niet om alles wat iemand doet maar OK te vinden. Het ligt fundamenteeler. Het gaat om de vraag of je bereid bent de ander onvoorwaardelijk te accepteren en te waarderen. In een boek over TA voor kinderen legt de auteur uit dat je 'OK-zijn' het best kunt begrijpen als je kijkt naar wat je waard bent voor je ouders of voor degene die je opvoedde. Vraag maar eens voor hoeveel geld ze je zouden willen verkopen. Hoewel ze je soms wel achter het behang zouden willen plakken, zouden ze je voor geen goud willen missen. Je bent belangrijk omdat je er bent! Kinderen en ook volwassenen voelen – meestal op hun klompen – aan of dat wel of niet het geval is.



+ + Het leven is waard geleefd te worden!

Dit is het gezonde levensvenster. De leidinggevende die dit tot zijn levensvenster heeft gemaakt, zal vragen, kwesties en problemen constructief aanpakken. Deze leidinggevende is vrij van een niet-OK-gevoel over zichzelf. Dit geeft hem ook de ruimte voor OK+ ten aanzien van anderen. Bij een ++ houding is geen sprake (meer) van aanpassing aan eerdere (jeugd) ervaringen. Het denken is authentiek, autonoom en gebaseerd op feiten uit het hier-en-nu. De denktrant is constructief, rationeel, coöperatief, reflectief en productief. Deze leidinggevende streeft naar consensus, weegt alternatieven, wil alle vragen, kwesties en problemen op – en boven! – tafel.

*Feedback is vooral op de zaak gericht
en niet op de persoon*

Deze leidinggevende is gericht op persoonlijke groei en op de groei van zijn medewerkers. Feedback is vooral op de zaak gericht en niet op de persoon. Non-verbaal: 'Ik waardeer je inzet, dat weet je.' Verbaal: 'En ik ben niet tevreden over wat je me nu voorlegt.' Met zulke leiders kan er volop sprake zijn van een gezonde besluitvorming in een gezonde organisatie.



Opdracht

Kijk eens naar de volgende stukjes dialoog. Welke vensters op de wereld staan er naar jouw idee wagenwijd open?

A: Dat rapport is nog niet wat het zijn moet.

B: Ik weet het, ik doe dat soort dingen nooit in een keer goed.

A: Hoe is het met je na die aanvaring met de secretaris?

B: Ik denk dat ik er met hem goed uit kan komen.

A: Ik stel voor dat eerst goed na te vragen op je afdeling.

B: Die kunnen dat toch helemaal niet overzien, zeg.

A: Wat ga je doen om op korte termijn de sfeer in je team te verbeteren?

B: Dat moet je mij niet vragen. Ik ben uitgekeken op dat stelletje!

A: Goed mensen, zo gaan we het doen! Geen vragen neem ik aan?!

B: Goed baas!

Een ineffektieve levenshouding kan zich ontwikkelen tot een ++ levenshouding door ++ ervaringen met mensen om je heen: collega's, leidinggevend en anderen in je nabije omgeving. In de communicatie met authentieke, reflectieve en coöperatieve medemensen krijgt de OK-kijk op jezelf de kans te groeien. Daarmee groeit op termijn ook de mogelijkheid anderen als OK te beschouwen. Dat wil dus beslist niet zeggen dat je daarmee het gedrag van de ander altijd goedkeurt. Het betekent wel dat je de ander ten diepste kunt zien als iemand die, net als jij zelf, zelfstandig kan nadenken, iemand die reflectief en creatief is en iemand die het waard is om van te houden.



... en de kunst van het surfen

Op de website www.alberteinstein.nl kun je de vragenlijst uit Denkspoor 1 online invullen. Openen, antwoorden, aanklikken en je ziet direct de uitslag.