

Succesvolle organisaties verwachten creativiteit en ondernemerschap van hun medewerkers. Voor nieuwe en complexe vraagstukken moeten medewerkers zelf oplossingen kunnen creëren. Maar hoe train je dit? Het meeste effect hebben trainingen die meer doen dan het aanleren van trucjes en technieken. Het gaat uiteindelijk om het veranderen van gedrags- en denkpatronen.

MARVIN SUTHERLAND

Op weg naar meer persoonlijke kracht en flow

Het rendement van trainingen

Op allerlei terreinen worden organisaties voortdurend uitgedaagd te veranderen. Hierdoor verwacht men steeds meer van medewerkers: dat ze zich volledig inzetten en continu in ontwikkeling blijven. Dat zij meer kansen signaleren en hier uit eigen beweging op inspelen (ondernemerschap). Dat zij meer eigen verantwoordelijkheid nemen. En dat zij met meer gedrevenheid, zelfverzekerdheid, enthousiasme en creativiteit vraagstukken met (interne) klanten aanpakken.

• Verandering en ontwikkeling

Dit terwijl het voor organisaties haast niet meer mogelijk is het gedrag van hun medewerkers te managen. Medewerkers werken doorgaans zonder directe supervisie van managers. In over-

Drs. J. Marvin Sutherland is consultant /trainer bij Sutherland & Partners.

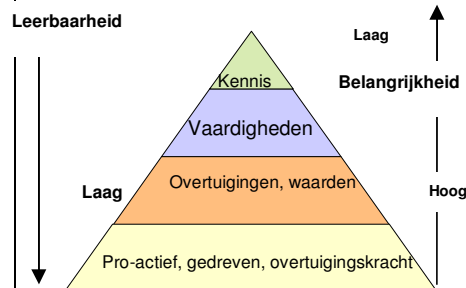
leg met (interne) klanten moeten zij oplossingen creëren, waar de huidige dienstverlening of procedures soms niet in voorzien.

Waardoor laten medewerkers zich dan leiden in een dergelijke situatie? Door procedures, richtlijnen en voorschriften? Of door hun eigen inspiratie, waarden, overtuiging, onzekerheid of angst? Succesvolle organisaties verwachten dat hun medewerkers nieuwe en complexe vraagstukken op een authentieke wijze aanpakken en het beste doen wat in een bepaalde context mogelijk is. Kortom: dat zij vanuit hun persoonlijke kracht en in 'flow' acties ondernemen. Om deze resultaten te bewerkstelligen zet men dan bijvoorbeeld vaardigheidstrainingen in. Vaak blijkt dat deze investering geen optimaal resultaat oplevert -of slechts voor korte tijd.

• Persoonlijke kwaliteiten trainen?

Om succesvol in ontwikkeling te blijven, hechten organisaties steeds

meer belang aan de bovengenoemde persoonlijke kwaliteiten, zoals persoonlijke drive, initiatief, creativiteit, ondernemerschap. Ook zijn sociale intelligentie en attitude van groot belang. En juist deze persoonlijke kwaliteiten zijn moeilijk aan te leren. Dit wordt geïllustreerd in figuur 1.



Figuur 1. Leerbaarheid

Het betekent dan ook dat trainingen die gericht zijn op interactieve vaardigheden en kennis van beperkte waarde zijn bij nieuwe en complexe vraagstukken. Men kan echter meer rendement realiseren. Ik beperk mij hier tot twee belangrijke aanknopingspunten. Het eerste is de mate waarin de trainingen aansluiten bij de drijfveren van de deelnemers. Het tweede aanknopingspunt is de vraag of er belemmerende denk- en gedragspatronen aanwezig zijn, waardoor men moeilijk toegang krijgt tot de verborgen kwaliteiten.

• Drive

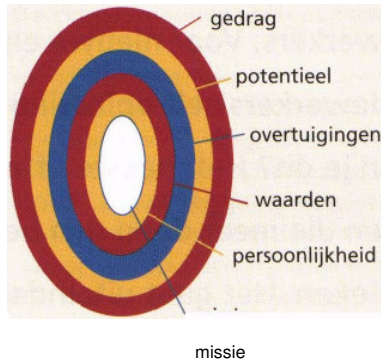
Ik gebruik een model van persoonlijk functioneren van Dilts dat ik enigszins heb aangepast. Dit model onderscheidt verschillende niveaus bij het persoonlijk functioneren. De niveaus van het persoonlijk functioneren zijn:

- | | |
|--------------------|---|
| 6. Gedrag | Het zichtbaar gedag dat wij vertonen,- wat we doen en zeggen. |
| 5. Potentieel | Alle vermogens en kwaliteiten waarover wij beschikken. |
| 4. Overtuigingen | Datgene waar wij wel of niet in geloven. |
| 3. Waarden | Datgene wat wij belangrijk vinden in ons werk en ons leven. |
| 2. Persoonlijkheid | Wat voor type persoon ben ik? |
| 1. Missie | Wat wil ik uiteindelijk bereiken? |

Het onderliggende niveau beïnvloedt continu het bovenliggende niveau. Ons gedrag wordt sterk beïnvloed door onze overtuigingen, onze overtuigingen door onze waarden, enzovoort. Hoe dieper je gaat, des te dichter je tot de kern of bron van je persoonlijke kracht komt.

Gedrag en vaardigheden

De meeste interactieve trainingen richten zich bijna uitsluitend op het niveau van gedrag en vaardigheden. Zaken die aan bod komen, zijn bijvoorbeeld: hoe structureer je een gesprek, welke body language heeft het meeste effect en hoe stel je open vragen? Ik wil de waarde van deze trainingen niet



Figuur 2. Niveaus in persoonlijk functioneren
bagatelliseren. Ze hebben hun nut bij bepaalde soorten vraagstukken, in bepaalde situaties en met bepaalde typen deelnemers. De trainingen geven een basis, een betonvloer waarop verder gebouwd kan worden.

Overtuigingen en waarden

Het gewenste en geleerde gedrag moet echter wel aansluiten bij de onderliggende niveaus van overtuigingen en waarden van de desbetreffende persoon. Ter illustratie volgt hier een voorbeeld. Beginnende of ervaren verkopers kunnen vele acquisitietrainingen volgen, maar als ze diep van binnen ervan overtuigd zijn dat ze zich opdringen aan potentiële klanten en dat ze eigenlijk geen meerwaarde kunnen bieden, dan zullen hun resultaten ook navenant zijn -al zijn ze behoorlijk verkoopvaardig. Als ze bovendien vinden dat ze niet met

• Angst is een van de meest belemmerende emoties

respect met potentiële klanten omgaan, terwijl hun belangrijkste waarden respect en integriteit zijn, dan zullen vaardigheidstrainingen weinig blijvend effect hebben.

Een ander voorbeeld. In een trainingsfunctioneringsgesprek kan een leidinggevende leren veel open vragen te stellen en zijn medewerkers te stimuleren een eigen inbreng te leveren in het gesprek. Hij zal zijn technieken en vaardigheden echter niet congruent toepassen als hij ervan overtuigd is dat zijn

medewerkers hun bestaand niveau van functioneren toch niet kunnen overstijgen.

Persoonlijke missie

Een ander belangrijk punt is dat datgene wat iemand leert, moet passen bij zijn persoonlijke missie en een belangrijke bijdrage moet leveren aan de zingeving van de persoon. Het is daarom van belang na te gaan in welke mate er een match is tussen de persoonlijke overtuigingen en waarden, en het geleerde. Daarbij kan men ook nagaan of de bestaande overtuigingen belemmerend zijn voor het succesvol functioneren en het effectief toepassen van het geleerde. Is dat zo, dan moet men op dit niveau interveniëren. Men kan bijvoorbeeld voor de persoon inzichtelijk maken wat voor effect zijn belemmerende overtuigingen hebben op zijn gedrag. Daarnaast kan men hem uitdagen na te gaan of zijn overtuiging werkelijk waar is. Mijn veronderstelling is daarom dat hoe beter de match is tussen de onderliggende niveaus van overtuigingen, waarden en missie en het geleerde, des te authentiek het geleerde gedrag is en des te duurzamer de effecten zijn. Wij hebben immers iets geleerd dat bij ons past.

• Verborgen kwaliteiten

We gaan ervan uit dat elk individu bronnen van persoonlijke kwaliteiten, zoals gedrevenheid, initiatief en ondernemerschap in zich heeft. Deze bronnen blijven echter in meer of mindere mate onaangeroerd door belemmerende denk- en gedragspatronen.

Zekerheid en veiligheid

Denkpatronen (overtuigingen) zoals 'het lukt mij toch niet', 'ik ben hier niet goed genoeg in' of 'wat zullen anderen hiervan denken', weerhouden ons ervan ons potentieel optimaal in te zetten, onbekende zaken aan te pakken en daarmee onze grenzen te verleggen. Ook zijn we geneigd ons zo te gedragen dat we ons zeker en veilig voelen. We blijven in de veiligheid van onze 'comfortzone' door gedrag te vertonen waarvan wij de consequenties kunnen overzien. We blijven verre van zaken die onzeker zijn en dus de kans op fouten en falen in zich dragen. Terwijl wij juist door ons in onzekerheid

Kritisch omgaan met klanten

Tijdens een training blijkt dat de deelnemende organisatieadviseurs de spelregels voor het geven van feedback allang kennen. Maar als het erop aankomt, geven zij in de praktijk geen feedback aan individuen of groepen. Waarom niet? Na wat doorvragen, komt de impliciete mindset aan de oppervlakte. (Een mindset is een geheel van min of meer samenhangende overtuigingen die de deelnemers zelf instandhouden en versterken.) Deze overtuigingen zijn onder andere de volgende:

- 'Je kunt je opdrachtgever (en klant) toch geen feedback geven? Dat kan gewoon niet!'
- 'Je bijt de hand niet die jou voedt.'
- 'Stel je eens voor dat ik echt zeg wat ik vind. Dan verlies ik zeker mijn klant!'
- 'That is not done. Ik vertel mijn mening terwijl ik niet honderd procent zeker weet of ik gelijk heb. En als ik nou eens geen gelijk blijk te hebben?'

Door deze overtuigingen te herkennen en te erkennen, en het effect ervan op het gedrag als professional te bespreken, creëren we ruimte voor nieuwe, bekrachtigende overtuigingen. Ook kunnen we dan dingen bespreken die iedereen juist tracht te vermijden (moving away from values). Zoals angst om te falen, om af te gaan, om op je bek te gaan, om fouten te maken.

Daarna formuleert iedereen zijn of haar persoonlijke missie ('wat wil ik zijn of betekenen voor mijn klanten') en de daarbij passende waarden (bijvoorbeeld integriteit) en overtuigingen. Vervolgens formuleert iedereen acties die gericht zijn op een confrontatie met de grootste angsten.

Tijdens intervisie evalueren we deze acties en formuleren nieuwe acties. En zo wordt er op groepsniveau en op persoonlijk niveau een nieuwe collectieve en individuele mindset opgebouwd en verankerd.

Praktijkvoorbeeld 1

te begeven, gedwongen zijn op onszelf en onze creativiteit te vertrouwen. Dan zijn we gedwongen nieuw gedrag te ontwikkelen om het hoofd te bieden aan die onzekerheid.

Omgaan met angst

Illustratief hiervoor is een persoon die een goede baan met uitstekende primaire en secundaire voorwaarden, pensioen, verzekeringen, gedicht AOW-gat en lease-auto opgeeft om zich op het onzekere pad van zelfstandig ondernemerschap te begeven.

Met name in het begin zal deze persoon op zijn creativiteit en persoonlijke drive moeten vertrouwen om zijn zaak op te bouwen. In dit proces zal hij dingen doen die hij niet gewend is. Ook dingen die hij vroeger uit de weg ging, waarover hij twijfelde of waarvoor hij bang was. Vaak komt deze persoon dus zijn eigen angsten, twijfels en onzekerheden tegen. Angst is een van de meest belemmerende emoties. Angst voor het onbekende, angst om te falen, angst voor succes, angst om afgewezen te worden of angst om voor gek te staan.

Wil hij echter slagen, dan is hij wel gedwongen effectief om te gaan met zijn angst, nieuwe dingen te leren, flexibeler te zijn en meer initiatief te tonen. Hij komt als het ware in een snelkookpan terecht waar hij een turbo-ontwikkeling meemaakt.

Effectieve trainingen

Om een dergelijke leersituatie te creëren, is het niet voldoende trainingen te gebruiken die gericht zijn op het cognitieve niveau en het vaardigheidsniveau. Deze trainingen dringen niet ver genoeg door om de belemmerende overtuigingen en het daarmee gepaard gaande gedrag te doorbreken. Methodes zijn effectiever als ze gericht zijn op:

- het in kaart brengen van de belemmerende overtuigingen,-
- het laten zien hoe overtuigingen zich ontwikkelen en hoe deze gecreëerd kunnen worden,-
- het op één lijn brengen van de drijfveren,- het eigen gedrag overeenstemmen met de eigen overtuigingen,

waarden en persoonlijkheid,-

- het inventariseren van twijfels, onzekerheden en angsten die iemand ervan weerhouden actie te ondernemen.

Bij deze methodes krijgen deelnemers niet alleen inzicht in de manier waarop hun overtuigingen hun gedrag beïnvloeden,- ook leren ze technieken om hun overtuigingen te bewerken. Ze ontdekken en ervaren dat als ze ervan overtuigd zijn dat ze iets kunnen, ze meer van hun verborgen potentieel benutten. En daardoor meer resultaat bereiken. Ook moet men actieve werkvormen gebruiken, waarbij de deelnemers worden uitgedaagd actie te ondernemen ondanks (of dankzij) hun angst. Hierdoor leren ze effectief met hun angst om te gaan.

Duurzame effecten

In een training of andere interventie waarbij duurzame effecten worden nagestreefd, is een aantal onderdelen van essentieel belang:

- Deelnemers aansporen meer innerlijk gedreven te worden door hun waarden en overtuigingen en inspiratiebronnen. Hierdoor zijn zij minder te beïnvloeden door negatieve omgevingsfactoren of tegenslagen.

Zonder erbij na te denken,
doen ze datgene wat het
beste past in de situatie

vloeden door negatieve omgevingsfactoren of tegenslagen.

- Deelnemers leren om hun overtuigingen effectief te beïnvloeden. Overtuigingen hebben veel invloed op het denken en handelen.
- Het herkennen en erkennen van hun eigen angst, onzekerheid en twijfel. Deze factoren houden iemand tegen uit de eigen 'comfortzone' te treden en nieuwe dingen uit te proberen.
- Het maken van eigen keuzes en nemen van verantwoordelijkheid voor de consequenties.

Bovenstaande onderdelen stimuleren deelnemers belemmerende denk- en gedragspatronen te doorbreken, waar-

door zij hun verborgen kwaliteiten ontsluiten. Ze worden minder gehinderd door beperkende denkbeelden, waardoor ze zichzelf durven te zijn en persoonlijke kwaliteiten benutten en laten zien. Ze gaan meer vanuit 'flow' handelen: zonder erbij na te denken, doen ze datgene wat het beste past in de situatie. Uiteraard is het belangrijk dat deelnemers aan een dergelijke training terugkeren in een klimaat waar zij gestimuleerd

worden hun ondernemerskwaliteiten in te zetten. Hierbij wordt het maken van fouten als een leerproces gezien.

Vallen en opstaan

Vaardigheidstrainingen gericht op het ontwikkelen van persoonlijke kwaliteiten, zoals persoonlijke drive, creativiteit en ondernemerschap, hebben een beperkte waarde en meestal slechts voor korte tijd. Het optimaal benutten van het

Het optimaal benutten van het potentieel van medewerkers gaat verder dan het aanleren van trucjes en technieken

Ambitie en angst

Een directeur die drie niveaus onder de raad van bestuur zit, wil hogerop komen. Maar hij heeft het onbehaaglijke gevoel dat het hem niet gaat lukken. Hij is ervan overtuigd dat hij meer nodig heeft dan zijn vakinhoudelijke competenties. Hij vertrouwt te weinig op zijn persoonlijke kwaliteiten, zoals ondernemerschap, initiatief en drive.

Op het hogere niveau moet hij innovatieve activiteiten ontwikkelen en volbrengen. Activiteiten die niet eerder zijn ontwikkeld of uitgevoerd. Er is dus veel onzekerheid, en hij kan daarbij niet vertrouwen op zijn vroegere ervaringen. De kans op falen is daarom relatief groot.

In zijn carrière als high potential heeft hij niet eerder noemenswaardige faalervaringen gehad. Nu de kans groter wordt - in zijn ogen - te falen in de volgende carrièrestap, vertrouwt hij niet meer op zijn capaciteiten. De angst te falen heeft hij zo groot gemaakt dat deze voor hem realistische vormen aanneemt (vergelijk Fear: False Expectation Appearing Real).

Hij is ervan overtuigd dat als hij faalt, hij anderen in zijn omgeving teleurstelt. Hij zal alles verliezen wat hij heeft opgebouwd en alleen komen te staan en in de goot belanden.

Om uit deze situatie te komen, formuleert hij zijn persoonlijke missie ('waar ligt mijn passie; wat wil ik zijn of betekenen voor anderen'). Door ook te (h)erkennen hoe zijn eigen overtuigingen en angsten hem tegenhouden, onderneemt hij regelmatig acties om uit zijn 'comfortzone' te treden. Hierdoor leert hij steeds meer te vertrouwen op zichzelf en benut hij zijn potentieel om deze acties tot een goede einde te brengen. Het ambivalente is dat hij niet vertrouwd op zijn kwaliteiten en daardoor geen actie ondernam. Angst weerhield hem ervan actie te ondernemen. Maar juist door actie te ondernemen en zichzelf met zijn angsten te confronteren, leert hij te vertrouwen op zijn kwaliteiten en kan hij zijn potentieel optimaal benutten.

Praktijkvoorbeeld 2

potentieel van medewerkers gaat verder dan het aanleren van trucjes en technieken.

De resultaten zijn echter niet gegarandeerd. Een omslag realiseren in het denken en doen, is geen mechanisch proces in de zin dat door interventie x (deze training) een y-resultaat wordt gerealiseerd.

De omslag is een leer- en ontwikkelingsproces. Een proces waarbij de ontwikkelingsrichting en de doelen in hoofdlijnen duidelijk zijn en in zichtbaar gedag zijn geformuleerd.

Het ontwikkelingsproces is een iteratief en interactief proces.

Door vallen en opstaan maar vooral door vasthoudendheid van de betrokkene en ondersteuning van de omgeving (coaching en mentoring) worden de nieuwe gedragspatronen verankerd.

De gedragspatronen zijn echter daarna ook duurzamer en werpen gedurende langere periode vruchten af. •

Literatuur

Bergenhengouwen, G.J. *Competentiedrieboek*
Dilts, R. *Visionary Leadership* SJDlls

Sutherland & Partners
Vredebest 12
1191 PP Ouderkerk ad Amstel
0204967397
www.sutherlandpartners.nl
www.succes-cirkel.nl

