

ZO! Coach je ontwikkelingsgericht!

Mark de Jonge (met dank aan AnneMarie Bremer), Coachinggids 2008.



“ Meer bereiken in minder tijd!”

Wanneer het tempo van effectief handelen wordt bepaald door de waan van de dag, leidt dit vaak tot bewustzijnsvernaauwing. Er ontstaat een tunnelvisie op wat er gedaan moet worden. Als professional raak je teveel uit balans. Dit gaat ten koste van de creativiteit en uiteindelijk ook ten koste van de effectiviteit.

In deze tijdsgeest wil men graag resultaatgericht werken. Tegelijkertijd echter wil men dit als zinvol en verrijkend ervaren. Ik heb daarom de afgelopen jaren het begrip effectiviteit opnieuw onder de loep genomen. En dit in een breder perspectief geplaatst. De jachtige en resultaatgerichte cultuur die momenteel overheerst, zal niet zomaar veranderen. Ik ben gaan onderzoeken wat nu precies effectief handelen is en welke mogelijkheden de mens daarvoor van ‘nature’ in huis heeft.

Een voorbeeld:

Guido is een ervaren verpleger, die fulltime in een ziekenhuis werkt op een kinderafdeling. Er is een financieel tekort, dus er wordt bezuinigd op de personeelskosten. Er zijn een aantal ervaren verplegers weggegaan en daarvoor in de plaats een aantal net afgestudeerde verplegers teruggekomen. Deze moeten nog ingewerkt worden en kunnen een aantal taken nog niet verrichten. Er zijn nog een aantal ervaren parttime verplegers.

De druk wordt steeds groter. Er wordt een zeer hoge effectiviteit van hem, gevraagd. Hij moet zeer gehaast werken, heeft te weinig tijd om na te denken. Regelmatig te druk om de overdracht te doen. Op belangrijke momenten kan hij niet de professionele kwaliteit leveren die nodig is. Fouten op deze afdeling kunnen desastreuze gevolgen hebben. er moet ook

gesproken worden met bezorgde ouders. Ze zijn ontevreden en emotioneel vanwege het gebrek aan kwaliteit en aandacht. Het management ziet inmiddels dat er een personele oplossing moet komen, maar dit zal nog enige tijd vergen. De vraag waarmee Guido komt is: "Hoe kan ik met plezier blijven werken en voorkomen dat ik ziek thuis kom te zitten?"

De mens heeft van 'nature' vijf verschillende vormen van adequaat handelen ter beschikking:

- 1 Reflexmatig handelen
- 2 Impulsief handelen
- 3 Bewust handelen
- 4 Spontaan handelen
- 5 Vertraagd handelen

Ze kunnen alle vijf op verschillende momenten effectief dan wel inadequaat zijn. Ze kunnen helpen maar ook in de problemen brengen. Het resultaat hangt echter af wanneer en waar welke vorm van handelen wordt ingezet. Soms is het onmogelijk zelfsturend daarin te zijn. Effectiviteit is bewust te zijn op welke wijze je handelt, weten welke wijze van handelen nodig zou zijn en die in kunnen zetten.

1) Reflexmatig handelen is uiterst effectief als er een vrachtauto onverwachts recht op je af komt gereden komt of is erg behulpzaam bij een tenniswedstrijd. Wanneer er haast is om iets af te krijgen is het fijn als je voldoende automatismen bij de hand hebt.

In het ziekenhuis waar Guido werkt wordt zowel in de verpleging als ook door chirurgen veel reflexmatig gehandeld. De professional moet aangeleerd en getraind gedrag snel kunnen inzetten. Ook Guido, moet op hoge snelheid, soms buiten adem, routinematig alle noodzakelijke handelingen bij de kinderen verrichten.

2) Impulsief handelen is doen wat er in je opkomt. Deze impulsen worden vooral gestuurd door emoties. Impulsiviteit kan instinctmatig, dus zonder bewuste evaluatie en inschatting van een situatie, heel adequaat handelen zijn. Impulsiviteit kan ons in chaotische momenten op goede ideeën brengen. Kinderen zijn vaak impulsief en daardoor speels en creatief. Ook kunstenaars volgen hun impulsen om ruimte te geven aan creativiteit en de stroom nieuwe ideeën op gang te houden. Impulsief handelen kan bij stress in de vorm van emotionele expressie tot ontspanning leiden; in huilen uitbarsten of een lachbui krijgen. Impulsiviteit is een belangrijk onderdeel van onze zelfregulatie. In balans komen is immers een steeds terugkerende actie.

Guido raakt echter steeds meer uit balans. Werken met kinderen is emotioneel, vanwege hun kwetsbaarheid en de natuurlijke betrokkenheid die ze oproepen. Hoe meer emoties hoe meer behoefte aan impulsief handelen bij Guido. Waar in dit werk nu geen ruimte voor is. Hij heeft niet de tijd zijn balans te herstellen. Wat leidt tot een steeds meer gespannen lichaam. Om het vol te houden luistert hij minder naar zijn emoties. Hij gaat daardoor steeds slechter slapen en is minder geconcentreerd.

3) Bewust handelen is geconcentreerd omgaan met allerlei situaties. Dit is een vorm van cognitieve zelfsturing. En begint bij je vermogen om je aandacht bewust te sturen en gericht keuzes te maken. Jezelf en situaties beheersen en controleren. Voor een

belangrijke situatie kan je een strategie bedenken. Maar ook bewust handelen garandeert niet altijd effectiviteit, kan zelfs een noodzakelijke spontaniteit in de weg staan.
Guido probeert zo bewust mogelijk te handelen. Zichzelf vooral onder controle te houden. Nadenken wordt door de opgelopen spanning en het gebrek aan tijd echter steeds moeilijker. Hij realiseert zich dat de kans op fouten steeds groter wordt. En beseft dat hij nauwelijks nog betrokken kan zijn bij de kinderen.

4) Spontaan handelen is per definitie adequaat, daarin onderscheidt het zich van impulsiviteit. Het laat zich niet afdwingen het is een samengaan van zelfreflectie en impulsiviteit. Een reageren vanuit je gehele menszijn. Spontaniteit is een vorm van creativiteit die is afgestemd op een situatie en de eigen behoefte. Het is tevens de mogelijkheid van een nieuw adequaat antwoord op een oude situatie. Maar wanneer een verandering niet wenselijk is, is spontaniteit hinderlijk.
Omdat bij Guido de emoties steeds meer toenemen en tegelijkertijd onderdrukt worden kan hij niet meer vanuit zijn gehele menszijn reageren. spontaneacties zijn door de starheid, die door zijn voortdurende zelfcontrole is ontstaan, niet meer mogelijk.

5) Vertraagd handelen betekent beslissingen kunnen opschorten en handelen kunnen uitstellen. Er is tijd voor reflectie. Door vertraagd handelen kan de tijd gebruikt worden om te komen tot nieuwe inzichten, het vergroten van de zelfkennis, een goede planning maken en een effectieve zelfsturing in te zetten.
Het lukt Guido niet om vertraagd handelen in te zetten. Wanneer Guido met emotionele ouders praat worden zijn eigen emoties opgeroepen. Hij dreigt zijn reflectieve distantie als professional te verliezen. Zijn behoefte toe te geven aan zijn eigen emotionele impulsen, omdat hij nergens anders een uitlaatklep heeft, gaat hem parten spelen. Hij wordt verdrietig of boos op de ouders omdat hij het niet eerlijk vindt dat hij de schuld krijgt. Er worden daardoor klachten over hem bij het afdelingshoofd ingediend. Die heeft gelukkig wel begrip voor Guido.

Het voorbeeld van Guido laat zien hoe zelfregulatie aan de basis ligt van effectief functioneren. Guido kan zichzelf niet reguleren, hij kan niet meer zelf bepalen welke manier van handelen hij inzet. Wij hebben een coaching methode ontwikkeld gericht op het optimaal leren gebruiken van de vijf basisvormen van handelen.
Deze wijze van coaching noemen wij de Zelfreflectie-Ontwikkel-methode (de ZO-methode). De ZO-methode bestaat uit het coachen op vier aspecten van ons functioneren: zelfregulatie, zelfgevoel, zelfsturing en zelfreflectie.
Deze vier aspecten hebben een geheel eigen dynamiek, waaraan ook de vijf basis vormen van handelen ontspringen Dit we hebben uitgewerkt in het onderstaande model. We geven een beknopte beschrijving van de vier aspecten.