



Ambitiever sneller Zelfreflectie

‘Aan de persoon die alle antwoorden weet, zijn niet alle vragen gesteld.’

Oude wijsheid

Zelfreflectie: Theorie

Over wie zegt mijn gedrag wat?

Ooit stond ik op een zaterdagochtend, na afloop van een jeugdwedstrijd, op het parkeerterrein van mijn voetbalclub LSVV in Noord-Scharwoude nog even na te praten met twee anderen. Het was er druk met allemaal fietsen en auto's. Plotseling reed een oudere man hard achteruit tegen een fiets aan. De persoon links van mij zei: 'Wat een koekenbakker. Die gast moeten ze zijn rijbewijs afnemen, weet je wel wat er had kunnen gebeuren hier?' De persoon rechts van mij reageerde met: 'Goh meneer, gaat het met u? Gelukkig, alleen maar blikshade. Ik ben blij dat het zo goed is afgelopen.' Ik was toen begin twintig en vroeg me af: Hoe kan het dat meerdere mensen hetzelfde zien (een auto die achteruit tegen fietsen aanrijdt) en ze er allemaal verschillend op reageren?

Over wie zegt ons gedrag (dus) wat?

Zelfreflectie begint bij zelfkennis

Als er iets is aan mezelf wat ik niet kan uitstaan, is dat ik veel slechter tegen kritiek kan dan ik zou willen. Ik merk dat ik snel in de weerstand

schiet, in de verdediging of – erger nog – in de aanval. Bovendien heb ik in groepen soms het gevoel dat ik er niet echt bij hoor en durf ik niet altijd te zeggen wat ik echt vind of voel. Daarnaast ben ik bang dat men dit boek afkraakt of mij als trainer-coach en ondernemer niet goed genoeg vindt. En om het volledig te maken: ik ben ook conflictvermijdend en kan moeilijk boos worden. Ik vermoed dat dit komt omdat ik enig kind ben en zeer beschermd ben opgegroeid met een vader en moeder die pas op latere leeftijd hun kinderwens in vervulling zagen gaan. Ik wil al deze dingen graag verbeteren en ik werk er actief aan. Ik weet namelijk dat al deze dingen uitsluitend wat over mij zeggen! Niet over mijn vader en moeder, mijn collega's of welke ander dan ook.

Het uitgangspunt van zelfreflectie is dat
je op zoek gaat naar zelfkennis:
wat zegt dit nu over mij?

Het gedrag wat je ziet, heb je zelf veroorzaakt!

Hoe je ook reageert: het zegt altijd iets over jou! Hoe kan het namelijk dat de twee mensen bij de voetbalclub hetzelfde zien en er verschillend op reageren? Dit komt doordat we allemaal een ander referentiekader hebben. Onze opvoeding, onze ervaringen in het leven, onze vriendenkring, de relaties die we gehad hebben... kortom alles wat we in ons leven hebben meegemaakt, bepaalt hoe we reageren op zaken. Dit is niet goed of slecht, maar gewoon hoe het werkt. Wat echter goed is om te realiseren, is dat jouw reactie uitsluitend iets over jou zegt. Kennelijk is die reactie op dat moment voor jou de (beste) manier om te reageren. Anders had je namelijk wel een andere reactie gegeven. Maar nogmaals, hoe je ook reageert, het zegt altijd iets over jou!

Veel managers hebben niet door hoe ont-zet-tend groot hun impact op de afdeling is. Net als kinderen doen wat hun ouders doen, doen medewerkers wat hun leidinggevende doet. Wordt hij of zij boos bij een gemaakte fout, reken dan maar dat er weinig initiatieven komen. Volgt hij zelf regelmatig een training om zich persoonlijk te ontwikkelen, dan heeft dit een stimulerend effect op zijn medewerkers. Zegt de manager regelmatig 'ik heb het te druk daarvoor, ik ben er nog niet aan toegekomen', driemaal raden wie het dan nog meer druk heeft.

Het gedrag van de ander is de grootste spiegel voor jou. Fluit je als scheidsrechter een moeilijke wedstrijd, grote kans dat je zelf zaken niet goed hebt aangepakt. Heb je als manager een afdeling die weinig verantwoordelijkheden neemt, dan zou het zomaar kunnen dat je zelf antwoorden voorkauwt. Of fouten bestraft. Ervaar je als medewerker werkdruk, dan is zeer waarschijnlijk je eigen focus ver te zoeken. En ben je coach, maar 'loopt' je coachgesprek even niet, ongetwijfeld heb je dan niet de juiste vraag gesteld.

Kortom: het gedrag dat je ziet bij de ander komt vaak door jezelf!

Intentie -> Gedrag -> Effect

Ons referentiekader bepaalt dus in grote mate hoe we reageren op situaties. En die situaties zijn een prachtige spiegel voor ons. Je kan dus vaststellen dat ons gedrag bepaald wordt door onze intenties. Overigens, in plaats van intenties kun je ook drijfveren, angsten of referentiekader lezen. En ons gedrag heeft een bepaald effect. Voor onszelf, of op anderen.

Om je zelfkennis te vergroten, onderzoeken mensen vaak hun eigen referentiekader, hun intenties. Hoe was mijn jeugd? Wat heeft mij gevormd? En meer van dit soort vragen. Via opstellingen wordt het 'systeem van herkomst' onderzocht, om te kunnen verklaren hoe het komt dat je bent zoals je nu bent. Nuttig, want inzichtgevend en het vergroot je zelfkennis. Vooral doen dus, of snel mee beginnen!

Maar wat vaak vergeten wordt, is om te onderzoeken wat het effect is van ons eigen gedrag op anderen. Dat komt onder andere omdat we geneigd zijn om onszelf te beoordelen op onze intenties. Logisch, want die weten we. Maar we beoordelen onszelf niet op het effect van ons gedrag. Voor anderen geldt het omgekeerde: we beoordelen hen op het effect van hun gedrag en niet op hun intenties. Ook weer logisch, want hun intenties kennen we niet, maar het effect van hun gedrag is wat we zelf ervaren.

Mooi voorbeeld hiervan is humor. Aangezien wij weten met welke intentie we zelf een bepaalde grap maken, vinden we het 'overdreven' als mensen zich hierdoor gekwetst voelen. 'Zo bedoel ik het toch helemaal niet!', is dan onze verdediging. Andersom, als iemand een grap maakt waardoor jij je gekwetst voelt, vind je dat hij zijn excuses moet aanbieden. Zelfreflectie gaat er ook om dat je echt weet welk effect jouw gedrag op een ander heeft.

Echte zelfkennis vereist dus een zelfreflectie die twee kanten op gaat: zowel naar de herkomst van ons gedrag (intenties, referentiekader) als naar het effect van ons gedrag op anderen!

Van resultaat- naar procesgericht

Goede reflectie helpt je om je zelfkennis te vergroten. Hoe doe je dat in je dagelijks werk? Hoe verhoudt zich dat tot het behalen van resultaat?

Het enige waar je daadwerkelijk rechtstreeks invloed op hebt, is je eigen denken en doen (cirkel van invloed, zie Ambitiever sneller Eigenaarschap). Resultaten inzichtelijk maken helpt je om te bepalen of, en in hoeverre, je succes hebt. Maar resultaatgerichtheid, het voornamelijk richten op resultaat, is onverstandig. Je richt je dan op iets wat je niet in de hand hebt. Het woord 'resultaat' zegt het eigenlijk al: het is een resultante ergens van. Resultaat is de resultante van je inspanningen. Je inspanningen, je handelingen, alles wat je doet, leiden tot het resultaat. Wat je wel kunt beïnvloeden is het proces, het resultaat is het gevolg daarvan. Richt je dus op het **proces**, niet op het **resultaat**. Dat volgt wel. Sterker nog, hoe beter je het proces beheerst, hoe groter de kans op een gunstig resultaat.

Twee voorbeelden ter verduidelijking: het nemen van een penalty en het voeren van een salesgesprek. Het resultaat moge duidelijk zijn: het nemen van een penalty heeft als (gewenst) resultaat een doelpunt, het voeren van een salesgesprek een getekende offerte. Laten dit nu net twee dingen zijn die je niet in de hand hebt. In het eerste geval is er nog een keeper, in het tweede geval moet het akkoord komen van iemand anders. Twee zaken waarop je geen directe invloed hebt. Waar je wel invloed op hebt en wat je wél kunt beïnvloeden, is wat jij zelf doet. Bij de penalty is dat de aanloop, de positie van je standbeen, de snelheid van je aanloop, de zuiverheid van je trap, enzovoorts. Bij het salesgesprek zijn dat de vragen die je stelt, de antwoorden die je geeft op vragen van je gesprekspartner en het vermogen dat je hebt om je eigen onderscheidend vermogen te verwoorden en je tarief te onderbouwen.

Kortom, hoe beter je het proces beheerst, hoe groter de kans op een goed resultaat. Zorg er dus voor dat je meester wordt van het proces; het resultaat volgt dan echt wel. Oorzaak: proces. Gevolg: resultaat. Richt je daarom op de oorzaak!

De sleutel tot zelfreflectie zit dus in het continu reflecteren op je eigen proces: wat zegt dit nu over mij en waar in het proces kan ik verbeteren?

Samenvatting

Zelfreflectie start met zelfkennis: weten waar je eigen kwaliteiten en valkuilen zitten. Om goed op je eigen handelen te kunnen reflecteren is het essentieel om jezelf continu een spiegel voor te houden: wat zegt dit nu over mij? Het gedrag dat je ziet, heb je namelijk (vaak) zelf veroorzaakt. Naast op zoek gaan naar hoe je bent geworden zoals je nu bent, is het ook noodzakelijk te kijken wat het effect van jouw handelen is op anderen. Vermijd te veel resultaatgerichtheid, maar denk in procesmatige stappen: wat kan ik bij mezelf verbeteren? Hoe meer je meester wordt in het proces, hoe groter de kans op een goed resultaat. De oplossing zit dus altijd in het proces, niet in het resultaat!