

de **STATUS**

over succesvol ondernemen

Ruud Koornstra:

“Tovenaars moeten het worden”

Dorrie Eilers:

“Je moet doen waar je goed in bent”

extra regio katern

2009
DESTATUS
JAARGANG 6
NUMMER 3
€3,95

Bedrijfskundige en Breindeskundige

Waarom snappen mijn medewerkers niet wat ik bedoel? Waarom nemen ze zelf geen initiatief? Dat heeft toch niets met mij te maken?

Een zoektocht naar het beïnvloeden van gedrag, overtuigingen en bad clusters met praktische tips voor wie een aantal valkuilen wil overslaan. Lees hier het autobiografisch verhaal van Paul Bartels (42).

"TIJDENS DE BEDRIJFSKUNDIGE opleiding aan de Universiteit te Eindhoven werden we volgestopt met allerlei technische modellen om de wereld te kunnen bevatten. Ik studeerde af in Logistiek waarbij de factor mens voor mij niet echt van belang was; we kregen wel vakken in die richting maar dat was toch vooral soft. Dat de wereld anders in elkaar zat bleek wel tijdens mijn eerste baan bij KPN (destijds PTT Telecom) waarbij ik op 25-jarige leeftijd de leiding kreeg over 300 man eigen personeel, een paar honderd externen en een managementteam dat vervangen moest worden. De factor mens bleek verdomd lastig. Ik zag in ieder geval de eerste maanden zwarte sneeuw en achteraf gezien zat ik ook niet ver van een burnout.

De kans dat iemand een burn-out krijgt is vooral aanwezig bij mensen die graag anderen willen helpen, moeilijk nee kunnen zeggen en ook nog perfectionistisch ingesteld zijn. Dan heeft u meteen een beeld van hoe ik er toen voorstond. Heeft u al een beeld hoe mijn gedrag was? Nog goed om eraan toe te voegen dat ik ook niet tegen kritiek kan. De vergaderingen met het managementteam blonken dan ook niet uit in helderheid en duidelijkheid maar ik probeerde vooral te schipperen met alle meningen en als het enigszins kon mijn eigen mening door te drukken. Ik maakte lange dagen want aan mijn inzet lag het niet.

En terwijl ik probeerde al die mensen om me heen te veranderen duurde het nog de nodige jaren voordat ik de stap maakte om eens naar binnen in mezelf te kijken. Bij KPN werd in die tijd ook geïnvesteerd in goede opleidingen en ik heb daar dankbaar gebruik van gemaakt. De technische werkomgeving werd ingewisseld voor commerciële functies en zo werd ik Sales Manager van 50 verkopers die in de zakelijke markt business-to-business mobiel aan het

verkopen waren. Hele andere mensen met ander gedrag. Ik reed destijds een oude Opel (ik meen een Astra) en voor mij hoefde dat niet te veranderen. Totdat mijn leidinggevende me 2 dagen gaf om een andere auto te zoeken want de "uitstraling" was niet goed. Hij wilde dat ik een Mercedes ging rijden en de keuze voor een nieuwe Mondeo was geen carrierebevorderende actie.

Na bijna tien jaar KPN werd het tijd voor een andere werkgever. Er waren twee kinderen in het gezin gekomen en de lange werk- en reistijden wogen niet meer op tegen de voordelen. Bij Imtech (destijds Datelnet) gaf ik in het sollicitatiegesprek aan twee belangrijke voorwaarden te hebben: ik wilde een intensieve persoonlijke opleiding volgen plus zes weken vrij in de zomervakantie voor een trip door Canada. Zo gezegd, zo gedaan. Met een groep van 50 personen volgden we een jaar lang een intensieve training. Ik was verbaasd over hoe mensen dachten en wat ze allemaal al hadden meegemaakt, hoeveel trauma's er zijn en wat voor impact dat heeft op het gedrag in het hier en nu. Ik was nog niet helemaal klaar om ook naar mijn eigen verhaal te kijken en keek er vooral met mijn ratio op afstand naar. Een mens wil wel zijn controle houden, toch?

Door deze ontwikkelingen veranderde mijn managementstijl naar een meer coachende benadering: meer vragen stellen en luisteren, motiveren, meer het gevoel erbij betrekken. Voelen was ook al zo'n wazig begrip. Dus ik wilde wel eens weten hoe je dan moest voelen. Ik belandde via via bij een acupuncturist met de vraag hoe ik moest voelen. Hij keek me enigszins vreemd aan en gaf me een hand. Voel je die? Ja, antwoordde ik. Dan zijn we klaar, was zijn rake antwoord. Het duurde wel even voordat het kwartje viel.

Terwijl ik druk met mezelf bezig was viel me op dat opleidingen toch ook maar een beperkt rendement hebben. We kregen met zijn allen veel inzichten, we veranderden ook daadwerkelijk ons gedrag op een aantal fronten maar veel bleef toch bij het oude. Zo gingen mensen scheiden of op zoek naar een nieuwe baan om uiteindelijk toch weer in dezelfde situaties te belanden waar ze ook al eerder last van hadden. Met andere woorden, je zag heel duidelijk patronen die zich keer op keer herhaalden. Deze patronen beginnen al in onze jeugd. En terwijl we met onze ratio wel die patronen op een gegeven moment door hebben en dat bewust willen veranderen, speelt er tegelijkertijd een onbewust proces plaats dat vele malen krachtiger is en gedrag "vasthoudt". We kennen wel dat plaatje van de ijsberg waar alleen het topje boven het water uitsteekt en waarvan we weten dat de "echte" ijsberg gigantisch veel groter is en zich onder het oppervlak uitstrekt. Voor de liefhebbers is de bestseller van Ap Dijksterhuis – hoogleraar in het onbewuste aan de Radbouduniversiteit te Nijmegen - over het Slimme Onbewuste (2007) aan te raden. Zijn conclusie is dat al je gedrag voortkomt uit je onderbewuste patronen!

Ik begon me te realiseren dat als ik mijn overtuigingen wilde veranderen ik moest leren te duiken, onder het wateroppervlak. Want ik had nog steeds last van overtuigingen die destijds me bijna naar een burn-out hadden gebracht. De snelste manier om dit te onderzoeken was om als zelfstandige trainer/coach aan de gang te gaan. En zo begon ik op 36-jarige leeftijd te coachen. Er is geen vooropleiding voor nodig dus je kan gewoon beginnen. Wat me wel een jaar heeft gekost is om de stap naar zelfstandig ondernemerschap te nemen want het lijkt erop alsof je zekerheid kwijt raakt. Terwijl niets minder waar is voelde het wel zo. Ook weer een typisch voorbeeld van hoe je onderbewuste patronen heel hardnekkig kunnen zijn.

Maar hoe nu bij deze patronen terecht te komen en andere keuzes te maken? Het antwoord kwam voor mij uit de neurowetenschappen. Ongelooflijk wat er nu aan kennis vergaard wordt over hoe ons brein in elkaar zit en wat het verband is met ons gedrag. In het kort komt er op neer dat wij ons afstemmen op onze omgeving en daarin proberen te overleven. Als de omgeving bedreigend is hebben we ander gedrag als dan wanneer we het idee hebben dat er niets loos is. Hoe weten we nu of er gevaar is? We scannen via onze zintuigen continu de omgeving af op zoek naar mogelijk gevaar. Onze zintuigen nemen per seconde miljoenen details waar die razendsnel vergeleken worden met al onze eerdere ervaringen die in ons brein - de cortex - liggen opgeslagen. We nemen in ons onderbewuste dus meer als een miljoen keer zo veel waar als we dat bewust doen. We nemen dan alle details waar, zoals een kleur, een vorm, een geluid, een toon, etcetera. Als aan een dergelijk detail ooit een negatief gevoel is gekoppeld dan zal het brein dat in het hiér en nu herkennen en datzelfde gevoel direct in het lichaam weergeven. Op deze manier waarschuwt je lichaam je voor een mogelijk gevaar en hoe sterker het negatieve gevoel was, des te sterker de automatische piloot aanslaat. Details waaraan een hele grote negatieve lading is gekoppeld worden bad-clusters genoemd en zijn de oorzaak van circa 75 procent van onze overtuigingen en ons gedrag.

Bijvoorbeeld: als iemand in het verleden mij strak aankeek (het detail is ogen die me recht aankijken) dan kreeg ik het gevoel dat ik het niet goed deed, ik draaide mijn hoofd weg, mijn maag kromp ineen en door middel van humor of iets dergelijks probeerde ik weer grip te krijgen op het gesprek. Maar ik zat wel in dat "slappe" gevoel en kon dan onmogelijk nee zeggen. De trigger waren de ogen en de rest was een automatisch proces. Door me dit bewust te worden heeft het nu geen enkel effect meer op me. Hierbij heeft PMA, Progressive Mental Alignment, een grote rol gespeeld. PMA staat voor een vraagstellingstechniek die snel je meebrengt naar de triggers in je eigen innerlijke wereld. Bijvoorbeeld tijdens sollicitatiegesprekken worden de keuzes voor een sollicitant volledig onderbewust gemaakt en dat dient niet altijd de onderneming. Of teams presteren minder omdat bepaalde mensen elkaar gevoelsmatig minder liggen zonder dat ze weten waar dit aan ligt.

Ik raakte zo gefascineerd door de wereld van het brein en PMA dat ik de ontdekker van PMA, Joop Korthuis, vroeg om samen PMA Nederland op te richten. Al weer ruim 3 jaren zijn we bezig om deze praktische no-nonsense methode toe te passen in het bedrijfsleven. We begeleiden daarmee ondernemers die het lief hebben om naar hun eigen belemmerende patronen te kijken en deze blijvend te veranderen, ook met teams. We hebben bijvoorbeeld een gratis quick scan ontwikkeld waarmee we binnen een dag de onderbewuste patronen zichtbaar maken (www.pmanederland.nl).

Zo is voor mij de cirkel weer rond: binnen ondernemingen aan de slag maar dan met de belangrijkste schakel, namelijk de mens. Bedrijfskunde en Breindeskundige, een mooie combinatie. Laat niemand je iets wijs maken: een ieder kan zijn gedrag veranderen en oude patronen doorbreken, als je maar weet waar je moet zoeken. Mij heeft het in ieder geval meer rust en ruimte gegeven en de groeiproces gaat nog steeds door!

<<

