

WILLEM WANROOIJ & THEA GROENEVELD

DOE

ER

WAT

AAN

Coach jezelf op: ik kan geen nee zeggen • mijn beurt gaat voorbij • bij kritiek klap ik dicht • aan belangrijke zaken kom ik niet toe • ik ben bang voor een afwijzing • ik vermijd conflicten • evenwicht werk en privé is zoek • en ander ongemak

# INHOUD

<b>Introductie</b>	7
Zo maak je er een succes van	8
<b>1 Situaties en patronen</b>	11
Rudy: ik voel me machteloos	11
Judith: mijn beurt gaat voorbij in het overleg	12
Harry: bij kritiek klap ik dicht	14
De achtergrond	15
<b>2 Competenties</b>	19
Henk: ik twijfel aan mijn kwaliteiten en zet weinig sturing op mijn leven	19
De achtergrond	20
De Corporate Change-competenties: wat je kent en kunt	25
<b>3 Overtuigingen</b>	27
Joost: het evenwicht tussen werk en privé is zoek	27
De achtergrond	30
<b>4 Beelden</b>	39
Marco: ik kom niet toe aan belangrijke zaken	39
Een ander voorbeeld	42
De achtergrond	43
<b>5 Gevoelens</b>	49
Abe: ik ben bang voor een afwijzing	49
De achtergrond	51
Gilles: gevoel mag niet	54

<b>6 Basale behoeften en ongemakkelijke patronen</b>	61
Remco: plotseling word ik woedend	61
De achtergrond	62
<b>7 Waarden en het heen-en-weerdilemma</b>	73
Waarden – de achtergrond	73
Boudewijn: ik sta op het punt af te knappen – deel 1	75
Het dilemma – de achtergrond	77
Boudewijn: ik sta op het punt af te knappen – deel 2	78
<b>8 Op naar de toekomst</b>	83
Edwin: mijn zelfvertrouwen is terug	83
De achtergrond	84
Anna: gezondheid boven alles	87
<b>9 Zit dat zo? Een persoonlijkheidsmodel</b>	93
De essentiële elementen van zelfcoachen	93
<b>10 Voortgang en successen</b>	99
<b>Een training ter ondersteuning: ‘Doe er wat aan’</b>	103

# INTRODUCTIE

De titel belooft dat we je helpen met het verminderen van allerlei persoonlijk ongemak. We geloven dat we dat waar kunnen maken. Als je met ons de aangegeven weg afloopt, ontwikkel je nieuw gedrag, ontdek je nieuwe mogelijkheden, doe je nieuwe energie op en neemt de invloed van jouw oude, ongemakkelijke patronen geleidelijk af.

In dit boek voeren we je mee in de processen waarmee je jezelf kunt coachen. Een uniek concept als je al in coaching bent geweest of als je vindt dat je nu zelf aan de slag moet. Je kiest zelf je tijd, gebruikt je eigen wijsheid, creëert een veilig vangnet en komt toe aan jouw wezenlijke ontwikkelpunten.

Als je jezelf coacht, krijg je begrip voor je eigen handelwijze en voor het handelen van anderen. Je begeleidt jezelf bij het ontwikkelen van al je mogelijkheden en al je potenties. Je vindt passende oplossingen en antwoorden op je vragen. Je leert op jezelf te vertrouwen. Je voelt je competent aan te pakken wat je op je pad ontmoet.

*Wat ga je doen als je met ons het pad afloopt?* Vragen stellen is een essentieel instrument in coaching. Als je dus de coach van jezelf bent, stel je jezelf specifieke coachvragen. Wij geven aan hoe en waar je dat kunt doen en geven heldere schema's waarmee je aan de slag kunt. De antwoorden op de vragen geven je de kansen om tot verdere groei te komen. Je wordt de regisseur van je mogelijkheden.

We gaan in dit werkboek methodisch te werk. Met veel voorbeelden uit de praktijk krijg je inzicht in de verschillende stappen in het ontwikkelingsproces. Je begrijpt daardoor beter hoe en waarom je doet wat je doet. Vervolgens leid je jezelf naar nieuwe keuzes en alternatieven. Juist door die nieuwe ervaringen versterkt je gevoel van eigenwaarde in je

werk en privéleven. Zelfcoaching werkt als je de signalen van je ongemak serieus neemt, in verandering gelooft en de tijd neemt om de aangegeven weg te gaan. We wensen je succes onderweg, veel plezier en mooie uitzichten.

## Zo maak je er een succes van

Hoe gebruik je dit werkboek en wat is handig om je rol als coach van jezelf in te vullen?

### METHODE

We werken systematisch met zeven aspecten van je persoonlijkheid. Elk daarvan heeft invloed op je doen en laten. Binnen ieder element kun je ontwikkelpunten vinden en is winst te behalen. We nodigen je daarom uit de lijn van het boek te volgen. Maar als je ervan houdt minder systematisch te werk te gaan, kun je daaraan toegeven. De opbouw van ieder hoofdstuk staat dat toe. Als je alle stappen hebt genomen, ben je heel wat wijzer geworden. Je ontdekt waar jouw grootste winst ligt en waar je dus je coaching het best op kunt richten.

### TIJD

Wie in een coachingstraject stapt, weet dat dit tijd kost. Je begint met je eigen specifieke ontdekkingen te doen, vervolgens werk je aan de verandering door te oefenen met jouw veranderde gedrag en tot slot geniet je van het behaalde resultaat. Als je jezelf coacht, is dat ook zo. Het kost tijd. Geen rendement zonder investering. Het grote voordeel van zelfcoaching is wel, dat je de baas bent over je eigen coachtijd en op elk moment aan de slag kunt. Je hoeft niet te wachten op de volgende afspraak, je hebt geen reistijd et cetera.

Als je met een aspect aan de gang gaat, ben je zeker een uur geconcentreerd bezig. Je leest de voorbeelden en de uitleg bij een onderdeel. Je doet de oefeningen om je de stof eigen te maken en tot slot maak je je eigen casus door een schema stapsgewijs in te vullen. Daarna ga je oefenen in de praktijk om je nieuwe kansen uit te buiten en je ontwikkeling

te borgen. Dat vraagt de rest van je leven, totdat het een vast bestanddeel van je nieuwe, verder gegroeide persoonlijkheid is geworden. Je kunt ervoor kiezen in een maand twee sessies van een uur te plannen. Of iedere week een uur voor jezelf te nemen. Ons advies is: maak met jezelf een afspraak over de tijd die je gaat investeren en plan die tijd.

### **PLAATS**

Kies een plek die je helpt geconcentreerd te zijn. Waar dat is, is voor ieder van ons verschillend. Zoek naar een plaats die je energie geeft en waar je weinig kans hebt gestoord te worden.

*Laat de methode, de tijd en de plaats voor je werken. Dwingen helpt niet, sturen wel.*

# I SITUATIES EN PATRONEN

---

Je krijgt inzicht in de invloed van situaties en in je eigen gedragspatronen. Hoe gebruik je wat er is en zet je de ontwikkeling in gang?

---

## **Rudy: ik voel me machteloos**

*Wat is mijn globale situatie?*

Het bedrijf waarvoor ik werk, is kortgeleden gefuseerd. Dit betekent dat er veel geïntegreerd moet worden: afdelingen en mensen. De werkprocessen lopen nog niet goed en er moeten keuzes gemaakt worden, want de mensen nemen verschillende manieren van werken mee uit hun oude situatie. Er zijn nogal wat ontevreden mensen. De werkdruk is erg hoog. Ik ben clusterleider; mijn eerste leidinggevende baan.

*Wat is de huidige situatie waarin ik verandering wil brengen?*

Alle aanvragen voor werk en nieuwe projecten komen bij mij binnen en mijn taak is dan om die te verdelen onder de medewerkers. Als ik een project aan iemand wil geven en hij maakt bezwaar, dan geef ik snel toe en neem ik het werk weer mee.

*Ik geef een voorbeeld.*

Nou, dan zegt de ander bijvoorbeeld: 'Hoe kun je dat nieuwe project nou aannemen? We zitten al helemaal vol. Ik kan er echt niets meer bij hebben hoor.' En dan zeg ik: 'Dan doe ik het zelf wel', en loop dan weg. Maar ik zit zelf ook tot over mijn oren in het werk.

*Wat zijn de effecten op mezelf?*

Ik verdrink in het werk en ik verlies de grote lijn uit het oog. Ik voel me steeds heel machteloos. Een enkele keer ga ik naar een andere medewerker toe en vraag die het werk te doen, maar meestal los ik het zelf op.

*Wat wil ik anders doen?*

Ik denk soms dat het met die drukte wel meevalt. Maar dat durf ik niet te zeggen. Misschien hebben ze wel goede redenen om het werk niet te doen. Ik wil daarover goed kunnen praten en me niet weggestuurd voelen. Ik wil me niet machteloos voelen. Als we het samen eens zijn dat het niet kan, is dat prima ... ja, dat is het. Ik wil dat we de beslissingen samen nemen. Hoe die beslissing uitvalt, hangt van de situatie af.

*Heb ik een voorbeeld van het gewenste gedrag?*

Nee, eigenlijk niet. Ik laat me altijd wegsturen.

## **Judith: mijn beurt gaat voorbij in het overleg**

*Wat is mijn globale situatie?*

Ik ben afdelingshoofd en geef leiding aan zo'n vijftig medewerkers. Dat zijn voornamelijk professionals, wetenschappelijk opgeleid en in hun vak werkzaam. Ik ben zelf ook professional en kan inhoudelijk dus meepraten binnen elke specialisatie. Van tijd tot tijd vervang ik mijn baas en neem dan namens hem deel aan het overleg van het managementteam (MT). Ik ben ontevreden over mijn optreden in het MT en ik heb de indruk dat de andere teamleden en de directeur me een sufferd vinden.

*Wat is de huidige situatie waarin ik verandering wil brengen?*

Ik doe bijna mijn mond niet open. En als ik iets zeg, dan is het slecht getimed en hoort bijna niemand het. Ik schaam me dood. Dat overkomt me iedere keer als ik weer deelneem aan het MT. Ik voel me op zo'n moment erg ongemakkelijk. In het stafoverleg dat ik met mijn baas en collega's heb, heb ik er ook wel last van, maar komt het veel minder vaak voor.



*Ik geef een voorbeeld.*

De laatste meeting met het MT. Er staan dan natuurlijk zaken op de agenda die de andere hoofdafdelingen betreffen. Ik weet daar niet zoveel van. Ik heb geen oplossing voor de aangevoerde punten, dus houd ik maar mijn mond. Ondertussen denk ik: ze zullen me wel stom vinden, dat ik geen mond opendoe. Ik voel me ongemakkelijk en ben meer met mezelf bezig dan met de zaak waar het over gaat.

*Wat zijn de effecten op mezelf?*

Ik schaam me. Ik ben heel ontevreden over mezelf en zie er als een berg tegenop om naar het overleg van het MT te gaan.

*Wat wil ik anders doen?*

Ik wil gewoon mee kunnen praten, net als ieder ander. Ik wil wel een zinvolle bijdrage leveren. Mensen die maar wat zeggen, vind ik vreselijk.

*Heb ik een voorbeeld van het gewenste gedrag?*

Ik heb overleg met mijn medewerkers. Het gaat over de aanpak van een bepaald probleem. Ik heb een oplossing bedacht en ik geef die oplossing en zeg: 'Schiet er maar op. Schiet er maar gaten in.' Dat doen ze. Ze komen met andere argumenten en als ze goed zijn, neem ik die over. Zo komen we tot een besluit. Iedereen is tevreden. Ik ben zeker van mijn zaak. Ik heb een oplossing. Als er een betere komt, prima, ook goed. Ik heb mijn aandeel geleverd en dat is voor iedereen duidelijk.

## OEFENING

Het verhaal van Rudy en Judith krijgt structuur door de vragen die gesteld worden en de antwoorden daarop. Het is handig om te kunnen spelen met die structuur. Hieronder staat het verhaal van Harry en zijn ongemak. Plaats in het verhaal van Harry de volgende vragen:

- *Wat is mijn globale situatie?*
- *Wat is de huidige situatie waarin ik verandering wil brengen?*
- *Wat is daarvan een voorbeeld?*

- *Wat zijn de effecten op mezelf?*
- *Wat wil ik anders doen?*
- *Heb ik een voorbeeld van het gewenste gedrag?*

De antwoorden op de vragen staan aan het eind van dit hoofdstuk.

## Harry: bij kritiek klap ik dicht

Ik ben clusterleider van een groep automatiseerders. Mijn medewerkers verrichten hun werk vooral in projecten. Enkele medewerkers hebben indertijd gesolliciteerd naar de functie van clusterleider, maar zij zijn het toen niet geworden. Ik ben toen benoemd als clusterleider. Sinds het begin van mijn aanstelling zijn die medewerkers kritisch geweest over mijn manier van leiding geven. Ik kan niet veel goed doen bij hen. Een kritische opmerking van een medewerker over mijn leiderschap onderga ik al snel als een persoonlijke aanval. Ze willen dat ik op de hoogte ben van de details van hun projecten en dat ze mij op dat niveau kunnen raadplegen, maar ik wil juist op de grote lijnen sturen. De inhoud is voor de projectleiders. Zij hebben veel ervaring. Ik weet genoeg van de materie van elk project om snel op details in te kunnen gaan, als het nodig is. Zij vinden dat ik me gedetailleerd met elk project moet bemoeien. Als ik dat niet doe, vallen ze me aan op mijn leiderschap en dan klap ik dicht.

Vorige week had ik een gesprek met twee projectleiders. Zij zeiden dat ik hen maar liet zwemmen. Ik raakte door hun opmerkingen in paniek en kon niet goed meer nadenken. Ik voelde me aangevallen en bedacht me dat ze misschien wel gelijk hadden. Ik besloot in te stemmen met hun standpunt en maakte verdere afspraken; toen zakte de paniek.

Enige tijd later toen ik alleen in mijn kamer was, bedacht ik me dat ik hun geen gelijk had moeten geven. Ik wil vasthouden aan mijn eigen opvatting dat ik juist op de grote lijn wil sturen. Toen ik tot die conclusie kwam, raakte ik in paniek, werd ik gespannen en voelde me een mislukkeling.

Ik was erg ontevreden met mezelf dat ik heb toegegeven aan iets waar ik het echt niet mee eens ben. Ik wil gewoon kunnen zeggen dat we het