

Verwerven van autonomie

Work in progress

Verwerven van autonomie is een cruciaal element in de ontwikkeling van mensen. De coach stimuleert het ontwikkelen daarvan bij de coachee, en is tegelijkertijd ook zelf lerende. In hoeverre heeft de coach zicht op de beweging in de fase van deze mentale ontwikkeling? In dit artikel wordt een model besproken dat de coach een handvat biedt om te kunnen reflecteren op wat zich in de praktijk van alledag voordoet. Tevens draagt dit model bij aan het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal. Daarmee kan de communicatie tussen coach en coachee effectiever, bevredigender en ongecompliceerder verlopen.

AUTEURS: BEN ROELVINK & LEEN QUIST

Het verwerven en inzetten van autonomie gaat niet zonder slag of stoot. Autonomie houdt in dat je je in toenemende mate verantwoordelijk weet voor eigen gedrag, stemmingen en keuzes en je je zodanig vrij weet dat je dagelijkse leven congruent is met waar je in gelooft. Dit maken van je eigen keuzes zal je door je omgeving niet altijd in dank worden afgenomen zoals bleek bij de piloot die weigerde te landen (zie kader: *Dramatische landing*). Hij werd door zijn bazen als lafaard weggezet. Met het toenemen van je autonomie is de kans groot dat je gaat afwijken van verwachtingen, gewoontes en rituelen in zowel de privé sfeer als op je werk. Die omgeving zal dit niet altijd

Dramatische landing

In 2010 verongelukte een Poolse vliegtuig met daarin bijna 100 prominenten, waaronder de Poolse president Kaczynski. De bemanning stond onder druk om in slecht weer toch te landen. Kort voor de landing stortte de Tupolev in dichte mist neer. Al snel daarna doken geruchten op dat de president de bemanning had gedwongen te landen. Belangrijk gegeven was dat twee jaar daarvoor diezelfde president eiste dat zijn vliegtuig, ondanks de oorlogsdreiging, zou landen in de Georgische hoofdstad

Tbilisi. De piloot van toen weigerde en werd later afgeschilderd als een lafaard die niet thuishoort in het Poolse leger. Aangenomen wordt dat de piloot van het in 2010 neergestorte toestel zich deze uitspraak herinnerde, met alle gevolgen van dien. Hoe zou dit ongeluk zijn afgelopen als de piloot meer autonomie had gehad?

weten te waarderen en zeker niet als zij zelf onvoldoende autonomie hebben ontwikkeld. De kans is groot dat ze je proberen te betrekken in hun psychologische spelletjes. Je zult om je keuzes worden aangeklaagd en de omgeving kan zich als slachtoffer gaan opstellen. En als jij je aangeslagen weet zullen ze je willen redden. Dit zijn acties waarin je de dramadriehoek vanuit de Transactionele Analyse kunt herkennen. Het is je autonomie die je in deze netelige situaties kan helpen om vanuit je volwassen bewustzijn te blijven handelen.





Reflectiemodel

Onder autonomie verstaan wij een geestelijke onafhankelijkheid; essentieel voor een persoonlijk ontwikkelingsproces. Vanuit de behoefte dit proces voor de coachingspraktijk inzichtelijk en praktisch toepasbaar te maken, hanteren wij een reflectiemodel dat bestaat

uit vier fases. Het model geeft inzicht in de fase van waaruit een persoon in een specifieke situatie zijn respons geeft. Het biedt ook handvatten om naar de fase van onafhankelijkheid door te ontwikkelen. Dit is een uitdaging, want het model is niet lineair. De fasen worden met regelmaat opnieuw doorlopen. Terugval naar eerdere fases is onvermijdelijk. Het blijft hard werken om in toenemende mate bestendig onafhankelijk en wederzijds afhankelijk te zijn: het is en blijft *'work in progress'*.

Afhankelijkheid

In de fase van afhankelijkheid speel je vooral in meegaande zin in op de suggestie die van de communicatie van de ander uitgaat. Je hebt het idee dat vrienden, familie of een leidinggevende iets van je verwacht en handelt ernaar. Iemand maakt bijvoorbeeld een grap ten koste van iemand anders waar iedereen om lacht. Je vindt het geen leuke grap. Je lacht mee om niet uit de toon te vallen. Het bij de groep horen en niet opvallen is belangrijker dan te staan voor eigen waarden. Je gaat kritiekloos mee in 'hoe het hoort' en wat van je verwacht wordt. Je vermijdt conflicten en pleast. Dit gedrag komt over het algemeen voort uit angst voor oordelen van de omgeving of vanuit een innerlijk 'het supergoed te willen doen', met eigen belemmerende overtuigingen als bron.

| Reflectiemodel Mentale ontwikkelingsfasen | | | | |
|---|---|---|---|--|
| | Afhankelijkheid | Tegenafhankelijkheid | Onafhankelijkheid | Wederzijdse afhankelijkheid |
| |  |  |  |  |
| Gedrag | Ik volg braaf | Ik volg niet! | Acceptatie | Verbinding |
| Gevolg | Aangepast gedrag | Verzet | Zelfsturing | Innerlijk kompas |
| Bron | Angst | Irritatie | Autonomie | Waardeoriëntatie |

©2017 Ben Roelvink/Isselconsult

Figuur 1. Het reflectiemodel mentale ontwikkelingsfasen

In de fase van afhankelijkheid, zal je onvoldoende vrij weten om jouw potentieel aan talenten, ideeën en kwaliteiten optimaal in te zetten. Afhankelijkheid van de omgeving leidt tot aanpassing aan de heersende cultuur en deze wordt braaf gevolgd. Het doorbreken van dit patroon kan betekenen dat je gaat opvallen en reacties krijgt waar je niet op zit te wachten. Of dat je alleen komt te staan met alle pijn die dat met zich mee kan brengen. De kans is groot dat vanwege de angst voor de reacties te lang dit ongewenste patroon gevolgd wordt met alle gevolgen van dien. In het ergste geval ligt een depressie of een burn-out op de loer. Ook is het mogelijk dat een conflict met de omgeving ontstaat omdat de opgekropte of onderdrukte gevoelens tot uitbarsting komen.

Tegenafhankelijkheid

De fase van tegenafhankelijkheid lijkt op die van de afhankelijkheid. In beide gevallen betreft het reactief gedrag. Ook vanuit deze fase zit je niet op een bewuste manier aan het stuur van je eigen respons. Je wordt gestuurd door emoties als irritatie en verongelijkt-hed. Voor deze stemmingen wordt geen verantwoordelijkheid genomen. Als je in de tegenafhankelijkheid zit, druk je met jouw gedrag uit dat je niet afhankelijk wilt zijn, maar ondertussen ben je dit met je reactieve gedrag natuurlijk wel. Je energie gaat vooral zitten in het bestrijden van iets of iemand.

In de fase van tegenafhankelijkheid is sprake van emotioneel verzet. Je wilt *niet* afhankelijk zijn van wat zich in de realiteit afspeelt. De aanleidingen kunnen legio zijn: de scheidsrechter die volgens het legioen een oneerlijke beslissing neemt, de vriendin die structureel niet beantwoordt aan je verwachtingen, collega's die steeds weer te laat in de vergadering komen, tot aan het moeten stoppen voor het rode stoplicht terwijl je juist zoveel haast hebt. De veronderstelde oplossing is dan ook vaak dat iets of iemand anders moet veranderen zodat jij je niet gefrustreerd weet.

In een teamoverleg wordt bijvoorbeeld onder-

mijnend gedrag getoond. 'Kijk eens wat we durven' lijken betrokkenen te communiceren naar de collega's. Favoriete gespreksonderwerpen zijn 'waar we het allemaal niet mee eens zijn, waarom iets vast en zeker gedoemd is te mislukken en dat het vooral anderen zijn die hun werk beter moeten doen'. In feite wordt de realiteit ontlopen en niet geaccepteerd. Je gaat een volwassen dialoog uit de weg doordat je starre overtuigingen hebt over 'hoe het hoort'. Zo ontstaat geen ruimte voor verwondering of creatieve antwoorden.

Tegenafhankelijkheid, emotioneel verzet, kan overigens een prima signaal zijn dat je het ergens niet mee eens bent. Vanuit deze wake-upcall kun je vervolgens bewust en autonoom je keuzes maken.

Onafhankelijkheid

In de fase van onafhankelijkheid is sprake van persoonlijke autonomie. Je weet je verantwoordelijk voor jouw eigen gedrag, keuzes, welbevinden en leerproces. Op ontspannen wijze wordt de realiteit geaccepteerd. Eigen stemmingen worden in afnemende mate toegeschreven aan gedrag van anderen of omgevingsinvloeden. Vanuit onafhankelijkheid wordt leiding gegeven aan jezelf en verantwoordelijkheid genomen voor het antwoord dat, verbaal of non-verbaal, op een gebeurtenis wordt gegeven. Zelfsturing en zelfrespect zijn belangrijke kenmerken van deze fase.

Onafhankelijkheid brengt ontspanning in de communicatie en stimuleert een onderzoekende houding. Je hoeft niet meteen een mening te hebben. De grootste hindernis die hier genomen moet worden is dat je jouw oordelen, dan wel de angst hiervoor, moet leren opschorten. Dat houdt in dat je je eigen oordelen en die van anderen leert waar te nemen zonder je daar in vast te bijten of ze van je af te werpen.

In de fase van onafhankelijkheid ontstaat ruimte en tijd om na te denken over waar het je ook alweer om begonnen was. Hier kun je

jouw belangen vanuit een zekere belangeloosheid onderzoeken en opnieuw interpreteren. Wanneer je eenmaal de ruimte gecreëerd hebt voor een dialoog, kun je jouw gedachten over een kwestie uit gaan wisselen. Je staat open voor de inzichten en werkelijkheden van anderen. Je wordt vrij van wat je dacht en verbindt je aan de werkelijkheid die in de ontmoeting met de ander ontstaat.

Als coach is het essentieel dat je je richt op de onafhankelijkheid en autonomie van de coachee. Anders blijft emotionele afhankelijkheid en tegenafhankelijkheid een grote valkuil en leg je geen basis voor misschien wel het belangrijkste aspect in zijn persoonlijke ontwikkeling.

Wederzijdse afhankelijkheid

Vanuit de verworvenheid van de onafhankelijkheid kan bewust worden gekozen. Bijvoorbeeld om te sturen op waarden en principes. Wat doet ertoe, wat is echt van belang? Kiezen voor waarden betekent sturen op zingeving en verbinding. Hier niet naar leven is het verloochenen van je eigen principes.

Waarden hebben ook te maken met doelen. Vanuit waarden kunnen doelen worden gedefinieerd, kan worden samengewerkt en activiteiten worden uitgevoerd. Zo kan integraal en in wederzijdse afhankelijkheid worden gestuurd op datgene wat ertoe doet; dan kan synergie plaatsvinden. De samenwerking wordt effectiever, efficiënter, rustiger en vooral bevredigender. Dat is eenvoudig waar te nemen. Als je bij samenwerking bijvoorbeeld geneigd bent anderen de schuld te geven van jouw stemmingen, word je eerder gestuurd door jouw emoties dan door jouw waarden.

Waarden zijn gericht op 'het goede'. Leven en werken zonder waarden wordt niet voor

niets getypeerd als 'waardeloos'. Waarden kunnen ook gedefinieerd worden in relatie tot hoe je met elkaar omgaat, hoe je wederzijds met elkaar verbonden en afhankelijk bent, hoe je met beschikbaar gestelde middelen en tijd

omgaat en hoe je met jezelf omgaat. Het belang van autonomie, persoonlijke onafhankelijkheid, wordt hiermee nog eens onderstreept.

Autonomie is een voorwaarde voor zelfsturing en het optimaal kunnen inzetten van je kwaliteiten

Waarden hebben bijna altijd een relatie met respect. Respect voor anderen die afhankelijk zijn van jouw gedrag. Dit uit zich onder meer door anderen in hun waarde te laten, door de werkelijkheid van de ander te respecteren, door trouw te blijven aan jezelf en in verbinding te zijn met de ander; vrijheid in verbondenheid.

Van fase naar fase

Het is voor de coachee van belang om zich in toenemende mate bewust te worden vanuit welke fase in de praktijk van alledag wordt gehandeld en om van daaruit te reflecteren, te oefenen en zich verder te ontwikkelen. Voor de coachingspraktijk vraagt dat om praktische interventies die dit proces kunnen ondersteunen. De mogelijkheden zijn legio. Op enkele ervan zullen we hier in het kort op in gaan.

Om van afhankelijkheid naar tegenafhankelijkheid te gaan is de coach gericht op het sturen op de ontwikkeling van identiteit en bewustwording van de coachee. Aansluitende interventies zijn dan bijvoorbeeld het werken aan belemmerende overtuigingen, het bewust worden van de subpersoonlijkheden, het opkomen voor zichzelf en het trainen van assertiviteit.

Om van tegenafhankelijkheid naar onafhankelijkheid te gaan moet de coachee vooral leren om de realiteit te accepteren en niet zijn omgeving de schuld te geven van zijn ongenoegens. Dit kan door zicht te krijgen op zijn overtuigingen



Figuur 2. De te leren vaardigheden voor fase-overgang

gen die hem hierbij parten spelen en te sturen op het leren loslaten daarvan. De coach laat de coachee zich ervan bewust worden dat hij zich identificeert met zijn gedachten. Bijvoorbeeld over wat mensen in zijn ogen behoren te doen. Vervolgens laat de coach hem inzien dat hij die gedachten weliswaar heeft maar dat hij die gedachten niet is. Ademhalingsoefeningen en geleide meditatie kunnen dit proces ondersteunen.

Om van onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid te gaan stuurt de coach op het ontwikkelen van gezonde en duurzame relaties. De coachee verbindt zich in deze fase in de interacties meer dan sec vanuit zijn onafhankelijkheid. Het gaat om contact en de vreugde van de ontmoeting. Die ontstaat door dialoog, verschil als uitgangspunt te nemen en het creëren van win-winsituaties. De coach stuurt op de ontwikkeling daarvan door de coachee te helpen invloed uit te oefenen op zijn omgeving in plaats van zich alleen maar betrokken te voelen. Ook kan de coach het coachen van elkaar binnen een team stimuleren.

In figuur 2 is per fase weergegeven welke thema's aan de orde zijn om te ontwikkelen. Voor elke fase is dan duidelijk wat geleerd moet worden om naar een volgende door te stappen.

Belang van onafhankelijkheid

Autonomie zien we dus als geestelijke onafhankelijkheid en deze onafhankelijkheid kun je zelf verwerven. Hij komt niemand 'aangevaaid' zoals ook Covey schrijft in *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Dit in tegenstelling tot de eerste twee fases van afhankelijkheid en tegenafhankelijkheid. Het is de kunst om je in toenemende mate onafhankelijkheid eigen te maken.

Autonomie is ook een voorwaarde voor zelfsturing en het optimaal kunnen inzetten van je kwaliteiten. Vanuit de verworven autonomie kun je ook sturen op reflectie en bewustwording. Oefening hierin stelt je in staat om je in toenemende mate persoonlijk onafhankelijk te weten.

Zo voorkom je bijvoorbeeld dat je energie kwijtraakt aan zaken waar je wel betrokken bij bent, maar geen invloed op hebt. Daarmee wordt de doelmatigheid en het probleemoplossend vermogen van de coachee vergroot.

Voor de coach zelf is autonomie van belang om adequaat feedback te kunnen en te durven geven, om authentiek en congruent zijn vak uit te oefenen en om professioneel en onafhankelijk te interveniëren.

Tot slot

Om communicatie te verbeteren, samenwerking kans te geven en tevreden te zijn over je eigen aandeel, is bewustzijn van en aandacht voor de fases van mentale ontwikkeling belangrijk. Vanuit dat inzicht is het werken naar autonomie meer en meer mogelijk. Dat is in de eerste plaats van belang voor de persoonlijke ontwikkeling, maar het vergroot ook een effectieve en bevredigende samenwerking en ongecompliceerdheid in de communicatie.

Ben Roelvink, directeur/adviseur IJsselconsult (1990), bureau voor strategische beleidsvorming, organisatieontwikkeling, training en coaching. www.ijsselconsult.com.

Drs. Leen Quist MC, is coach en trainer op het gebied van het vitaal vakmanschap, large scale interventions en teamontwikkeling bij de Nationale Politie.

Literaire inspiratiebronnen

- Bos, H. (2007) *De dramadriehoek*. Eeserveen: Akasha
- Brugman, K., Budde, J., Collewijn, B. (2010) *Ik Ken mijn ikken*. Zaltbommel: Thema
- Cornelis, A. (1997) *Logica van het gevoel*. Amsterdam: Essence
- Covey, S.R. (2011) *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Frankl, V.E. (1995) *De zin van het bestaan*. Rotterdam: Donker
- Savater, F. (1996) *Het goede leven, Ethiek voor mensen van morgen*. Utrecht: Erven J. Bijleveld
- Schurink, G. (2009) *Mindfulness*. Zaltbommel: Thema
- Tolle, E. (2002) *De kracht van het NU*. Deventer: Ank Hermes

ASSOCIATIE VOOR COACHING

Coachend Leidinggeven

Coachend leidinggeven is niet slechts het 'liefdevol begeleiden' van medewerkers, het is wel degelijk ook streng. De organisatiecontext is het kader waarbinnen de leidinggevende en de medewerker afspraken maken over te behalen resultaten. Vanuit dit kader coacht de leidinggevende op persoonlijke doelstellingen en realisatie daarvan. Het nemen van verantwoordelijkheid, het zelfsturend resultaatgericht werken en de ontwikkeling van de medewerker staan hierbij centraal. De medewerker haalt het beste uit zichzelf.

In deze training leer je:

- dat coachen meer dan vaardigheid is.
- hoe je eigen vraagpatroon in elkaar steekt.
- bewustzijn en verantwoordelijkheid te onderscheiden.
- hoe de fasering van het coachproces werkt.

27 september 2017
1-daagse opleiding
Coachend Leidinggeven

De training is bedoeld voor leidinggevendenden die zich willen bekwalen in het coachend leidinggeven.

Klanttevredenheid

cedeo*erkend

ACTP
Accredited Coach Training Program
International Coach Federation

