

3. Zelfkennis en zelfbeeld

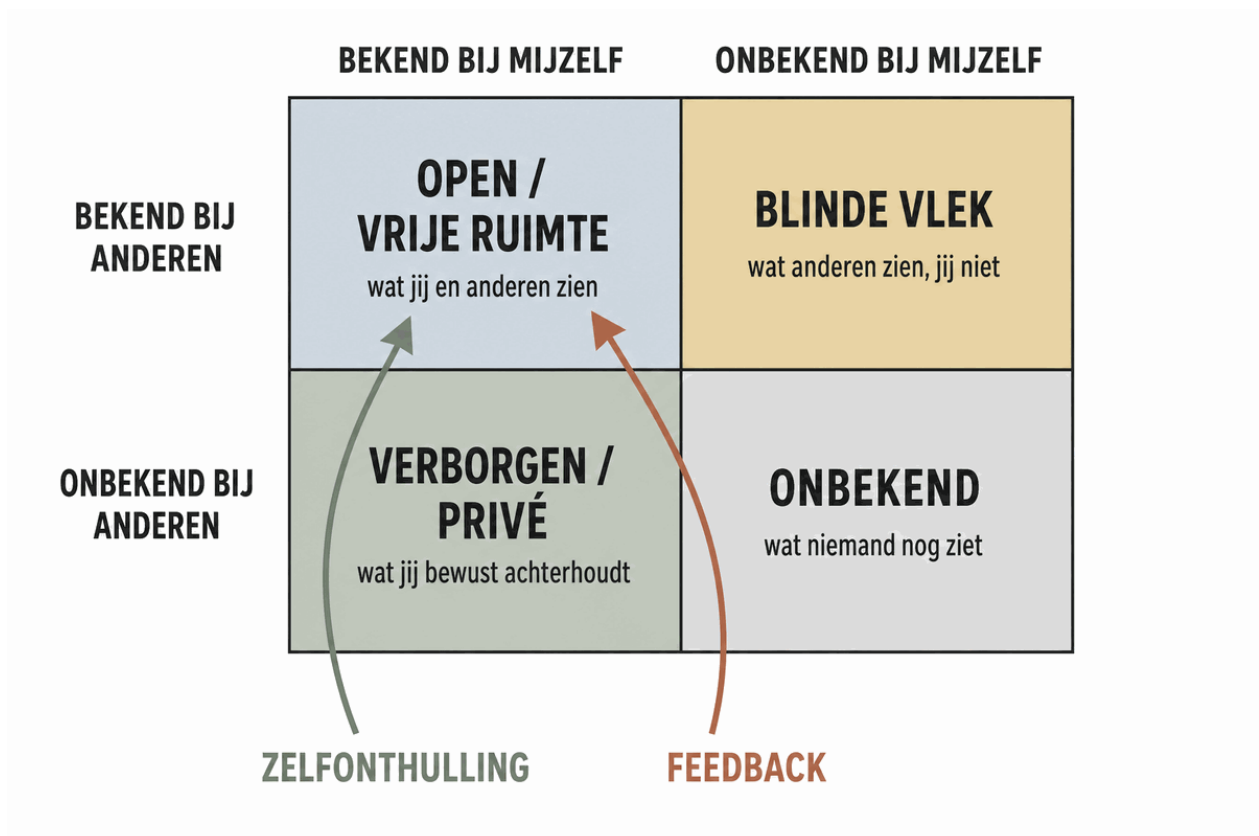
Wie anderen wil aansturen, ontkomt er niet aan om eerst naar zichzelf te kijken. Hoe je reageert onder druk, wat je over jezelf gelooft en welke kwaliteiten je inzet bepalen mede hoe je overkomt op je team.

LEERDOELEN

Na dit hoofdstuk:

- Begrijp je hoe het Johari-venster werkt en wat een blinde vlek voor jou als leidinggevende betekent.
- Kun je het verschil benoemen tussen een sterke en een zwakke eigenwaarde en herken je signalen van beide.
- Kun je de basisgedachte van RET (Rationeel Emotieve Therapie) toepassen op je eigen denkpatronen.
- Werk je met het kernkwadrant van Ofman om je sterke kanten en valkuilen scherper in beeld te krijgen.

Het Johari-venster



Het Johari-venster toont vier gebieden van zelfkennis en hoe je je open ruimte vergroot.

Het Johari-venster is een model dat de psychologen Joseph Luft en Harry Ingham in de jaren vijftig ontwikkelden. De naam komt van hun voornamen: Jo en Hari. Het model deelt jouw persoonlijkheid op in vier delen, op basis van twee vragen: wat weet jij over jezelf, en wat weten anderen over jou?

- **De open ruimte:** wat jij van jezelf weet en wat anderen ook van je weten. Je naam, je functie, je zichtbare gedrag. Hoe groter dit gebied, hoe makkelijker de samenwerking loopt.
- **De blinde vlek:** wat anderen wel van je zien, maar jij zelf niet. Denk aan een irritante gewoonte tijdens vergaderingen, of juist een talent waar je zelf overheen kijkt.
- **Het verborgen gebied:** wat jij wel van jezelf weet, maar bewust niet deelt met anderen. Onzekerheden, ambities, een mening die je liever voor je houdt.
- **Het onbekende:** wat niemand ziet, ook jij niet. Talenten die nog niet zijn aangesproken, reacties die je pas ontdekt in een nieuwe situatie.

In je rol als leidinggevende (zie hoofdstuk 1) is je blinde vlek het meest interessante kwadrant. Je gedrag heeft immers effect op anderen, of je dat nu ziet of niet. Een teamleider die denkt dat hij rustig overkomt, terwijl het team hem als gespannen ervaart, stuurt onbedoeld op spanning in plaats van rust.

De enige manier om de blinde vlek te verkleinen is door anderen te vragen wat zij zien. Het verborgen gebied verklein je juist door zelf iets van jezelf te delen: een leidinggevende die uitspreekt dat hij iets spannend vindt, geeft het team toestemming hetzelfde te doen. Dat vergroot de open ruimte aan beide kanten.

TIP

Vraag eens aan drie mensen die je goed kennen wat zij als jouw grootste valkuil zien. Niet om te discussiëren, maar om te luisteren. Wat ze noemen zit voor een groot deel in jouw blinde vlek. Schrijf het op zonder direct te reageren of te verdedigen.

Zelfbeeld en eigenwaarde

Naast wat anderen zien, speelt nog iets anders mee: wat jij over jezelf gelooft. Dat noemen we het zelfbeeld: het geheel aan opvattingen, oordelen en overtuigingen dat je over jezelf hebt opgebouwd. Het is opgebouwd door jarenlange ervaringen en reacties van anderen, en het is geen aangeboren eigenschap. Een zelfbeeld is ook niet hetzelfde als de waarheid: het is een interpretatie, en interpretaties kun je onderzoeken, bijstellen en veranderen.

Eigenwaarde is het gevoelsmatige deel van je zelfbeeld: hoe je jezelf waardeert, los van je prestaties. Iemand met een sterke eigenwaarde gelooft fundamenteel dat hij of zij ertoe doet, ook bij tegenslag. Iemand met weinig eigenwaarde maakt zijn waarde voortdurend afhankelijk van wat anderen vinden.

Sterke eigenwaarde herken je aan gedrag als: rustig een eigen standpunt innemen ook als anderen het er niet mee eens zijn, een fout kunnen toegeven zonder direct in de verdediging te schieten, complimenten aannemen zonder ze weg te wuiven, en nee zeggen zonder je daar lang schuldig over te voelen. Weinig eigenwaarde herken je aan: voortdurend bevestiging zoeken, moeite met milde kritiek, jezelf wegcijferen om de relatie goed te houden; of juist het tegenovergestelde: hard naar buiten reageren om eigen kwetsbaarheid af te dekken.

Voor jou als leidinggevende is dit relevant in twee richtingen: je eigen eigenwaarde bepaalt hoe je in lastige gesprekken staat (wie zijn waarde laat afhangen van of medewerkers hem aardig vinden, durft minder snel te corrigeren), en je herkent dezelfde signalen ook bij je teamleden.

Denken en gedrag: RET

Je zelfbeeld en eigenwaarde zitten niet alleen in wat je voelt, maar ook in wat je denkt, vaak razendsnel en zonder dat je het doorhebt. RET (Rationeel Emotieve Therapie, ontwikkeld door de Amerikaanse psycholoog Albert Ellis) helpt je die gedachten zichtbaar te maken. De kerngedachte: het is niet de situatie zelf die bepaalt hoe je je voelt of gedraagt, maar de gedachte die je over die situatie hebt.

RET werkt met het ABC-schema:

- **A: Activerende gebeurtenis.** Wat is er feitelijk gebeurd? Bijvoorbeeld: een medewerker reageert kortaf in een overleg.
- **B: Belief, de gedachte.** Wat denk jij daarover? Bijvoorbeeld: "Hij vindt mij geen goede leidinggevende."
- **C: Consequentie.** Wat voel je en wat doe je? Bijvoorbeeld: je voelt je onzeker en spreekt hem er niet op aan.



Het ABC-schema van RET: gebeurtenissen leiden via je gedachten tot je reactie.

De meeste mensen denken dat A direct leidt tot C. RET laat zien dat B daar tussen zit, en dat B vaak gekleurd is door overtuigingen die je niet bewust kiest. Voor leidinggevers komen dit soort irrationele overtuigingen vaak terug: "Iedereen in mijn team moet mij aardig vinden", "Ik moet alles onder controle hebben", "Als ik een fout maak, ben ik geen goede leidinggevende", "Mijn medewerkers horen uit zichzelf te begrijpen wat ik bedoel." Ze klinken redelijk als je ze niet hardop uitspreekt, maar leggen een onmogelijke lat.

Je kunt zo'n gedachte uitdagen en bijstellen met een paar simpele vragen: klopt deze gedachte feitelijk? Wat is een andere, even logische verklaring? Helpt deze gedachte mij, of werkt hij tegen? Wat zou ik tegen een collega zeggen die zo denkt?

VOORBEELD

Een teamleider ziet op tegen een bilateraal met een ervaren medewerker. **A:** het bilateraal staat morgen gepland. **B:** "Hij heeft meer ervaring dan ik en zal mijn vragen dom vinden." **C:** ze stelt het voorbereiden uit, gaat er onzeker in en stuurt minder dan ze wil. Bij het uitdagen: klopt het dat hij haar vragen dom vindt? Nee, dat heeft hij nooit gezegd. Nieuwe B: "Ik heb een andere rol dan hij. Dat ik vragen stel hoort bij sturen, niet bij zwakte." Nieuwe C: ze bereidt het gesprek rustig voor en voert het zonder zich klein te maken.

TIP

RET is geen trucje om vervelende gevoelens weg te poetsen. Soms is je gevoel terecht en is er echt iets aan de hand. Het is een hulpmiddel om te checken of je reactie past bij de feiten, of dat een hardnekkige overtuiging je in de weg zit.

Kernkwaliteiten en valkuilen

Een ander handig model voor zelfkennis is dat van de kernkwaliteiten, ontwikkeld door Daniel Ofman. Het laat zien dat je sterke en je zwakke punten dicht bij elkaar liggen dan je denkt: ze komen uit dezelfde bron.

Een kernkwaliteit is een eigenschap die jou typeert, iets wat je van nature goed kunt (denk aan besluitvaardigheid, geduld, zorgvuldigheid of betrokkenheid). Schiet je een kernkwaliteit door, dan wordt het een valkuil: te veel van het goede werkt tegen je. Tegenover je valkuil ligt een uitdaging: de eigenschap die je mist en die je zou helpen in balans te blijven. Daar weer tegenover staat je allergie: gedrag van anderen waar je je extra aan stoort, juist omdat het te ver de andere kant op zit. Samen vormen die vier het kernkwadrant.



Het kernkwadrant van Ofman: je kwaliteit, valkuil, uitdaging en allergie horen bij elkaar.

Een voorbeeld maakt het concreet: kernkwaliteit besluitvaardig, valkuil drammerig (te veel besluitvaardigheid), uitdaging geduld, allergie besluiteloosheid. Of: kernkwaliteit betrokken, valkuil bemoeizuchtig, uitdaging loslaten, allergie onverschilligheid.

Het kernkwadrant geeft je drie inzichten. Ten eerste leer je je eigen valkuilen herkennen als doorgeschoten kwaliteit, niet als karakterfout; dat scheelt schaamte en geeft ruimte om bij te sturen. Ten tweede snap je waarom je je aan bepaalde medewerkers extra ergert: vaak zit daar je allergie, en die is het spiegelbeeld van je eigen kwaliteit. Ten derde laat het zien dat een team baat heeft bij verschillen: jouw uitdaging is vaak precies de kernkwaliteit van iemand anders.

OEFFENING

Pak een eigenschap waar je vaak complimenten over krijgt: dat is waarschijnlijk een kernkwaliteit van jou. Werk het kwadrant in:

- Mijn kernkwaliteit: ...
- Mijn valkuil (wat anderen zeggen als ik doorschiet): ...
- Mijn uitdaging (wat ik nodig heb om in balans te blijven): ...
- Mijn allergie (gedrag van anderen waar ik me extra aan stoort): ...

Bekijk daarna: welke medewerker in je team raakt je allergie? En welke kernkwaliteit zit daar mogelijk onder?

Samenvatting

- Zelfkennis is geen luxe maar gereedschap: hoe beter je weet wat je doet en waarom, hoe rustiger je stuurt.
- Het Johari-venster laat zien dat een deel van jezelf zichtbaar is voor anderen maar niet voor jou. Feedback vragen verkleint die blinde vlek.
- Je zelfbeeld en eigenwaarde bepalen hoe je in lastige situaties staat.
- RET maakt zichtbaar dat je gedachten (B) tussen situatie (A) en reactie (C) zitten. Door overtuigingen uit te dagen, krijg je grip op je eigen reactie.
- Het kernkwadrant van Ofman laat zien hoe je kwaliteit, valkuil, uitdaging en allergie samenhangen.

KENNISCHECK

Je collega's zien tijdens vergaderingen dat je regelmatig ongeduldig overkomt, maar dat is voor jou zelf een verrassing als iemand het benoemt. In welk kwadrant van het Johari-venster valt dit?

De open ruimte, want het gaat om gedrag tijdens een gewone vergadering

De blinde vlek, want anderen zien het wel, maar jij zelf niet

Het verborgen gebied, want je houdt dit bewust voor jezelf

Het onbekende, want niemand (ook je collega's niet) ziet het

In het ABC-schema van RET: welke letter staat voor de gedachte die je over een gebeurtenis hebt, niet voor de gebeurtenis zelf of voor je reactie erop?

De A, want dat staat voor wat je voelt en doet nadat de gebeurtenis heeft plaatsgevonden

De B, want dat staat voor de gedachte die je over de gebeurtenis hebt, los van wat er feitelijk gebeurde

De C, want dat staat voor de feitelijke gebeurtenis die je gedachte in gang zet

Geen van de drie, welke letter voor welk onderdeel staat, verschilt per situatie die je analyseert

Een collega is altijd zorgvuldig en checkt details het liefst drie keer, maar besluiten nemen kost hem daardoor veel tijd. Welke twee elementen van het kernkwadrant zie je hier het duidelijkst terug?

Kernkwaliteit besluitvaardigheid, met zorgvuldigheid als de valkuil van teveel van die kwaliteit

Uitdaging zorgvuldigheid, met besluiteloosheid als de allergie die daar precies tegenover staat

Kernkwaliteit zorgvuldigheid, met besluiteloosheid als de valkuil van teveel van die kwaliteit

Allergie besluiteloosheid, met zorgvuldigheid als de uitdaging die hij nog moet ontwikkelen