

Psychologie voor managers

Manon Bongers

Psychologie voor managers

Leidinggeven aan verschillende karakters

Het boek over het begrijpen van en omgaan met verschillende karakters en uiteenlopend gedrag van medewerkers, waarmee je jouw effectiviteit van leidinggeven kunt vergroten.

MANON BONGERS

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

© 2011 Boom uitgevers Amsterdam

2^e oplage: februari 2012

3^e oplage: september 2016

Redactie en coördinatie: Annet Talsma, Rotterdam

Omslag: Het Noorden Communiqueert

Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 24 404599

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Voorwoord	7
1 Doelgericht werken	9
1.1 Doelgericht werken	9
1.2 Probleemontkenning	12
1.3 Contractmanagement	14
1.4 Werken met een TA-contract	18
1.5 Criteria voor haalbare doelen	19
1.6 Niveaus van ontwikkeling	21
1.7 Een vertrouwensrelatie	25
1.8 Opdracht	29
2 Persoonlijkheidscategorieën	31
2.1 Persoonlijkheidscategorieën	31
2.2 De eerste persoonlijkheidscategorie: jezelf zijn	38
2.3 De tweede persoonlijkheidscategorie: vluchten	42
2.4 De derde persoonlijkheidscategorie: vechten	46
2.5 De vierde persoonlijkheidscategorie: jezelf onder druk zetten	51
2.6 Opdracht	58
3 Verschillende persoonlijkheidstrekken	59
3.1 Verschillende persoonlijkheidstrekken herkennen	59
3.2 De dwangmatige persoonlijkheid	60
3.3 De manisch-depressieve persoonlijkheid	63
3.4 De narcistische persoonlijkheid	64
3.5 De theatrale persoonlijkheid	67
3.6 De paranoïde persoonlijkheid	69
3.7 De borderline persoonlijkheid	70
3.8 De passief-agressieve persoonlijkheid	73
3.9 De afhankelijke persoonlijkheid	76
3.10 De ontwijkende persoonlijkheid	77
3.11 De depressieve persoonlijkheid	79
3.12 Opdracht	81

4 Gewoontepatronen	83
4.1 Gewoontepatronen van denken, voelen en doen	84
4.2 De gedragscyclus	91
4.3 Werkstijlen	96
4.4 De werkstijl 'Doe plezier'	97
4.5 De werkstijl 'Doe je best'	99
4.6 De werkstijl 'Wees perfect'	101
4.7 De werkstijl 'Schiet op'	103
4.8 De werkstijl 'Wees sterk'	105
4.9 De werkstijl 'Wees de beste'	107
4.10 Remmers	109
4.11 Opdracht	115
5 De bril van waaruit je leiding geeft	117
5.1 Vier brillen	117
5.2 Gedrag en effect	122
5.3 Opdracht	126
6 Managementstijlen	129
6.1 Beïnvloeding	129
6.2 Vijf managementstijlen	131
6.3 Interactiepatronen	141
6.4 Leidinggeven: een proces van volgen en leiden	152
6.5 Opdracht	153
7 Autonomiebevorderend leidinggeven	155
7.1 Leidinggeven vanuit vertrouwen	155
7.2 Afhankelijkheid en de persoonlijkheid	157
7.3 Passief gedrag	159
7.4 Een autonome werkrelatie opbouwen	165
7.5 Spelmatig gedrag op de werkvloer	167
7.7 Spelmatige patronen doorzien en doorbreken	173
7.8 Opdracht	175
8 Je eigen leiderschap	177
8.1 Je eigen persoonlijkheid	177
8.2 Zelfkennis en zelfbewustzijn	185
8.3 Je vertrekpunten	186
8.4 Opdracht	187
Geraadpleegde literatuur	189

Voorwoord

Beste lezer,

Voor je ligt het boek over het begrijpen van en omgaan met verschillende karakters en uiteenlopend gedrag van medewerkers, waarmee je jouw effectiviteit van leidinggeven kunt vergroten. Dit boek is bedoeld als theoretisch kader voor leidinggevend en bevat vele concrete concepten en opdrachten om inzicht in je eigen en andermans denken, voelen en doen te verkrijgen. Vanuit inzicht en bewustzijn kun je gerichte interventies en opties toepassen om de ontwikkeling van je medewerkers optimaal te stimuleren.

Al jaren speel ik met de gedachte om een boek te schrijven over mijn werk. Deze langgekoesterde droom ging in vervulling toen ik hiervoor werd gevraagd door Sdu Uitgevers. Zij hadden een van mijn trainingsprogramma's, 'Effectief samenwerken met verschillende karakters', onder ogen gekregen. Hierdoor was de interesse voor een boek, specifiek gericht op leidinggevend, gewekt. Sinds 2005 verzorg ik voor deze doelgroep de vijfdaagse ervaringsgerichte opleiding 'Psychologie voor managers'. Dit boek is een waardevolle aanvulling op het managementprogramma en natuurlijk een geweldige gelegenheid om mijn kennis, kunde en ervaring met nog meer leidinggevend te kunnen delen.

Mijn ervaringen met de leidinggevend die in de loop der jaren aan dit programma hebben deelgenomen, hebben mij geïnspireerd bij het schrijven van dit boek. Ik wil alle oud-deelnemers dan ook hartelijk danken voor hun vertrouwen en inbreng! Behalve uit mijn praktijkervaringen heb ik bij het schrijven van dit boek geput uit mijn eigen leerweg van de afgelopen 19 jaar. In de opleidingen die ik heb gevolgd, ben ik onder andere bekend geraakt met de psychologische theorieën: Transactionele Analyse (TA), Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP) en Persoonlijkheidsstructuren (diagnostisch instrument). Het theoretische kader en de bron van dit boek zijn op deze theorieën gebaseerd. Het heeft mij persoonlijk geholpen in mijn ontwikkeling als mens en in mijn werk als gedragstrainer, coach en therapeut.

Ik wil mijn dierbare collega Co'tje Admiraal bedanken voor het meelezen van alle 8 hoofdstukken. Haar positief kritische feedback, de fijne sparmomenten en haar ondersteuning gedurende mijn schrijfproces hebben mij enorm geholpen. Mieke van Dalen wil ik bedanken voor haar technische en inhoudelijke input. De manier waarop zij haar input gaf, mild en toegankelijk, sprak mij enorm aan. Tevens wil ik de opleiders die mij hebben begeleid in mijn eigen leerproces, en waar inhoudelijk de basis van dit boek uit voortgekomen is, bedanken. Dit zijn: Piet Weisfelt, Wibe Veenbaas, Karien van Lohuizen (overleden), Sander Reinalda, Conny ten Klooster, Joost Levy en Bea Verzaal.

Dit boek biedt je inzicht in de manier waarop je leidinggeeft aan jezelf. In feite is dat een weerspiegeling van hoe je je opstelt en gedraagt tegenover je medewerkers. Zelfkennis en zelfbewustzijn zijn een must om effectief leiding te kunnen geven aan je medewerkers. Dit boek ondersteunt je als leidinggevende bij het belangrijkste wat je bezit: jezelf!

Ik wens je veel leesplezier en toepassingsmogelijkheden in je dagelijkse praktijk!

Een warme groet,
Manon Bongers

1 Doelgericht werken

- 1.1 **Doelgericht werken**
- 1.2 **Probleemontkenning**
- 1.3 **Contractmanagement**
- 1.4 **Werken met een TA-contract**
- 1.5 **Criteria voor haalbare doelen**
- 1.6 **Niveaus van ontwikkeling**
- 1.7 **Een vertrouwensrelatie**
- 1.8 **Opdracht**

1.1 Doelgericht werken

Je wilt graag dat je medewerkers zich op persoonlijk en professioneel vlak ontwikkelen. Daarom is het belangrijk om doelgericht te werken. Dat betekent dat je in onderling overleg met je medewerkers output- en inputgerelateerde doelen gaat formuleren.

Outputgerichte doelen zijn ‘harde’ doelen, bijvoorbeeld over de omzet. Outputgerichte doelen worden bijna altijd wel gesteld. Als er geen geld binnenkomt, kan een organisatie niet overleven. Daarom ligt de focus veelal op de output. Outputgerichte doelen geven aan welke resultaten de organisatie, het team en je medewerkers moeten behalen.

De manier waarop je medewerkers deze resultaten bereiken, noem je de inputgerichte doelen, anders gezegd de ‘zachte’ doelen. Bijvoorbeeld de ontwikkeling van de medewerker met betrekking tot zijn persoonlijke profilering, persoonlijk leiderschap of communicatieve vaardigheden. Zachte doelen vloeien voort uit de competentieontwikkeling die een medewerker moet doormaken, gezien vanuit zijn functie met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. Ze zijn richtinggevend voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling. Het gaat hierbij om de manier waarop de medewerker zichzelf in zijn werk als ‘instrument’ inzet en wat de effecten daarvan zijn. Zachte doelen worden lang niet altijd gesteld. Gemiddeld genomen vinden managers en medewerkers deze doelen lastiger te formuleren, doordat er

veel bij komt kijken. Het vraagt onder meer inzicht in het competentieniveau, het interne en externe gedrag van je medewerkers en de effecten hiervan op de werkvloer.

Bewust of onbewust heb je als leidinggevende en medewerker doelen die je wilt bereiken op je werk. Het komt nogal eens voor dat deze doelen niet uitgesproken en vastgelegd worden, waardoor 'doelloos' werken kan ontstaan. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer je de ontwikkeling van je medewerkers op hun beloop laat en denkt: 'Ik kijk wel hoe ze functioneren en wat er op mijn pad komt, ter plekke bedenk ik dan wel wat ik doe.' Dit lijkt vrij en ruimtegevend, maar het tegendeel is waar. Je kunt de weg kwijtraken en grip verliezen wanneer je voor jezelf en je medewerkers geen 'zachte' doelen stelt. Medewerkers voelen zich dan minder snel geïnspireerd om zelf in de 'spiegel' te kijken, verantwoordelijkheid voor hun gedrag te nemen en stappen in hun ontwikkeling te zetten. Je doet dan maar wat, waardoor je de menselijke richting uit het oog kunt verliezen. Natuurlijk kun je ervaringen opdoen zonder doel. Je kunt daardoor dingen bereiken waar je nooit bij stil hebt gestaan. Het lijkt dan meer op toeval; iets komt onverwachts op je pad, zonder dat het gebaseerd is op het maken van bewuste keuzes.

Gestelde doelen fungeren als richtingaanwijzers. Je kunt vanuit zachte doelen een constructieve bijdrage leveren aan de persoonlijke ontwikkeling van je medewerkers. Een doel is geen vaststaand gegeven, het is veranderbaar. Een doel geeft focus. Focus in de route die je met je medewerker gaat bewandelen.

Op weg naar het doel kun je tijdens de wandeling het leerproces bijstellen en waar nodig bijsturen. Bij het stellen van zachte ofwel mensgerichte doelen help je de medewerker om van het huidige (ongewenste) functioneren naar het gewenste functioneren in de werksituatie te komen. Als voor zowel jou als je medewerkers helder is wat je wilt bereiken, geeft dit richting aan jullie werk. Je weet welke kant je met elkaar op wilt. Je kunt als leidinggevende en als medewerker je energie gericht inzetten, wat motiverend werkt.

Op weg naar de gestelde doelen komen je medewerkers ook in contact met hun persoonlijke weerstand. Weerstand komt van binnenuit. Het is een interne kracht die zich door merkbare tegenwerking naar buiten richt. Deze tegenwerking komt tot uiting in verschillende afweermechanismen, zoals:

- **Ontkennen**

Het miskennen of verdraaien van de werkelijkheid

- **Rationaliseren**

Het goedpraten of rechtvaardigen van je eigen gedrag

- **Intellectualiseren**

Het vermijden van je gevoelens door te praten over de inhoud

- **In de aanval gaan**

Door verwijtende opmerkingen de schuld buiten jezelf neerleggen

- **In de verdediging schieten**

Uit onzekerheid uitleg gaan geven

Afweermechanismen zijn gedragsvormen waarmee (on)bewuste innerlijke weerstand naar buiten wordt gebracht. Dit afweermechanisme zet je in om (oude of huidige) pijn te vermijden of als verdediging bij stress. Weerstand van je medewerkers confronteert je met jezelf. Het is een teken van het verliezen of ontbreken van contact met je medewerker. Dit kan bijvoorbeeld ontstaan wanneer je niet of onvoldoende stilstaat bij de onderliggende problematiek van de medewerker.

Bart krijgt van zijn leidinggevende te horen dat er een nieuwe werkwijze wordt geïntroduceerd. Bart wil zich deze nieuwe werkwijze niet eigen maken, omdat dit betekent dat hij openheid van zaken moet geven aan zijn collega's over de manier waarop hij invulling geeft aan zijn werk. Hij is gewend om zijn werk zelfstandig uit te voeren en vanaf nu zal zijn werk door meerdere mensen uitgevoerd moeten worden om de flexibiliteit tegenover de interne en externe klanten te vergroten. Bart schiet in de verdediging: 'Ja maar, ik heb mijn werk altijd al alleen gedaan en ook goed!'

Bart moet leren om zich flexibeler op te stellen. Hier staat hij niet voor open. Hij moest altijd al doen wat hem werd opgelegd. Daar is hij nu nog boos over; hij brengt zijn innerlijke weerstand via afweermechanismen naar buiten.

Medewerkers die werken zonder doelen, nemen geen verantwoordelijkheid voor zichzelf, hun ontwikkeling en het bijbehorende leerproces. Hierdoor zijn zij niet aanspreekbaar op hun gedrag en kunnen ze de schuld buiten zichzelf neerleggen. Dit leidt tot 'Spelmatig gedrag' (zie hoofdstuk 7), wat tot uiting kan komen via klachten. Stel, één van je medewerkers legt de schuld bij een collega neer wanneer je hem attentendeert op het niet halen van zijn deadline: 'Dat komt door Paul, die levert steeds zijn input onvolledig aan, waardoor ik mijn deadline niet haal.' Door de schuld buiten zichzelf neer te leggen, hoeft de medewerker geen verantwoordelijkheid voor zijn eigen aandeel te nemen. Of een medewerker zegt: 'Door de onduidelijkheid vanuit het management weet ik niet waar ik aan toe ben.'

Kortom, op het moment dat een medewerker de schuld op het bordje van een ander legt, ontstaan er klachten. Klachten zuigen energie uit je. Klachten kun je herkennen aan JIJ-boodschappen ('Doordat jij dit of dat ...'). Wanneer je een JIJ-gerichte opmerking vertaalt naar een probleem, ontstaat er

een ik-gerichte opmerking. Hiermee leert de medewerker zijn eigen verantwoordelijkheden op te pakken. Hij kiest dan de kant van de oorzaak in plaats van de kant van het gevolg.

Voorbeeld van een klacht vertaald naar een probleem	
Klacht:	'Jij geeft geen antwoord op mijn inhoudelijke vraag over hoe ik met mijn collega Esther moet omgaan.'
Het eigenlijke probleem:	'Ik vind het lastig om na te denken over mezelf en het effect van mijn gedrag op collega's.'
Leerdoel:	'Ik wil mijn zelfbewustzijn vergroten door te ervaren wat het effect van mijn gedrag op mijn collega's is. Daarnaast wil ik zelf nadenken over de mogelijkheden die ik heb om de samenwerking te verbeteren.'

Een probleem daagt je uit tot persoonlijke en professionele groei. Als je problemen ervaart, is dit meestal de start van een leer- en groeiproces. Het is namelijk een teken van bewustwording van jezelf. In je werk kom je steeds voor nieuwe uitdagingen te staan die je confronteren met jezelf. Deze confrontatie aangaan betekent groeien in bewustwording. Als het probleem helder is, kun je het vertalen in een leerdoel, zodat je richting kunt geven aan de ontwikkeling van je medewerker. Er kan een contract of Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) gemaakt worden.

Bij doelgericht werken is het van belang dat je jouw eigen verantwoordelijkheid oppakt. Verantwoordelijkheid voor je denken, voelen, handelen en het effect hiervan op anderen en je (werk)omgeving. Dit geldt zowel voor jezelf als voor je medewerkers. En je hebt ook beiden een verantwoordelijkheid bij het formuleren van zachte ontwikkelingsgerichte leerdoelen.

1.2 Probleemontkenning

Als je medewerker aangeeft dat hij geen problemen ervaart op het werk, staat hij de groei van zijn eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling in de weg. Hij doet dan meer van hetzelfde, stagneert, blokkeert en komt op de lange termijn veelal in een neerwaartse spiraal terecht. Hij zal zich dan niet inzetten voor mogelijke oplossingen van een probleem en niet investeren in zijn eigen ontwikkeling.

Stel, je geeft aan dat de kwaliteit van het werk omhoog moet door de onderlinge samenwerking te verbeteren. Als je medewerkers zich niet in deze situatie herkennen, zullen ze ook niet meewerken aan deze verbetering. Ze zullen hoogstwaarschijnlijk hun hakken in het zand zetten. Het is belangrijk om je in te leven in de situatie van je medewerkers en hen bij een verbetering of wijziging van de werksituatie te betrekken. Doordat je inbreng vanuit hun

perspectief op prijs stelt en op basis daarvan actie onderneemt, voelen zij zich gezien en gehoord.

Gemiddeld genomen weet je als leidinggevende niet altijd wat er speelt op de werkvloer, doordat je op een afstand staat. De medewerker kan zich dan onbegrepen en onmachtig voelen als hij ook nog iets krijgt opgelegd waarmee hij zich niet kan identificeren. Mensen hebben redenen om problemen te miskennen. Er zijn verschillende niveaus waarop je problemen kunt miskennen. Het miskennen van problemen speelt zich meestal onbewust af.

Niveau 1	▪ Er is geen probleem. Je ontkent het bestaan van het huidige of toekomstige probleem.
Niveau 2	▪ Je erkent het bestaan van het probleem, maar niet de betekenis of het belang ervan. Je doet alsof het probleem er niet toe doet. Het is (nog) niet erg genoeg.
Niveau 3	▪ Je erkent het bestaan en de betekenis van het probleem, maar miskent de veranderbaarheid ervan. Het probleem is onvermijdbaar of onoplosbaar. Je ontkent de oplossing van het probleem.
Niveau 4	▪ Je ziet het probleem, erkent de betekenis, maar ziet geen mogelijkheid of optie om het op te lossen. De competentie dat jij in staat bent om het probleem op te lossen, ontken je.

De vier niveaus van miskenning in relatie tot werken zijn:

Niveau 1	▪ Ik werk niet veel en niet hard
Niveau 2	▪ Ik werk veel en hard, maar mijn vader werkte nog veel meer en harder
Niveau 3	▪ Eens een workaholic altijd een workaholic
Niveau 4	▪ Ik kan niet anders

Als er sprake is van een miskenning, ontken je de realiteit of wijs je die af. Dit is een innerlijk proces dat zich uit in passief gedrag. Aan de buitenkant kun je dus waarnemen of je medewerker de werkelijkheid miskent of niet. Bij passief gedrag vermijden mensen problemen of gaan ze er niet constructief mee om.

Erkennen begint bij het signaleren van een bestaand of toekomstig probleem. Stel dat je vindt dat een medewerker niet goed functioneert op een bepaald gebied. Dan is het belangrijk dat hij de thematiek of problematiek die je schetst herkent en het zelf ook zo ervaart. Bij herkenning kan hij zich identificeren met het probleem en het belang van de verandering of ontwikkeling inzien.

Voor het doormaken van een ontwikkeling is het noodzakelijk dat je medewerker intrinsiek gemotiveerd is om aan de slag te gaan. Bij een groei- of ontwikkelproces, waarbij sprake is van miskenning, is het cruciaal om de volgende zes stappen met je medewerker te doorlopen:

Stap 1	▪ Het erkennen van het huidige of toekomstige probleem
Stap 2	▪ Het onder ogen zien van de betekenis van het probleem
Stap 3	▪ Erkennen dat het noodzakelijk is iets aan het probleem te doen
Stap 4	▪ Het erkennen van opties om het probleem aan te pakken en op te lossen
Stap 5	▪ Een inschatting maken van de competenties van je medewerker. Wat kan hij wel? Wat kan hij (nog) niet? Wat kan hij verder ontwikkelen en hoe kun je hem daarbij helpen, zodat het erkende probleem effectief opgepakt kan worden?
Stap 6	▪ De volledige betrokkenheid voor het oplossen van het probleem van je medewerker vragen en zelf ook volledig betrokken zijn bij het proces

Op het moment dat je medewerker zijn probleem op de vier niveaus erkent en bereid is ermee aan de slag te gaan, kun je overgaan tot het formuleren van doelen. Per definitie stimuleren ontwikkelvragen en leerdoelen het leerproces van je medewerkers. De weg naar het doel is een ontdekkingsreis waarin je beiden continu aan het leren en groeien bent.

1.3 Contractmanagement

Als je het eens bent met je medewerker over de besproken en geformuleerde leerdoelen met betrekking tot zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling, is er sprake van een contract. Een contract is een wederzijdse mondelinge en/of schriftelijke afspraak tussen jou en de medewerker. In een contract staat duidelijk omschreven wat de ontwikkelvragen en leerdoelen van de medewerker zijn en wat het leerproces inhoudt. Dit wordt het professionele niveau genoemd. De vragen en doelen van de medewerker kun je koppelen aan de rol, functie, taken, verantwoordelijkheden en competenties. Je maakt dan een Persoonlijk Ontwikkel Plan, afgekort een POP. In een contract staan ook afspraken over de tijdsduur, coachgesprekken, tussentijdse evaluaties, het beoordelingsgesprek en het nieuwedoelengesprek. Dit wordt het procedurele niveau genoemd.

Het belang van contracten is dat het focus geeft binnen het leerproces van de medewerker, het oppakken van de eigen verantwoordelijkheid en de aanspreekbaarheid van de medewerker op zijn functioneren. Je weet beiden waar je aan toe bent en waar je verantwoordelijkheid ligt. Richtinggeving stimuleert de medewerker ook om aan de slag te gaan. Andere voordelen zijn: terugblikken op het ervaren leerproces, de behaalde vooruitgang en de concrete resultaten bespreken, waardering uitspreken en constructief belonen.

Er zijn verschillende soorten contracten:

1. Het inhoudelijke contract

Hierin staan de ontwikkelvragen en leerdoelen van de medewerker omschreven; de afspraken over de werkwijze en het stappenplan om te wer-

ken aan de ontwikkelvragen en de gestelde doelen te bereiken. Dit kun je vergelijken met het eerder genoemde procedurele en professionele niveau waarop het contract is gemaakt.

2. Het relatiecontract

Dit is het niet-uitgesproken en meestal onbewuste contract waarin de onderlinge relatie tussen jou en de medewerker wordt bepaald, dus over hoe je met elkaar omgaat. De basis van het relatiecontract wordt gevormd door wat je in het inhoudelijke contract met elkaar overeengekomen bent. Er zijn verschillende oorzaken waardoor de doelen van een inhoudelijk contract soms niet bereikt worden. Dat kan het gevolg zijn van een 'geheim' of 'verborgen' contract. Dit is het contract dat het meest onzichtbaar is, omdat het zich op psychologisch niveau afspeelt. Hierbij gaat het om ongeschreven en onuitgesproken regels en afspraken, buiten je 'Volwassen bewustzijn' om. Op geheim niveau kan bijvoorbeeld in het relatiecontract spelen: wie is hier de baas; wie heeft hier gelijk; wie wordt er nu door wie begeleid? De medewerker gaat het in dit geval niet met jou hebben over datgene waar het werkelijk over gaat of wat er in hem omgaat. Het bespreekbaar maken van angsten kan ook vermeden worden.

3. Het geheime contract

Er zijn vier geheime contracten te onderscheiden:

- a. *Het eenzijdige contract*
- b. *Het contract van de mislukking*
- c. *Het groeibelemerende afhankelijkheidscontract*
- d. *Het galgencontract*

a. Het eenzijdige contract

Bij een *eenzijdig contract* neemt slechts één van beiden de verantwoordelijkheid op zich om de vastgelegde ontwikkelvragen en leerdoelen in het contract te behalen. Dit kan gebeuren wanneer je te gehaast en onzorgvuldig werkt zonder het zelf in de gaten te hebben, of door je macht te gebruiken.

Als je bijvoorbeeld denkt te weten wat goed is voor je medewerker en je benoemt dit voor hem, zonder hem zelf na te laten denken, is er sprake van oplegging ofwel 'dwang'. Jij bepaalt dan voor de medewerker wat hij wel of niet moet doen in plaats van hem zelf te laten aangeven waar zijn behoeften liggen op het gebied van zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling. Dit leidt tot saboterend, rebellerend of aanpassend gedrag van de medewerker.

Anton had als leidinggevende aan Gert aangegeven dat hij een coachtraject moest volgen, omdat hij zich geen raad wist met Gerts verdedigende en verwijtende gedrag. Gert ging keer op keer de discussie aan met Anton

als het ging om zijn functioneren. Hij legde de verantwoordelijkheid voor zijn eigen gedrag buiten zichzelf neer. Van klanten kreeg Anton inmiddels ook klachten binnen. Toen de coach vroeg: 'Waar heb jij behoefte aan?' zei Gert: 'Gewoon aan het werk gaan en mijn tijd nuttig besteden.' Toen de coach verder met Gert in gesprek ging, bleek dat hij zich onder druk gezet voelde door Anton.

b. Het contract van de mislukking

Bij het *contract van de mislukking* is de strekking 'Spelmatig'. De medewerker sluit een contract met jou af, waarbij hij zich aanpast aan wat je van hem verwacht. Hij is dan niet intrinsiek gemotiveerd om aan zijn ontwikkeling te werken. Hij stelt zich bijvoorbeeld passief op vanuit de Slachtofferrol. Als je gevoelig bent voor 'Reddergedrag' is het contract van de mislukking al snel gesloten. Je neemt dan het denken en voelen van de medewerker over, waarbij je iets voor hem invult. Het gevolg hiervan is dat je als leidinggevende de dupe wordt door de bevestiging van de medewerker van de onveranderbaarheid van de situatie.

Ingrid vond dat haar medewerker René zich meer moest profileren op de werkvloer en naar klanten toe. René was weinig zichtbaar, waardoor zijn kwaliteiten onvoldoende tot hun recht kwamen. René had hier zelf geen behoefte aan. Hij vond het prima om achter de schermen te blijven, op zichzelf te zijn en te werken. Om te voldoen aan de verwachting van Ingrid sloot René toch een contract af, waarin stond: 'Mezelf profileren vanuit innerlijke kracht naar klanten en collega's.'

c. Het groeibelemmende afhankelijkheidscontract

Er is sprake van een *groeibelemmend afhankelijkheidscontract* als de afhankelijkheid in de relatie tussen jou en de medewerker voorrang heeft ten opzichte van het bereiken van de gestelde doelen in het inhoudelijke contract. Hierbij klampt de medewerker zich aan jou vast, door na ieder stapje in zijn leerproces weer met andere vragen en problemen bij jou terug te komen.

Marieke had een contract met haar manager Bob gesloten waarin stond: 'Groeien in zelfstandig werken en het oppakken van de eigen verantwoordelijkheid.' Toen Bob Marieke tussentijds coachte, vertelde zij wat haar problemen waren en vroeg hem hoe zij daarmee om moest gaan. Bob gaf tekst en uitleg, en had daarmee aanvankelijk het gevoel dat de coaching zinvol was. Marieke hoefde echter haar eigen verantwoordelijkheid niet te nemen, waarmee aan het contract van de groeibelemmende afhankelijkheid was voldaan.

d. Het galgencontract

Bij het *galgencontract* wordt niet alleen het inhoudelijke contract van de medewerker niet bereikt, er wordt ook schade aangericht, omdat de nadelen meer impact zullen hebben dan de voordelen.

Afdelingshoofd Ed schakelde een coach in toen hij zag dat zijn medewerker Yvette steeds meer last kreeg van driftbuien en begon te schreeuwen tegen haar collega's. In plaats van rechtreeks in gesprek te gaan met Yvette zei Ed tegen de coach: 'Dit is de laatste kans die ik haar geef. Als dit traject ook niet slaagt, heb ik voldoende redenen om Yvette uit haar functie te laten zetten wegens wangedrag.'

Het relatiecontract en het inhoudelijke contract zijn continu van invloed op elkaar. Je speelt zelf een belangrijke rol bij het maken van het inhoudelijke contract met je medewerkers. Jouw bijdrage komt in de basis tot uiting in het relatiecontract. Door de relatie die je met je medewerkers hebt, schep je de voorwaarden om het inhoudelijke contract wel of niet te laten slagen. Wat hierbij bevorderend werkt lees je in paragraaf 1.7 over de vertrouwensrelatie. Als de relatie tussen jou en je medewerker onder spanning komt te staan, komt het geheime of verborgen contract om de hoek kijken. Hierbij is sprake van een onbewust proces dat zich tussen jullie beiden afspeelt: overdracht en tegenoverdracht. Op deze manier bevestig je wat je van jezelf en je medewerker al kent. Anders gezegd, je herhaalt allebei een oud, vertrouwd patroon in het hier en nu.

Bij een geheim contract zijn de zaken die onderhuids spelen verborgen voor jou en je medewerker. Onbewust wordt het leerproces hierdoor belemmerd. Er verandert niets. Geheime contracten geven aan dat er sprake is van verborgen loyaliteiten die voortkomen uit je familiesysteem van herkomst. Je kent het bijvoorbeeld uit je eigen geschiedenis om de ander te vertellen wat hij moet doen of zaken voor hem op te lossen.

Om ervoor te zorgen dat de medewerker constructief kan werken aan zijn inhoudelijke contract, is het belangrijk het relatiecontract functioneel en 'zuiver' te houden. Vrij van oude belemmeringen, om te voorkomen dat je deze in het hier en nu herhaalt. Mocht je merken dat er een geheim contract tussen jou en de medewerker bestaat, dan kun je dit herstellen. Hiervoor moet je het geheime contract duidelijk en in alle openheid bespreekbaar maken, zodat het een plek krijgt tussen jou en de medewerker. Vervolgens kun je een nieuw contract sluiten, een contract waarbij sprake is van een wederzijdse afstemming en instemming.

De verschillende vormen van contracten die we kunnen onderscheiden als het gaat om het aantal mensen dat erbij betrokken is, zijn:

- **Het bilateraal contract**

Een contract tussen jou en de medewerker, zonder tussenkomst van een derde

- **Het driehoekscontract**

Hierbij zijn drie partijen betrokken, bijvoorbeeld jijzelf, de medewerker en een interne of externe coach

- **Het meerhoekscontract**

Hierbij zijn meer dan drie partijen betrokken, bijvoorbeeld jouw team of afdeling in relatie tot een trainer en jou

Bij elk contract moet eenieder vanuit zijn rol en taak zijn eigen verantwoordelijkheden nemen.

Je weet nu welke contractvormen er zijn en waar je rekening mee kunt houden om een succesvol leercontract met je medewerker af te sluiten.

1.4 Werken met een TA-contract

Wanneer je een leercontract met je medewerkers gaat afsluiten, kun je vanuit verschillende vormen werken. Onderstaande stappen voor het maken van een contract zijn gebaseerd op de theorie van de Transactionele Analyse (TA, zie paragraaf 7.2). De essentie hiervan is dat de medewerker verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen leerdoelen en leerproces, en dat jij focus en helderheid hebt om de medewerker effectief te kunnen begeleiden.

Aandachtspunt	De medewerker	De leidinggevende
1. Klacht	Brengt de medewerker een klacht in? Legt hij de verantwoordelijkheid voor zijn eigen gedrag of functioneren buiten zichzelf neer?	Help de medewerker om de klacht te vertalen naar een probleem. Leg de verantwoordelijkheid voor de werksituatie bij de medewerker neer. Laat hem van een JIJ-boodschap een IK-boodschap maken.
2. Probleem	Brengt de medewerker een probleem in? Legt hij de verantwoordelijkheid bij zichzelf neer?	Verbind het probleem aan een doel. Vraag: 'Wat wil je bereiken?' Pas voor een haalbaar doel de SPIER-richtlijnen toe (zie par. 1.5).
3. Persoonlijkheid-(strekken)	De klacht en het probleem van de medewerker kun je koppelen aan de persoonlijkheidscategorie en de persoonlijkheidstrekken van de medewerker (zie hoofdstuk 2 en 3). Je kunt de klacht en het probleem ook plaatsen binnen het team of de organisatie waar je deel van uitmaakt.	Pas interventies toe die gerelateerd zijn aan de persoonlijkheidscategorie en de persoonlijkheidstrekken die je bij de medewerker hebt waargenomen of ingeschat (zie hoofdstuk 2 en 3).
4. Doel	Heeft de medewerker zijn doel helder geformuleerd?	Verbind het doel van de medewerker met jouw doel en maak een contract.

Aandachtspunt	De medewerker	De leidinggevende
5. Actie	Welke acties moet de medewerker ondernemen om het probleem op te lossen en zijn doel te bereiken? Welke acties moet jij als leidinggevende ondernemen?	Bespreek de te nemen acties van de medewerker en van jezelf. Zet samen alle acties om het geformuleerde leerdoel(en) te bereiken op een rijtje.
6. Sabotage	A) Wat kan de medewerker aanvoeren om geen gevolg te geven aan de afgesproken acties in het kader van het gestelde doel? Of B) Wat heeft de medewerker aan saboterend gedrag laten zien?	A) Vraag aan de medewerker: 'Hoe kun je jezelf saboteren?' B) Bij saboterend gedrag: confronteer de medewerker met zijn sabotage(s).
7. Sanctie	Van welke sancties is sprake?	Vertel welke probleemoplossende acties je zult inzetten wanneer de medewerker zichzelf saboteert.

Medewerkers zijn geneigd hun vraag in te brengen als een klacht. Bijvoorbeeld: 'Doordat Ellis een andere manier van werken hanteert, kom ik in de problemen.' Of: 'Omdat Albert zijn werk onzorgvuldig aflevert, krijg ik klachten van klanten.' Op het moment dat een medewerker een klacht inbrengt, legt hij de verantwoordelijkheid buiten zichzelf neer. Dit kost veel negatieve energie, zowel voor de medewerker als voor jou als leidinggevende. Vandaar dat het belangrijk is om te kijken hoe de medewerker een gespreksonderwerp of vraag inbrengt. Is het een klacht, help de medewerker dan om van een klacht een probleem te maken. Leer hem om verantwoordelijkheid voor zijn eigen aandeel te nemen.

Een medewerker pakt zijn eigen verantwoordelijkheid op door bijvoorbeeld aan te geven: 'Ik vind het lastig om mijn collega aan te spreken op zijn gedrag. Ik ben bang om hem te kwetsen en dat is niet mijn bedoeling.' Hij kan het doel dan als volgt formuleren: 'Ik wil leren om anderen aan te spreken op hun gedrag op de momenten dat ik daar last van heb ik mijn werk. Tevens wil ik aangeven wat de consequenties van het handelen van mijn collega's zijn en wat dat met mij doet.'

Wanneer de medewerker zichzelf saboteert door uitstelgedrag, is het belangrijk om hierover een probleemoplossende actie af te spreken, zoals: 'Maak een reflectieverslag van de momenten waarop je uitstelgedrag vertoonde, zodat je je bewust kunt worden van je onderliggende overtuigingen en ervaringen.'

1.5 Criteria voor haalbare doelen

Om ervoor te zorgen dat de geformuleerde leerdoelen in het inhoudelijke contract van de medewerker haalbaar zijn, kun je de SPIER-check doen. SPIER staat voor: **S**pecifiek, **P**ositief, **I**nvloed, **E**cologie en **R**esultaat.

Specifiek

Specifiek betekent dat je concreet verwoordt wat je wilt leren of bereiken, zodat je doel tastbaar wordt en je er gericht mee aan de slag kunt. Dus niet: 'Ik wil effectiever communiceren', maar: 'Ik wil mijn mening kort en kernachtig verwoorden.'

- Wat is je doel?
- Wat wil je bereiken?
- Hoe wil je ... bereiken?
- Waar wil je ... doen?
- Wanneer wil je ... doen?
- Met wie of in relatie tot wie wil je ... doen?
- Binnen welk tijdsbestek wil je ... bereiken?

Positief

Positief geformuleerd betekent dat je aangeeft wat je wel wilt, in plaats van wat je niet wilt. De meeste mensen kunnen goed verwoorden wat ze niet willen. Op het moment dat je uitgaat van dat wat je niet wilt, gebeurt het juist. Je programmeert jezelf dan zo voor, dat je focust op iets wat je juist wilt vermijden. Bijvoorbeeld: 'Ik wil niet steeds in een discussie belanden.' Wat ik wel wil is: 'Benoemen wat er tussen mij en mijn gesprekspartner gebeurt (procesniveau bespreekbaar maken) en wat dat gevoelsmatig met mij doet' (gevoelsreflectie geven).

- Wat wil je wel (in plaats van niet)?
- Als anderen zien dat je ... (doet), wat zou hun reactie dan zijn?

Invloed

Om ervoor te zorgen dat je zelf invloed kunt uitoefenen op je doel, is het belangrijk dat je doel binnen je eigen verantwoordelijkheid ligt. Bijvoorbeeld niet: 'Bart moet zijn terugkoppeling op mijn gestelde vragen sneller geven, zodat ik kan voldoen aan mijn gemaakte afspraken met de klant', maar wel: 'Ik wil Bart aanspreken op zijn gedrag, de consequenties van zijn handelen duidelijk maken en concrete afspraken met hem maken over de tijdslimiet.'

- Wat is jouw functie? Wat is jouw rol? Wat is jouw taak?
- Wat kun jij zelf doen om je doel te bereiken?
- Wat ligt binnen jouw mogelijkheden?

Ecologie

Is het doel dat je jezelf stelt verantwoord om toe te passen in de situatie waarin je verkeert? Richt je er geen schade mee aan in relatie tot je manager, collega's, klanten of anderen? Zijn de omstandigheden geschikt? Met bijvoorbeeld het doel: 'Ik ga vanaf nu altijd tegen iedereen die iets aan mij vraagt, mijn grenzen zeer duidelijk aangeven', sla je door en wordt je eigen

gedrag grensoverschrijdend. Grenzen aangeven is prima, maar je moet ook rekening houden met je omgeving.

- Hoe denk je dat de mensen in jouw omgeving reageren?
- Verandert je werk (en privéleven) als je jouw doel hebt bereikt?

Resultaat

Aan welke resultaat kun je aflezen of je jouw gestelde doel hebt bereikt? Dit criterium is gerelateerd aan Specifiek. Hoe specifieker je jouw doel hebt geformuleerd, des te makkelijker je het resultaat kunt meten.

- Waaraan merk je dat je jouw doel hebt bereikt?
- Wat doe je dan anders?
- Wat zie, hoor en voel je dan?
- In welke gemoedstoestand ben je dan?
- Wat zeg je dan tegen jezelf?
- Waaraan merken anderen in jouw werkomgeving dat jij je doel hebt bereikt?
- Welke reactie verwacht je van anderen in je omgeving als je jouw doel hebt bereikt?

Abstractieniveau hoger

- Wat levert het je op als je jouw doel hebt bereikt?
- Wat raak je kwijt je als je jouw doel hebt bereikt?

1.6 Niveaus van ontwikkeling

Stel, je hebt samen met je medewerker zijn huidige functioneren op het werk bekeken en besproken. Aansluitend heb je een helder, inhoudelijk contract gemaakt met wederzijdse instemming. De haalbaarheid van de geformuleerde leerdoelen heb je kunnen checken aan de hand van de SPIER-criteria. Nu ben je op het punt aangekomen waarop je met je medewerker op zes verschillende niveaus naar zijn leerdoel kunt gaan kijken.

Deze zes niveaus zijn:

1. Omgeving
2. Gedrag
3. Kennis & kunde
4. Waarde & overtuiging
5. Identiteit
6. Verbondenheid

Dit model komt uit Neurolinguïstisch Programmeren (NLP) en het worden de 'logische niveaus' genoemd. NLP is een verander- en communicatietheorie die je inzicht geeft in hoe je de wereld waarneemt en omzet in handelingen. Het is een kijkkader waarmee je het inzicht in jezelf en je medewerkers kunt vergroten. Zo kun je verandering aanbrengen om je persoonlijke en professionele functioneren te versterken.

Neurologisch betekent letterlijk: met betrekking tot je zenuwstelsel. De theorie gaat ervan uit dat je je zintuigen op een bepaalde manier gebruikt. Als ze je op een ineffectieve wijze beïnvloeden, kun je leren je zintuigen anders te gebruiken. Je hele zenuwstelsel doet mee wanneer je een verandering doormaakt.

Linguïstisch betekent: met betrekking tot taal. De taal die je spreekt is een weerspiegeling van je innerlijke strategie. Door taal beïnvloed je jezelf en je medewerkers.

Tot slot programmeer je door een bepaalde stappenvolgorde te hanteren.

Aan de hand van de logische niveaus kun je samen met je medewerker kijken naar wat zich op elk niveau afspeelt in relatie tot zijn geformuleerde leerdoel en wat dit betekent voor zijn ontwikkeling. Je begint bij het eerste niveau: de omgeving. Stel, de medewerker wil leren om voor zichzelf op te komen. Dan kun je kijken in welke situaties dit belangrijk is voor hem. Bij het tweede niveau kijk je naar het gedrag dat hij moet ontwikkelen om voor zichzelf op te komen. Bij niveau drie kijk je naar de kennis en kunde die hij al in huis heeft en/of verder moet ontwikkelen om voor zichzelf op te komen. Deze drie niveaus noem je de niveaus 'boven water'. Je kunt zien waar een medewerker zich bevindt (omgeving), wat hij doet (gedrag) en een inschatting maken van zijn competentieniveau (kennis en kunde).

De laatste drie niveaus bevinden zich onder de oppervlakte en noem je de niveaus 'onder water'. Ze zijn daardoor minder makkelijk op te merken. Je weet niet vanuit welke waarden en overtuigingen je medewerker handelt, wie hij is (identiteit) en waarmee hij zich verbonden voelt. Maar je kunt er natuurlijk wel naar vragen!

Stel dat harmonie een belangrijke waarde voor de medewerker is en twee van zijn overtuigingen: 'Het belang van de ander gaat vóór mijn eigenbelang' en 'Anderen moeten mij aardig vinden.' Als de medewerker in een stresssituatie terechtkomt, zal hij de ander voorrang geven en niet opkomen voor zichzelf. Laatstgenoemd gedrag staat in dit geval namelijk haaks op de waarde en overtuiging van de medewerker. Als je voor jezelf opkomt, kan het voorkomen dat een ander teleurgesteld raakt. Onbewust handel je vanuit dieperliggende waarden en overtuigingen die je referentiekader hebben gevormd. Het is essentieel om ervoor te zorgen dat de waarden en overtuigingen overeenkomen met het gedrag dat de medewerker wil ontwikkelen.

Het vijfde niveau heeft te maken met je identiteit. Wie ben je als mens

als je opkomt voor jezelf? Welke kwaliteiten komen dan tot hun recht? Hierbij gaat het om ontwikkeling van binnenuit. Dus niet om het aanleren van kunstjes of trucjes, maar om ontwikkeling vanuit authenticiteit, met andere woorden: op identiteitsniveau.

Het zesde en laatste niveau is verbondenheid, ook wel spiritualiteit genoemd. Wat draag je bij in het grote geheel (de organisatie) als je opkomt voor jezelf? Wat is je missie of passie?

Het gaat erom dat je erachter komt op welk niveau het probleem zich bevindt. Waar zitten verschillen of overeenkomsten tussen de niveaus? Zo ontdek je waar de niveaus van elkaar verschillen of juist in balans zijn. Daardoor wordt helder wat de medewerker voor zijn ontwikkeling van jou als leidinggevende nodig heeft. Hoe meer de zes niveaus met elkaar in balans zijn, hoe effectiever je medewerkers functioneren.

Je kunt dit model ook gebruiken om belemmeringen in het functioneren van de medewerker op te sporen. Belemmeringen die op het eerste oog niet te zien zijn. Anders gezegd: op een hoger (dieperliggend) niveau ligt veelal de oorzaak van een probleem. Het niveau waarop het probleem zich afspeelt, is namelijk altijd een niveau hoger dan het niveau waarop je ermee te maken hebt. Dus als je medewerker in de werkomgeving (niveau 1) moeite heeft met bepaalde collega's, zal de oplossing van dit probleem minimaal op gedragsniveau (niveau 2) liggen. Hoe hoger het niveau, des te dieper de laag waarop je iets verandert, en dus hoe groter de impact ervan op de persoonlijke en professionele ontwikkeling. Hoe hoger het niveau, hoe meer tijd iemand wellicht ook nodig heeft om na te denken over de gestelde vragen. Je kunt zo'n leerplan dus ook in (tijds)fasen opstellen.

Doorloop met je medewerker de logische niveaus aan de hand van de bijbehorende vragen. Dit zorgt ervoor dat hij optimaal in balans komt om aan zijn gestelde leerdoel te werken. Hij kan zich aan de hand van zijn reeds geformuleerde leerdoel bewust worden van: de omgeving waarin hij hiermee aan de slag wil gaan, wat zijn doel concreet voor zijn gedrag betekent, over welke kennis en kunde hij al wel of nog niet beschikt, welke kwaliteiten tot bloei komen als hij zijn doel heeft bereikt en welke bijdrage hij dan kan leveren aan de organisatie.

Oefening

Als uitgangspunt neem je de ontwikkeling die je medewerker aan de hand van zijn inhoudelijk geformuleerde leerdoel wil doormaken. Heeft je medewerker meerdere leerdoelen? Doorloop de zes niveaus dan per leerdoel afzonderlijk. Let erop dat de medewerker antwoord geeft op je gestelde vragen aan de hand van IK-formuleringen.

1^e niveau: omgeving (waar?)

- In welke werksituaties wil je met je leerdoel aan de slag?
- In relatie tot wie?
- Wat is verder belangrijk als je kijkt naar de omgeving?
- Als je jouw leerdoel hebt bereikt, hoe ziet je omgeving er dan uit? Hoe voelt dat? Wat hoor je dan?

2^e niveau: gedrag (wat?)

- Wat ga je doen om je doel te bereiken?
- Welk gedrag ga je laten zien?
- Welke gewoonte moet je opgeven als je jouw doel wilt bereiken?

3^e niveau: kennis & kunde (hoe?)

- Welke kennis en kunde heb je al in huis om je doel te bereiken?
- Welke kennis en kunde heb je nog nodig om je doel te bereiken?
- Welke kennis en kunde heb je nodig om je ineffectieve gedrag los te laten?

4^e niveau: waarden & overtuigingen (waarom?)

- Welke waarden/overtuigingen ondersteunen jou bij het bereiken van je doel?
- Welke beelden en gevoelens heb je daarbij?
- Welke waarden/overtuigingen staan je in de weg bij het bereiken van je doel?
- Hoe kun je jouw belemmerende waarden/overtuigingen omzetten in helpende?
- Welke beelden en gevoelens heb je daarbij?
- Waar geloof je dan in? Waar ga je dan van uit?

5^e niveau: identiteit (wie?)

- Wie ben je als mens wanneer je jouw doel hebt bereikt?
- Welke kwaliteiten komen dan tot bloei?
- Welke kwaliteiten kunnen ondersteunend zijn bij het bereiken van jouw doel?
- Komt wie je bent overeen met waar je van uitgaat en wat je doet?

6^e niveau: verbondenheid (waartoe?)

- Wat beweegt jou om je doel te bereiken?
- Hoe draagt jouw doel bij aan waar het jou om gaat op je werk?
- Welke bijdrage lever je aan je team en de organisatie als je jouw doel hebt bereikt?
- Welke betekenis ken je toe aan het bereiken van je doel?
- Waar leidt dit toe?