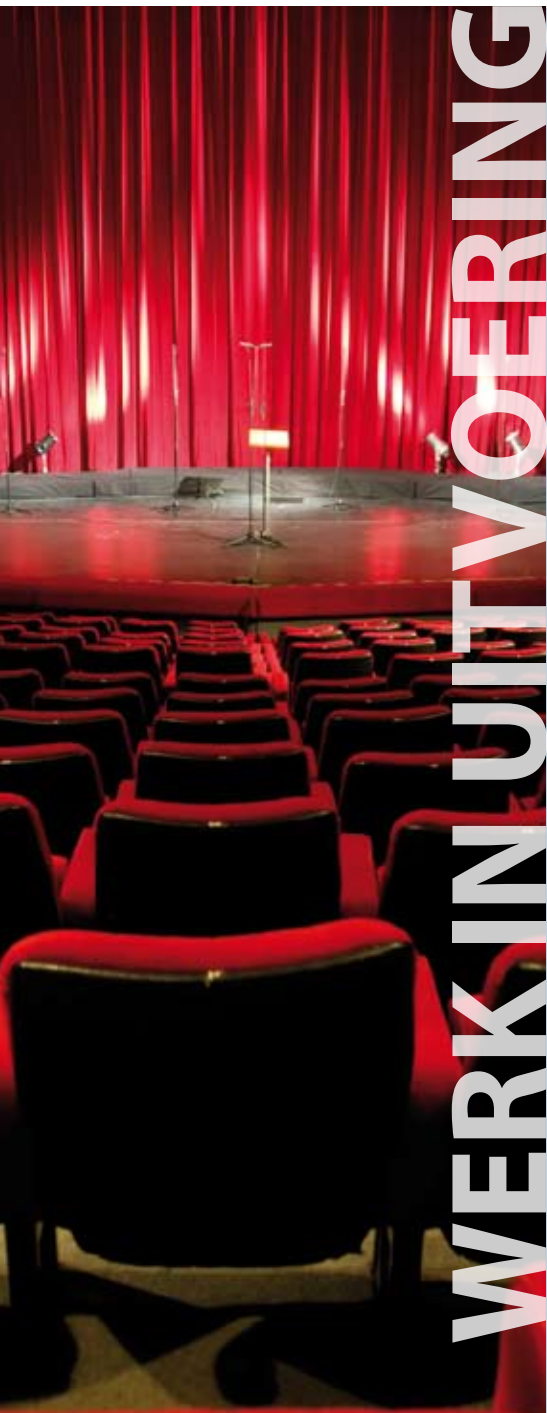


## Vicieuze en virtuoze talentcirkels

# LIJDT JE TALENT TALENT?



Het is van alle tijden dat mensen heel verschillend omgaan met tegenslag en verandering. De een vervalt in de slachtofferrol en de ander neemt de regie in handen: reactief versus proactief gedrag. Een praktische en beproefde methodiek om een keuzemoment te creëren en een cliënt uit de slachtofferrol te begeleiden zijn de cirkels van 8.

Aan de hand van een praktijkcasus wordt toegelicht hoe je een cliënt inzicht kunt bieden in een ruimer keuzeaanbod.

Als er iets gebeurt wat we niet willen, leidt dat vaak tot weerstand en een 'ja-maar' reactie. Je ontkent dan hoe de situatie feitelijk is (Gunster, 2008). Je kunt deze worsteling herkennen bij mensen die impliciete woorden gebruiken als 'zou moeten' of 'niet moeten'. Ze dringen hun gedachte op aan de werkelijkheid en focussen op wat er niet is. Dat geeft stress en onrust. Willen dat de realiteit anders is, is per definitie een wedstrijd die je niet kunt winnen.

Onze gedachten hebben de neiging om verhalen te creëren die niet altijd noodzakelijk overeenkomen met de werkelijkheid om ons ervan te overtuigen dat alles onder controle is. Het nadeel is dat veel mensen daarmee onnodig in een slachtofferrol terecht komen: waarom overkomt mij dit altijd? Zij wachten als het ware totdat anderen in actie komen.

### Cirkels van 8

De cirkels van 8 bieden de cliënt inzicht in een keuzemoment: blijf je hangen in de slachtofferrol of neem je verantwoordelijkheid? Deze cirkels bouwen voort op de welbekende cirkel van betrokken-

heid en de cirkel van invloed van Stephen Covey (2001). De cirkels van 8 hebben een Israëliëse oorsprong halverwege de jaren '80. Vanuit de systeembenadering kan de hefboomwerking effectiever in kaart worden gebracht. Na inzicht hierin kan er een betekenisvolle mentale verschuiving plaatsvinden (Steijger & Steijger 2011).

Het uitgangspunt in dit model is dat er twee benaderingen zijn om naar een situatie te kijken (figuur 1):

1. reactief (situaties bepalen hoe mijn leven verloopt),
2. proactief (ik bepaal hoe mijn leven verloopt).

In figuur 2 worden de cirkels van 8 schematisch weergegeven.

De onderste vicieuze cirkel (tegen de klok in) is eenvoudig te onthouden door de vier V's: Vergelijken, Veroordelen, Verzet en Vastzitten.

De bovenste virtuoze cirkel (met de klok mee) kenmerkt zich door de vier O's: Ontmoeten, Omdenken, Ontsluiten en Opbrengst.

# OF LEID JE JE

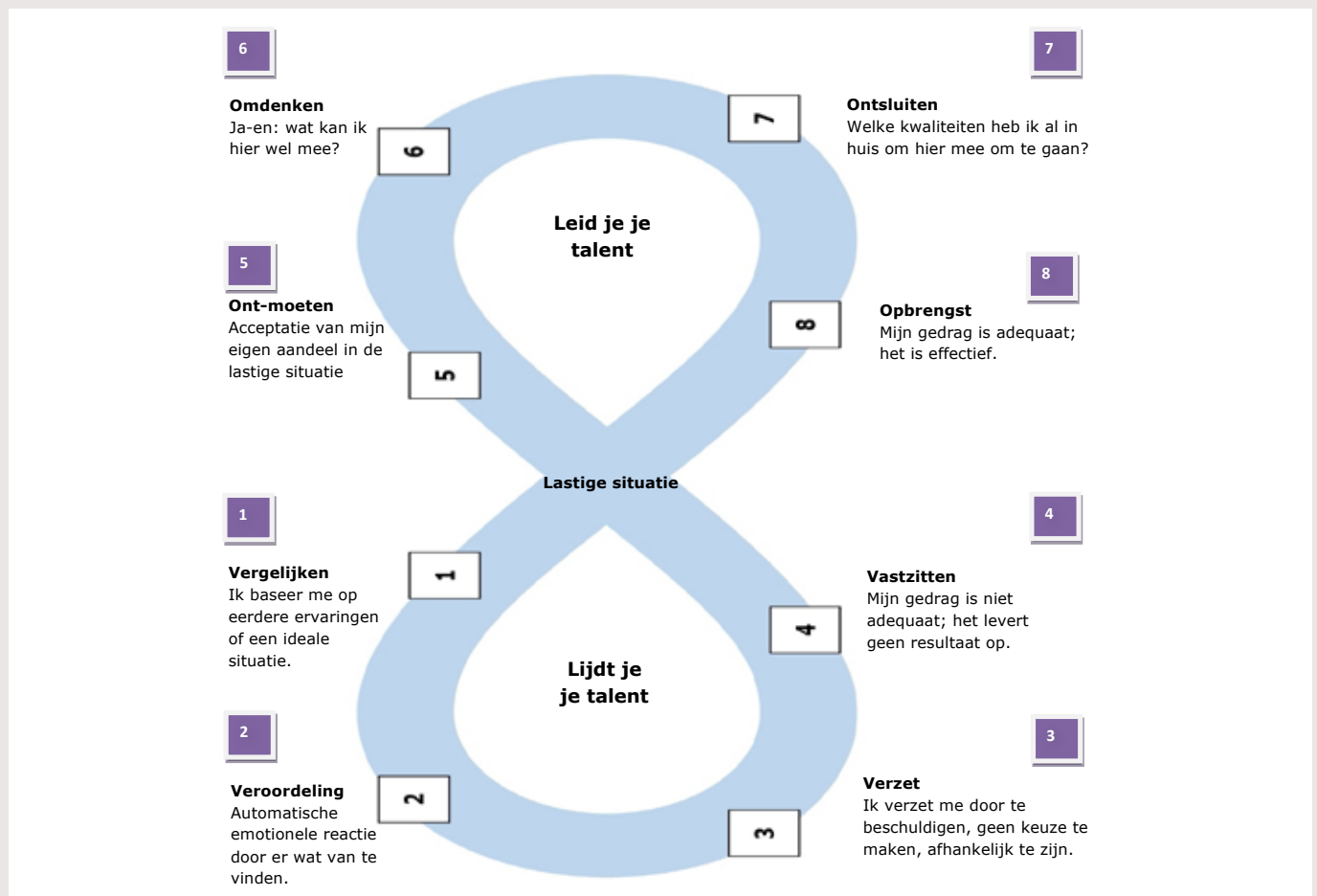
## Proactief gedrag

- Je accepteert de realiteit zoals die is
- Het idee invloed te hebben
- Verantwoordelijkheid nemen voor je eigen aandeel
- Je onderzoekt wat je er zelf aan kunt doen

## Reactief gedrag

- Focus op wat er niet is
- Het idee geen invloed uit te kunnen oefenen
- Geen verantwoordelijkheid nemen en machteloosheid
- Reageren vanuit verzet
- Van anderen oplossingen verwachten

Figuur 1. Proactief versus reactief gedrag



Figuur 2. Cirkels van 8



### **Praktijkcasus**

Ronald Blok is teammanager bij een middelgrote gemeente en heeft een visiedag met 30 managers uit drie lagen, waarbij de nieuwe directie haar nieuwe plannen uitvouwt. Al vrij snel ontstaat bij hem de gedachte, dat de bijeenkomst rommelig verloopt en dat dit zonde van zijn tijd is. Ook vindt hij de visie niet inspirerend.

#### **Stap 1. Vergelijken**

“Deze bijeenkomst verloopt weer eens rommelig”, duikt Ronald gefrustreerd gelijk de onderste vicieuze cirkel in. Impliciet zegt Ronald dat een sessie inspirerend hoort te zijn en goed geleid moet worden. Er is een focus op wat er niet is en dat veroorzaakt stress, onrust en frustratie.

#### **Stap 2. Veroordelen of beoordelen**

“Dit gaat helemaal nergens over en dit gaat niet goed komen.” Doordat er een focus is op het probleem, bepaalt de situatie hoe Ronald ermee omgaat. Ook is hij bij deze modus niet in staat zijn emoties constructief te hanteren. Het werkt blikvernauwend.

#### **Stap 3. Verzet**

Ronalds gedrag toont cynisme en een non-assertieve stijl; het geeft geen uiting aan wat hij denkt en voelt op dat moment. In zijn gedachten haakt hij af en zapt weg uit de sessie. Hij geeft de situatie uit handen en laat anderen daarmee de ruimte.

#### **Stap 4. Vastzitten**

Het resultaat is dat Ronald ontevreden zit te mokken en in de pauze gaat klagen bij collega's.

De onderste cirkel levert geen oplossingen en zorgt ervoor dat mensen blijven hangen in het probleem. Een effectieve manier om van de onderste naar de bovenste cirkel te geraken is om van elk probleem een feit te maken en van dat feit een mogelijkheid. Door de realiteit te nemen zoals die is, zijn we beter in staat om vanuit een metapositie de situatie te overzien.

Maar wat maakt nu dat mensen in de onderste (vicieuze) cirkel schieten? Wat levert het op om een belemmerend patroon in

## *Wat levert het op om een belemmerend patroon in stand te houden?*

stand te houden?

Op deze vraag kan Ronald niet direct antwoorden. Hij kijkt mistig en verward voor zich uit. Ik spiegel hem gedurende enige tijd omdat ik ervan overtuigd ben dat achter elk gedrag een positieve intentie zit en mensen psychologische winst boeken door dit gedrag. Ik denk dan aan bijvoorbeeld faalangst, succesangst, martelaarschap, bewijsdrang of conflictvermijding. Na enige stilte valt bij Ronald het kwartje: “Ik geloof dat ik aardig gevonden wil worden in grote groepen.” Het blijkt uit zijn diepe waarden dat ‘harmonie’ zijn ineffektieve hefboom is in deze situaties; een terugkerend patroon in groepsverband.



Na dit inzicht is zijn gezicht ontspannen en staat hij zichtbaar open om naar de bovenste cirkel te gaan.

#### Stap 5. Ont-moeten

"Kun je, gelet op dit inzicht, de situatie nemen zoals die is en waar niks moet?" Er volgt een stilte. "Ja, natuurlijk," is zijn spontane reactie. In deze cirkel rollen de antwoorden sneller uit zijn mond en staat hij in zijn kracht. Een teken van mentale verschuiving.

#### Stap 6. Omdenken

Hoe kun je dit soort situaties anders aanpakken? Een scheppende vraag die vanzelf mogelijkheden creëert en als het ware om het probleem heen denkt. Het is een manier van 'ja-en' denken om problemen te transformeren in kansen (Gunster, 2008). Ronald vervolgt: "Ik had direct mijn gevoel uit kunnen spreken. Ik had kunnen zeggen:

vraag kom je expliciet bij iemands potentieel. Ronald vervolgt: "Ik ga mijn resultaatgerichtheid en directheid inzetten. Ook zal ik meer op mijn *qui vive* moeten zijn zodra dit zich weer voordoet. Ik noem dit mijn oplettendheid. Voor dit alles is natuurlijk wel moed nodig en een zekere permissie van mezelf om het gewoon te doen."

#### Stap 8. Opbrengst

"Het effect zal zijn dat mijn ontevreden gevoel direct besproken wordt. Collega's zullen me bijvallen en de bijeenkomst wordt dan wel een succes. Voor mezelf betekent dit dat ik meer zelfrespect heb voor mijn daden. Het conflict vermijden levert weliswaar op korte termijn voordeel op, maar niet op lange termijn."

Bij de volgende coachsessie heeft Ronald zijn nieuwe gedrag al toegepast. Hij praat zelfs in termen van 'de bovenste cirkel

tussen te zetten. Het nieuwe gedrag hoeft niet in strijd te zijn met iemands waarde en de harmonie. 'En-en' denken verruimt de keuzemogelijkheden. Dan kan de weg ingeslagen worden naar duurzame gedragsverandering. Het louter pragmatisch afwerken van deze methodiek wordt anders een lapmiddel. Er wordt wel een actie ingezet, maar niet die wezenlijke actie. Het gaat wat ons betreft niet om 'het vinken, maar om het vonken'. Lijdt je talent of leid je je talent?

*Viktor en Stephen Steijger zijn talentontwikkelaars en partner bij Optimaal Talent BV, bureau voor talentontwikkeling met een kernteam van acht professionals. Hun motto en passie: mensen hebben veel meer in hun mars. De twee drielingbroers helpen bij mensen, teams en organisaties eruit te halen wat erin zit. [www.optimaal-talent.nl](http://www.optimaal-talent.nl)*

#### Literatuur

Steijger, E., Steijger, S. & Steijger, V. (2010). *Your company's got talent. Hoe je talent in goede banen leidt*. Zaltbommel: Thema.

Covey, S. (2001). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Antwerpen/Amsterdam: Business.

Gunster, B. (2008). *Ja maar... huh?! Utrecht*: A.W. Bruna.

## Het is belangrijk om eerst de blokkerende hefboom op te heffen en dan het breekijzer ertussen te zetten

'Jongens, ik merk dat als deze sessie op deze manier doorgaat, ik deze dag niet zo geslaagd zal vinden. Ik heb er andere beelden bij. Zijn er meer mensen die dat zo ervaren?' Een andere optie is dat ik in eerste instantie oogcontact maak met andere collega's om te zien of ik de enige ben."

#### Stap 7. Ontsluiten

We pakken door. "Welke reeds aanwezige kwaliteiten kun je inzetten?" Met deze

ingaan! Hij had wel eens gehoord van de cirkels van Covey, maar had geen idee hoe je de andere cirkel bewandelt. Inmiddels past hij deze grondhouding ook op andere terreinen toe.

Ons idee is om niet te snel de bovenste cirkel in te willen gaan als begeleider. Het is vanuit systeemdenken een belangrijke stap om eerst de blokkerende hefboom op te heffen en daar dan het breekijzer