

Inclusive coaching, inclusive leiderschap

Auteur Ien G.M. van der Pol

Uitgever Uitgeverij Boom Nelissen

Jaar van publicatie 2014 B

Bron: Coaching essentials voor managers (ISBN: 9789024403073)

‘Een manager moet de liefde kennen; hij moet van mensen houden.’

De ratio is heilig, vindt de een; de ander propageert dat je naar je gevoel moet luisteren. ‘De wetenschap onderzoekt de waarheid’, ‘De wetenschap weet niets!’ We komen beide kampen tegen. Rechts, links. Goed, fout. Ratio, emotie. Korte termijn versus lange termijn. Waar, niet waar. Praatprogramma’s varen er wel bij: het is het één of het ander, het is zwart of wit. Je bent vóór of je bent tegen. Of – of. We komen als mens steeds meer in uitersten terecht. Het of-of denken resulteert in uitsluiting: als je A bent, ben je niet B.

Omdat ik met zulke tweedelingen niet uit de voeten kan, heb ik het concept van inclusiveness ontwikkeld. Het inclusive model bouwt voort op Roberto Assagioli en Paulien Assink en is in wezen een simpel model van aandacht. Het verbindt de uitersten (polariteiten) en leidt tot aandacht voor het geheel.

Het inclusive model van aandacht is toe te passen op persoonlijk niveau (micro-), op teamniveau, op organisatieniveau (meso-) en zelfs op breder maatschappelijk niveau (macro-).

Het probleem nader bekeken

Ondanks alle technische vooruitgang, groei en globalisering hebben veel mensen het gevoel dat ze te weinig tijd hebben en te veel moeten doen. Te veel druk, te weinig tijd komt regelrecht te staan tegenover de behoefte aan invloed en het gemis daaraan. Er is eenzijdige aandacht voor ‘harde’ criteria zoals targets, cijfers, resultaten en prestaties, en te weinig aandacht voor de even zo wezenlijke ‘zachte’ aspecten van de mens, zoals talent, inspiratie, creativiteit, ervaring, bezieling en potentie. Hard tegenover zacht. Ook op het niveau van teams en organisaties zijn vergelijkbare polariteiten te ontdekken, evenals op het niveau van de gehele maatschappij. Aandacht en tijd zijn een schaars goed geworden. Door deze eenzijdige focus raken veel medewerkers gespannen, teleurgesteld, gefrustreerd, burned-out en soms zelfs depressief.

Steeds harder gaan werken voldoet niet, evenmin als steeds grotere controle op mensen die toch al het gevoel hebben dat ze in de knel zitten. Het betekent alleen dat mensen hun taken keurig gaan afvinken, het werkt contraproductief. Voortgaan op een ineffectieve weg voldoet niet. Eenzijdig aandacht aan denken en doen, aan targets en cijfers, voldoet niet meer. Dat belicht slechts één kant van ons menselijk bestaan, de functionele. Het is bekend dat mensen niet alleen fysieke en cognitieve behoeften hebben (doen en denken), maar ook spirituele en affectieve/emotionele behoeften (betekenisvol zijn en voelen). En hetzelfde geldt voor teams en organisaties.

Het of-of denken leidt tot uitsluiting

De kern van het probleem is of-of denken: aandacht voor één aspect leidt hierdoor automatisch tot een gebrek aan aandacht voor het andere. We veronachtzamen welzijn wanneer we kiezen voor welvaart. Gevoel, ervaring en intuïtie worden niet meer serieus genomen als leidraad als alleen de wetenschap het voor het zeggen heeft. Verbondenheid, het dragen van medeverantwoordelijkheid en de bereidheid om met elkaar te delen komen in het gedrang als we alleen maar zelfstandige individuen willen zijn.

We worden steeds slechter in het kennen en herkennen van gevoelens en signalen omdat we zekerheid zoeken in feiten en cijfers. Omdat we ons in ons werk vooral richten op economische groei, doelen en activiteiten dreigen we de zin en betekenis van het werk te verliezen. We worden niet wijzer door alleen te kiezen voor harde cijfers.

Kortom: door de keuzes die vanuit het of-of denken worden gemaakt, is er een te eenzijdige aandacht voor het denken (cognitieve aspecten zoals analyses, strategie, kennis) en het doen (fysieke aspecten zoals producten, resultaten, productie, materieel). Tegenwoordig wordt er door sommige neuropsychologen veel nadruk gelegd op de elektrochemische processen in het brein, maar de mens is meer dan zijn brein.

Door deze eenzijdige focus is er slechts aandacht voor de helft van wat mensen beweegt en wat mensen en organisaties nodig hebben. Wat in het gedrag is gekomen, zijn de persoonlijke ervaring, de niet benoembare fenomenen, de ‘wonderen’ die we allemaal in ons leven weleens meemaken en die ons zo diep raken dat ze een blijvende impact hebben. Daar is geen wetenschap tegen opgewassen; de ‘evidence-based’ wetenschap schiet hier tekort, omdat zulke persoonlijke ervaringen nooit elders in een onderzoek herhaald kunnen worden. Deze ervaringen zijn er echter wel, en ze bepalen voor een groot gedeelte ons leven: het onbenoembare, het niet telbare, het niet bewijsbare, de creatieve flow. Zulke ontastbare fenomenen hebben grote invloed op mensen, groepen en culturen en kunnen door geen enkele theorie worden weggerationaliseerd. Feiten, cijfers en harde bewijzen zijn maar een deel van het leven, van de wereld zoals wij die als mensen kennen en ervaren. Wat ik hier wil zeggen is: als we het niet met onderzoek en cijfers kunnen staven en bewijzen, wil dat nog niet zeggen dat het er niet toe doet of niet bij het leven hoort. Ons leven en werk wordt doorlopend beïnvloed door fenomenen die we kennen, maar niet begrijpen.

Om aan deze aspecten van het leven recht te doen, zocht ik naar een manier om vanuit de polariteiten, uit het of-of denken, weer heelheid te bereiken. Met als doel om – zeker in het leiden en coachen van mensen – aandacht te geven aan het geheel, aan alle aspecten die voor individuen, teams, organisaties of grotere verbanden van belang zijn. Alleen zo kunnen we onze cognitieve, fysieke, affectieve en spirituele delen met elkaar leren verbinden in de relevante context.

Polariteiten verbinden – het inclusive model van aandacht

Het inclusivemodel dat in dit artikel wordt geïntroduceerd, bouwt voort op het heelheidsdenken van Roberto Assagioli en het model van Paulien Assink, met daaraan toegevoegd het aspect ‘context’. Het bleek uitstekend toe te passen in leiderschap en coaching.

Het inclusive model is een model van aandacht waarmee aandacht kan worden besteed aan het een zonder het andere uit het oog te verliezen. Het kan worden toegepast op micro- (persoonlijk), meso- (team en organisatie) en macroniveau (maatschappij).

Om een ‘heel’ mens te zijn en in balans te kunnen functioneren, is het nodig dat we aandacht hebben voor alle aspecten in ons leven die voor ons belangrijk zijn, dat we al onze behoeften serieus nemen. Zeker voor managers is dit besef belangrijk, want je kunt pas iets aan een ander geven als je het zelf hebt. Als manager moet je dus in de eerste plaats leiding kunnen geven aan jezelf op alle vijf onderstaande aspecten. De inclusive manager besteedt aandacht aan alle aspecten in zichzelf en in zijn team.

In figuur 1 vind je het model. We zullen achtereenvolgens alle aspecten onder de loep nemen: cognitief, fysiek, affectief, spiritueel en de context. Welke methoden of technieken je ook inzet, wie met deze aspecten in het achterhoofd zijn medewerkers, zijn team en zijn organisatie benadert, ziet heel de mens, beschouwt de organisatie als geheel en vermijdt het denken in tegenstellingen.

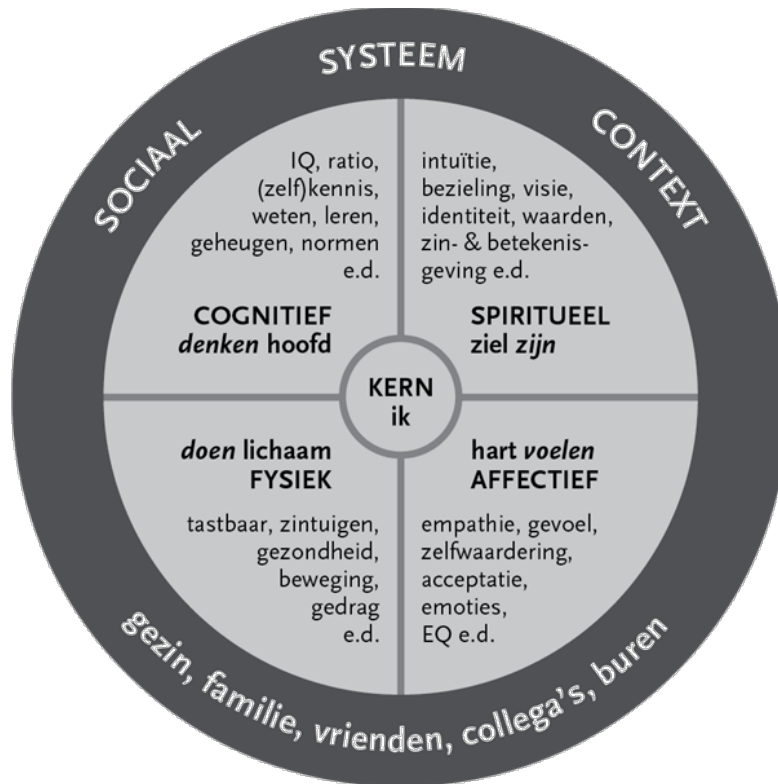
Er zijn vijf belangrijke aspecten voor inclusiviteit; dit geldt voor alle niveaus:

1. het cognitieve aspect – het denken: de ratio, feiten, cijfers, kennis, strategie, brein;
2. het fysieke aspect – het doen: gedrag, vaardigheid, lichaam, materieel, gebouwen;
3. het affectieve aspect – het voelen: emoties, blijheid, boosheid, angst, verdriet;
4. het spirituele aspect – het zijn: ziel, identiteit, zingeving, bestemming, cultuur, religie;
5. het contextuele aspect – de context: omgeving, omgevingseisen, dynamieken, systeem.

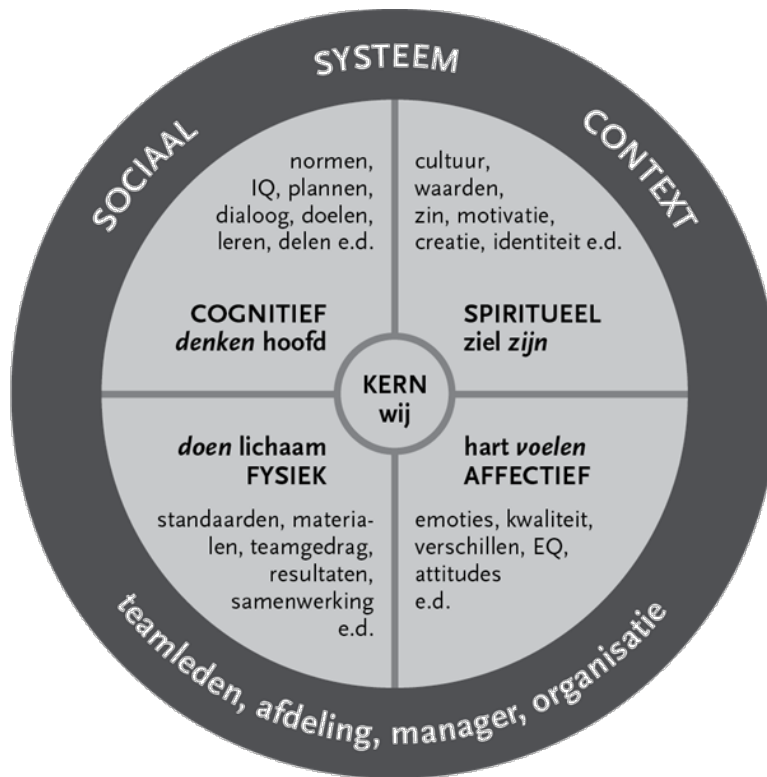
We zullen ze een voor een behandelen op het persoonlijke en teamniveau, omdat dit het meest relevant is voor het merendeel van de managers.

Het cognitieve aspect

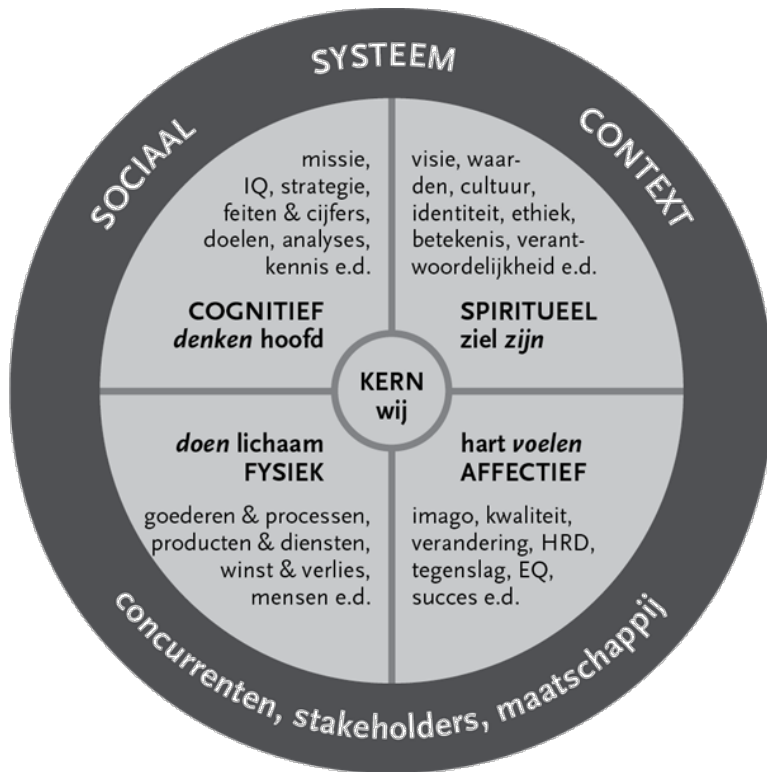
Het cognitieve aspect heeft te maken met het weten en denken, met de processen die zich in ons hoofd afspelen. De voorbeelden zijn in het model aangegeven. Het gaat onder andere om kennis: wat weet ik en wat wil ik nog weten? Ik kan dingen onthouden en reeds bestaande kennis gebruiken voor weer nieuwe kennis. Ik kan leren en ik ken de regels en normen. In dit deel ontwikkelt een mens zijn visie, (onafhankelijk) denken, intelligentie, ratio, zijn doelen, beeldvorming, geheugen en dergelijke. Ook de benodigde zelfkennis valt hieronder. Op teamniveau gaat het om de gedeelde kennis, wat in het team aanwezig is, hoe het gaat, hoe het 'zou moeten gaan', de regels, vakkennis, afspraken en dergelijke.



Figuur 1 Het inclusive model van aandacht op microniveau (persoon)



Figuur 2 Het inclusive model van aandacht op mesoniveau (team)



Figuur 3 Het inclusive model van aandacht op mesoniveau (organisatie)

In het cognitieve deel bevinden zich ook de vastgeroeste denkpatronen van jezelf, je medewerkers en het team; patronen die niet (meer) effectief zijn. In dit kwadrant kunnen we ook ons denken wijzigen, want we zijn baas in eigen brein.

Als we te veel of eenzijdig aandacht geven aan of vastzitten in het cognitieve deel, blijven we vastzitten in starre denkpatronen en strategieën terwijl de wereld om ons heen is veranderd. We benaderen alles alleen rationeel en zoeken houvast in analyse en controle, in feiten en cijfers, in steeds meer regelgeving. Uiteindelijk raakt ons denkraam overbelast en ontstaan er allerlei problemen zoals concentratieproblemen en hoofdpijn vanwege een overbelast denkraam.

Wanneer we geen of te weinig aandacht geven aan het cognitieve kwadrant, zijn we bezig als een ‘kip zonder kop’, dan zijn we bezig zonder onze hersenen te gebruiken.

Het fysieke aspect

Ook het fysieke aspect heeft aandacht nodig. Alles wat zich in mij afspeelt, wordt begrensd door mijn huid. Mijn lichaam draagt mij en ik moet dus goed voor mijn lichaam zorgen; wie niet goed voor zijn lichaam zorgt, zorgt niet goed voor zichzelf. Het fysieke aspect beslaat ook het zichtbare, het tastbare, het waarneembare, de materiële wereld. Onder het fysieke kwadrant valt ook het menselijk doen en laten, alles wat te maken heeft met ons gedrag en gedragspatronen. Op team- of organisatieniveau hoort bij dit deel bijvoorbeeld ook de zorg voor goede gebouwen en gezonde werkomstandigheden, zoals ergonomische stoelen, genoeg frisse lucht en een gezonde kantine, en voor de juiste materialen en middelen.

Aandacht schenken aan dit aspect komt neer op luisteren naar de fysieke signalen van je lichaam, je eigen en andermans lichaamstaal verstaan en begrijpen, respect tonen voor je aardse behoeften, gezond en vitaal zijn, het doen en ervaren even hoog inschatten als kennis, zorgen voor voldoende ontspanning, goed eten, voldoende drinken, voldoende slaap krijgen en voldoende frisse lucht, voldoende bewegen.

Onder het fysieke aspect valt ook het doen en laten; alles wat te maken heeft met ons daadwerkelijke gedrag en gedragspatronen. En ook met fysieke zaken als huisvesting, spullen, materialen, warmte, koude, kleding en dergelijke.

Als we doorschieten op het fysieke aspect, vluchten we in bezit en ons uiterlijk. Managers zullen dan continu druk uitoefenen om targets te halen en nog harder te werken; het ‘afvinken’ van targets wordt dan een soort cultus. Wanneer we dit aspect daarentegen negeren, gaan we slecht en onregelmatig eten en drinken, luisteren we niet naar signalen van het lichaam en raken we gespannen en vermoeid. We putten het lichaam uit door (te) hard te werken zonder de accu op te laden. Ook bij te weinig aandacht aan het fysieke aspect kan de productiedruk stijgen, omdat een team bijvoorbeeld geen tijd neemt om zich even te bezinnen en acties te evalueren.

Het affectieve aspect

In het affectieve deel laten we ons hart spreken en kunnen we luisteren naar ons gevoel. Wie zich op het affectieve aspect goed ontwikkelt, kent zijn gevoelens en kan er uitdrukking aan geven. Hier komt de zelfkennis om de hoek kijken, want een affectief ontwikkeld persoon weet dat zijn gevoel wordt aangestuurd door zijn overtuigingen, die weer zijn ontstaan in vroegere tijden en omstandigheden. Sommige oude overtuigingen en emoties zijn nu niet meer effectief omdat de omstandigheden zijn gewijzigd. Door het affectieve deel erbij te betrekken, laat je een argument van je innerlijke gevoel even zwaar wegen als je ratio. Hier kun je in verbinding zijn met je gevoel. Als manager moet je van mensen houden, en door het affectieve kwadrant in je leven toe te laten, leer je de liefde kennen.

In dit deel zitten de goed ontwikkelde sociale en emotionele vaardigheden, het EQ (emotionele intelligentiequotiënt), zelfacceptatie en -waardering, inclusief je schaduwkanten. Hier laten vrouwen hun mannelijkheid toe en laten mannen hun vrouwelijkheid toe. Hier accepteer je je medewerkers zoals ze zijn, inclusief hun schaduwkanten. Hier wonen vergevingsgezindheid en hartelijkheid.

Als we geen aandacht geven aan het affectieve aspect, krijgen we te maken met een onbestemd, knagend gevoel of met leegte, kilte en gevoelloosheid. En wanneer we op dit punt doorschieten, krijgen we juist te maken met (te) heftige emoties. Deze onbalans in affectieve aspecten werkt weer door in andere aspecten, bijvoorbeeld als lichamelijke pijn ontstaat door opgekropte emoties, of als we onverwerkte emoties projecteren op anderen. Dan vertonen we, alleen door emoties gedreven, niet-effectieve reactiepatronen. Dit kan individueel optreden maar ook in een team.

Het spirituele aspect

In dit gebied gaat het om de ontwikkeling van wie wij werkelijk zijn, van onze waarde, onze betekenis, de zin van ons leven, kortom: van ons hele zijn. Hier gaat het om de wijze waarop wij in verbinding zijn met anderen en met iets wat ‘groter is dan wij’. Hier gaat het om het overstijgen van eigenbelang; het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor ons leven in zijn totaliteit en onze keuzes. Op dit aspect gaat het om een innerlijke drive, een intrinsieke motivatie en bezieling. Wanneer we voldoende aandacht geven aan het spirituele aspect van ons zijn, leren we de oerbewegingen van onze ziel¹ te herkennen en durven we daarnaar te luisteren, de bewegingen te maken en te voltooien.

Wie zich ontwikkelt op het spirituele aspect, leert worden wie hij altijd al was; hij leert te vertrouwen op zijn eigen innerlijke wijsheid, intuïtie en ervaring en op die van anderen. In dit kwadrant weten we ons verbonden met anderen, met de rest van de organisatie, met de mensheid als geheel, met de natuur, het universum. Hier zijn we bewust aanwezig in het hier en nu; we zijn dienstbaar aan anderen en aan grotere doelen, aan de toekomst. Hier kunnen wij zin geven aan ons team, aan leven en werk; hier kunnen we anderen raken en inspireren.

Als we dit spirituele aspect in ons leven negeren en afdoen als ‘zweverige onzin’, kunnen we een gevoel van zinloosheid en betekenisloosheid ervaren. We voelen ons onthecht en leeg, vragen ons af waar we het allemaal voor doen en worden cynisch. Wanneer we in dit kwadrant te ver doorschieten, worden we juist zweverig; anderen proberen te overtuigen (gij zult ...) in plaats van te inspireren. Dan vormen we starre (geloofs)overtuigingen en krijgen we de behoefte om te overheersen. Uiteindelijk voelen we ons eenzaam en missen we verbinding en verbondenheid.

Twee helften heel

Het cognitieve aspect vormt samen met het fysieke aspect de linkerhelft van het inclusive model, namelijk de ‘harde’, functionele kant, de kant van de wil, het denken en doen, de taak- en resultaatgerichtheid, de kant van de welvaart. Het wordt ook wel de mannelijke kant genoemd.

De affectieve en spirituele kwadranten vormen samen de ‘zachte’ rechterhelft van het model, de contactuele kant van verlangen, gevoelens, inspiratie, intuïtie, mensgerichtheid, de kant van het welzijn. Deze kant wordt ook wel de vrouwelijke kant genoemd.

Beide helften zijn deel van een geheel. Ze vullen elkaar aan en hebben elkaar nodig, want de harde kant kan onze levensvragen niet beantwoorden en de zachte kant kan geen feiten leveren. Wanneer mensen door een bepaald concept, visie of plan geraakt worden, zit dit meestal in de rechterhelft. Maar het concept heeft pas kans van slagen als het verbonden wordt met aspecten van de linkerhelft.

Beide helften (hard & zacht, wetenschap & inspiratie, welvaart & welzijn, taak & mens, mannelijk & vrouwelijk) worden in het inclusive model met elkaar verbonden door de context. Die context trekt zich van helften helemaal niets aan.

Het contextuele aspect

Iedereen beweegt zich in een bepaalde context, die zowel ons heden als ons verleden beslaat: opvoeding, familie, gezin, werk, collega's, vereniging, vrienden, woonomgeving, burens, school, leraren enzovoort. Dit zijn (sociale) systemen waar ieder mens, zelfs de grootste einzelgänger, mee te maken heeft. Elke context, elke omgeving heeft zijn geschiedenis, kent zijn eigen dynamieken en stelt ook zijn eigen eisen.

Zo heeft ook de manager, behalve met zijn eigen context, altijd te maken met de contexten van zijn medewerkers, van zijn team en de hele organisatie. Als in de context iets positiefs of negatiefs gebeurt (of vroeger gebeurd is), heeft dit altijd invloed op de andere aandachtaspecten van de mens.

¹ De begrippen ‘spiritualiteit’ en ‘ziel’ worden niet in religieuze zin bedoeld, maar in de zin van een spirituele drijfkracht, een innerlijk weten.

Inclusive coaching, inclusive leiderschap

Het inclusive model is een eenvoudig model dat managers houvast biedt om aandacht te besteden aan alle aandachtsgebieden. Wat het probleem of de doelstelling ook is, de manager kan het geheel adresseren door alle vijf aspecten door te lopen in zijn coaching en alle aspecten met elkaar te verbinden. Ons authentieke zelf hoeft niet te kiezen in polariteit, maar biedt ruimte aan en koestert alle aspecten. Als we op deze manier in balans zijn, heel zijn, accepteren we ook dat we in elk gebied een schaduwkant hebben en besteden we ook daar aandacht aan. Op deze manier kunnen we een bron van kracht zijn voor onszelf en voor anderen.

Voordelen van inclusive leiderschap

Het hierboven beschreven inclusive model van aandacht kan in elk gesprek worden geïntegreerd. Het kan dienen als basis en algemeen kader van aandacht, en het kan worden gecombineerd met allerlei methoden en technieken in coaching en leiderschap. Inclusiveness richt zich op insluiten, op compleetheit in aandacht, zodat we uit het of-of denken en polariseren kunnen blijven en effectiever worden omdat alles er mag zijn.

Het inclusive model van aandacht is toe te passen in elk menselijk contact, in management, coachend leiderschap en consultancy op alle niveaus: op microniveau (individueel, persoonlijk), op mesoniveau (bij teamcoaching en organisatieverandering) en op macroniveau (voor maatschappelijke en/of politieke invulling).

De voordelen van inclusiveness laten zich omschrijven als:

- Compleetheit – heel de mens, heel het team wordt gezien, alle essentiële aspecten krijgen aandacht, niet slechts één kant.
- Verbinding – inclusiveness versterkt het besef dat alle aspecten nauw met elkaar zijn verbonden, elkaar nodig hebben en elkaar beïnvloeden, inclusief de context.
- Grotere effectiviteit – in het geval van bijvoorbeeld veranderingen is er niet alleen aandacht voor wat er gaat veranderen, maar ook voor wat er verloren gaat en de betekenis daarvan voor mensen en het systeem als geheel. Dit bevordert het veranderingsproces, omdat ook de pijn wordt ingesloten (zie ook het artikel 'Omgaan met weerstand en emoties').
- Rust, balans – wanneer alle aspecten er mogen zijn, dan zijn hoofd, lichaam, hart en ziel in balans en wordt er rust ervaren. Alles mag er zijn, ook pijn en verlies, het is niet meer of-of, maar en-en.
- Wijsheid – wanneer we putten uit alle bronnen die onze levensgebieden te bieden hebben (dus niet alleen kennis en kunde, maar ook ervaring en intuïtief 'weten'), ervaren we een vorm van wijsheid en kunnen we ook sterk staan in het niet-weten.
- Fundament – het inclusive model is goed bruikbaar als basis voor de toepassing van verschillende methoden en technieken van inclusive leiderschap en bij veranderingen.