

Carrière

Er zijn te veel opwindmuizen

Werknemers verwaarlozen zelfsturing en zijn te veel van externe prikkels afhankelijk

Pieter Lalkens
Den Haag

De financiële crisis houdt psychologe Heilwine Bakker elke dag bezig. 'Ik denk dat de crisis een sterke psychologische component heeft.' Veel leed dat nu over bedrijven en werknemers komt, heeft in haar ogen te maken met een psychologische aandoening die kenmerkend is voor deze tijd: velen hebben een te positief zelfbeeld. 'Mensen denken dat ze dingen kunnen doen waarvoor ze eigenlijk niet geschikt zijn.'

In de beoordeling en inschatting van werknemers en leidinggevendend ligt de nadruk vaak alleen op de buitenkant. De meeste assessments, het instrument om mensen te beoordelen op geschiktheid voor bepaalde functies, zijn volgens Bakker 'slecht' van kwaliteit omdat ze het zelfbeeld bevestigen. Competentiedreven, heet dat in het jargon van de human resources management. Dagelijks ziet Bakker, directeur en eigenaar van het trainings- en adviesbureau Balans en Impuls, de gevolgen: leidinggevendend en werknemers die geestelijk helemaal zijn vastgelopen.

'De obsessie voor de buitenkant leidt tot opwindmuizen die veel prikkels nodig hebben om verder te komen.' De druk is volgens haar ook enorm in de vaak door bonusgedreven bedrijven. 'Daardoor ontstaat een lege gedrevenheid. Mensen verwaarlozen hun innerlijke motor, weten niet meer wie ze zijn en waarvoor ze het doen.'

Tijdens trainingen aan leiding-



Heilwine Bakker

'Ik zie in het bedrijfsleven daardoor een afnemende tolerantie voor wat anders is'

gevenden is Bakker telkens weer geschokt door het gebrek aan kennis over en inzicht in de menselijke psyche. 'Als ik vraag "wat is de mens?"', dan weten ze het antwoord niet.' Terwijl juist leidinggevendend hun eigen en anderen gebruiksaanwijzingen zouden moeten kennen.'

Ze houdt er geen optimistisch mensbeeld aan over. 'Ik zie in bedrijven daardoor een afnemende tolerantie voor wat anders is.' Bij ondernemingen die haar inhuren ervaart ze soms een groot gemis aan kameraadschappelijkheid in managementteams. 'Er wordt geen poging meer gedaan achter elkaars gebruiksaanwijzing te komen. Je moet toch elkaars geschiedenis weten? Iedereen krijgt tikken van het leven.'

Haar ongerustheid heeft ertoe geleid dat ze een boek heeft geschreven: *Jezelf besturen. Zelfsturing naar je persoonlijke gebruiksaanwijzing*. In het boek geeft Bakker adviezen om de volgende vraag te kunnen beantwoorden: klopt mijn zelfbeeld met hoe ik werkelijk ben? En hoe kan ik mezelf besturen als het leven andere eisen aan me stelt dan ik gewend ben? Goed zelfinzicht leidt tot minder psychische ongelukken op het werk, is haar overtuiging.

Bakker adviseert vaak demoties of andere takenpakketten voor vastgelopen werknemers en leidinggevendend. 'Dat had meestal voorkomen kunnen worden als mensen een beter beeld van zichzelf hadden gehad.'

Verder wil ze met haar boek de geestelijke weerbaarheid van mensen — medewerkers én leidinggevendend — verhogen. 'Een te hoog zelfbeeld en een kwetsbare binnenkant maakt personen gevoelig voor overbelasting. Zij kunnen moeilijk omgaan met tegenslagen. Een te laag zelfbeeld maar een stevig binnenwerk leidt vaak tot onnodige twijfel.'

Volgens Bakker kunnen mensen hun geestelijke klachten steeds moeilijker zelf oplossen. 'Die discipline is in het ongereede geraakt. Ik zie dat heel sterk bij rouwverwerking. Eigenlijk zou je daarvoor geen hulpverlener nodig

moeten hebben.' Ze trekt een vergelijking met de fysiek van mensen. 'Als iemand een blauwe plek oploopt, dan geneest het lichaam die zelf. Bij geestelijke klachten is dat veel lastiger geworden.'

Die zelfsturing is te leren. Het is dan van belang de eigen binnenkant te leren kennen. Bakker maakt gebruik van vier zogenoemde grondpatronen voor eigen gedrag, denken en voelen: de serieuze denker, de impulsieve doener, de innemende (schijn)sterke en de open gevoelige.

Elk van deze karaktertypes heeft een eigen aanpak om tot zelfsturing te komen. De serieuze denker bijvoorbeeld moet een betere balans vinden tussen zelfkritiek en zelfvertrouwen en meer vertrouwen in eigen weerbaarheid en stevigheid.

De innemende (schijn)sterke is het type dat een positief zelfbeeld heeft, maar van binnen kwetsbaar is — de opwindmuis dus. In de praktijk zijn het mensen die zichzelf ogenschijnlijk prima kunnen verkopen, maar in feite steunen hun gezag en positie op anderen. De innemende (schijn)sterke moet onder andere leren omgaan met zijn niet te stillen honger naar aandacht en bevestiging.

De grote kunst is een goede analyse te maken om het

eigen grondpatroon te ontdekken. Daarvoor heeft Bakker een praktische methode ontwikkeld.

1 Stel jezelf open vragen

Geef zelf antwoord op een aantal vragen en laat een goede vriend of vriendin de vragen ook beantwoorden. Het gaat om de volgende vragen: hoe ga je om met tegenslag of succes, hoe reageer je op nieuwe leersituaties (examens, rijles), hoe reageer je op veranderingen, wat voor levenslessen neem je mee in je rugzak?

2 Invullen van een zelftest

Volgende stap is het invullen van ja/nee-vragen. Voorbeelden zijn: anderen zeggen weleens dat ik het leven niet te zwaar moet opnemen, ik heb geen zin in en geduld voor routinematige taken of het netjes afmaken van zaken.

Uit de test komt een score die een van de vier karaktertypes aangeeft die door Bakker zijn benoemd. Hierbij is het ook weer van belang de vragen door een goede vriend of vriendin te laten invullen. Alleen dan komt een eventueel verschil tussen zelfbeeld en de werkelijke binnenkant naar voren.

Leg de antwoorden van jezelf en de goede vriendin naast elkaar. Wat valt op? Wat zie je als scheefgroei en wil je bijstellen?

Loopbaan Heilwine Bakker

Psychologe Heilwine Bakker studeerde psychologie in Utrecht. Vijf jaar werkte zij in de geestelijke gezondheidszorg, onder meer voor het Riagg (polikliniek psychiatrie). Als projectmanager ontdekte ze haar **hang naar ondernemen**. Bakker begon een eigen bedrijf omdat ze zag dat ondernemingen weinig oog hebben voor de psychologie van medewerkers.

In welke situaties is je gedragspatroon verstandig en in wat voor situaties kun je zaken beter anders aanpakken?

3 Kies handvatten

In haar boek beschrijft Bakker enkele handvatten die passen bij het bijsturen van gedragspatronen. Goede zelfsturing vereist een evenwicht tussen doen, denken en voelen. Serieuze denkers spreken hun gevoel doorgaans te weinig aan. Impulsieve doeners doen dat juist te veel. De innemende schijnsterke doet veel, maar is alleen gericht op zijn omgeving. Denken en voelen spelen slechts een bijrol. Bakker heeft nog een waarschuwing: inzicht leidt niet vanzelf tot gedragsverandering. 'Dat is een psychologische mythe.'

Daarom moet degene die zijn gedrag wil veranderen, elke dag een 'actie in zelfsturing' plannen. Eigenlijk komt het boek van Bakker te laat. Want bankiers waren in haar ogen typisch voorbeelden van opwindmuizen.

