



Ik ben OK, jij bent OK is het model dat Mens&Kennis gebruikt voor spanningen binnen een pensioenbestuur of onenigheid met het verantwoordingsorgaan. 'Het biedt een gemeenschappelijke taal om te praten over gedrag.'

'Er is geen afstandbediening waarmee je een ander kunt veranderen'

Ik ben OK, jij bent OK is de naam van het model dat Mens&Kennis gebruikt voor spanningen binnen een pensioenbestuur of onenigheid met het verantwoordingsorgaan en soms het bestuursbureau. 'Het biedt een gemeenschappelijke taal om te praten over gedrag.'

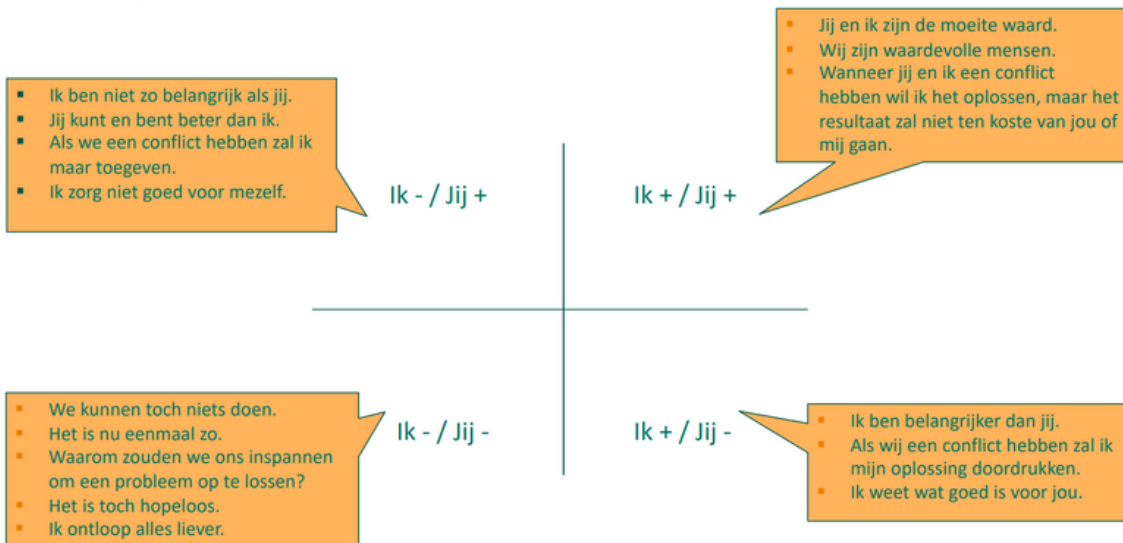


Sandra Smits en Guurtje Wolters.

Guurtje Wolters en de twee andere partners Nienke Platenburg en Sandra Smits van Mens&Kennis komen over de vloer bij veel pensioenfondsen. Bijvoorbeeld voor de begeleiding van zelfevaluaties of als het niet wil vlotten in een bestuur of tussen het bestuur en het verantwoordingsorgaan (vo). 'Zelfevaluatie is een moment waarop een bestuur gelegenheid heeft om de omgang te onderzoeken, omdat bijvoorbeeld de onderlinge verhoudingen stroef zijn of dat er ruis op de lijn is met het vo of de raad van toezicht', zegt Wolters.

Dat een bestuur Mens&Kennis in de arm neemt, wil nog niet zeggen dat ieder bestuurslid direct overtuigd is van het nut van praten over je eigen gedrag. 'Leidt dit model *Ik ben OK, jij bent OK* ook tot een hogere dekkingsgraad?', vroeg een bestuurder cynisch aan Sandra Smits aan het begin van een trainingsdag.

Basisposities OK-model



Dit model, dat voortkomt uit de transactionele analyse, wordt al decennia gebruikt om met name werkrelaties te beschrijven. Het is overzichtelijk. 'Het biedt een gemeenschappelijke taal om te praten over gedrag', aldus Wolters. Het bestaat uit vier type relaties. Eén daarvan is 'ik ben OK, jij bent niet OK, ook wel plus/min.

'Ik had na die vraag in de verdediging kunnen schieten', zegt Smits. 'Dan was de bestuurder niet OK en ik OK. Ik was dan meegegaan in zijn manier van kijken. In plaats daarvan zei ik dat het een interessante vraag was. Daarmee toonde ik respect. En ik zei dat we die vraag met de hele groep moesten zien te beantwoorden. Dat leidde tot levendige gesprekken.'

Averechts

Soms loopt het spaak met een toegewijde bestuurder die alles goed weet en zich altijd goed heeft ingelezen. 'Als die bestuurder zich niet gehoord voelt en meer en harder gaat praten, heeft dat een averechts effect', zegt Guurtje Wolters. 'Zodra een bestuurder boos reageert of schreeuwt, stoppen anderen met luisteren. Het contact is dan verbroken. Zo iemand moet zich realiseren dat dit het gevolg is van zijn gedrag. En hij of zij moet bereid zijn dat gedrag te veranderen. Zonder die bereidheid gebeurt er weinig.'

'Actie geeft reactie', zegt Guurtje Wolters. 'De wijze waarop iemand zich opstelt, heeft direct invloed op het gedrag van de ander. Dat ervaren bestuurders onmiddellijk als ze van Mens&Kennis de opdracht krijgen in de huid van een ander te kruipen.'

Een onderwerp dat regelmatig ter tafel komt, is de moeizame relatie tussen bestuur en het vo. 'Het probleem in de relatie tussen bestuur en vo is soms dat het bestuur het vo ziet als een sta-in-de-weg met niet al te veel kennis. Aan de andere kant stelt het vo zich soms terughoudend en onzeker op, omdat de leden niet dag in dag uit bezig zijn met pensioen. Dat is typisch plus/min', aldus Wolters. 'Bij een opf is het extra lastig als vo en bestuur niet goed met elkaar kunnen opschieten. Bestuurders en vo-leden komen elkaar dikwijls tegen in andere situaties. Het zijn ook collega's die elkaar dagelijks op de gang tegen het lijf lopen.'

Aan den lijve

'In zo'n situatie vragen we twee bestuurders om zich voor de opdracht te verplaatsen in de rol van voorzitter en vice-voorzitter van het vo', zegt Smits. 'Die gaan vervolgens met een korte opdracht in gesprek met de overige bestuursleden. Ze praten dan over de onderwerpen waar ze in werkelijkheid ook over praten. Vaak zeggen bestuurders in de rol van het vo na verloop van tijd 'stop, ik heb het gevoel niet serieus genomen te worden.' Ze voelen dan aan den lijve hoe het bestuur omgaat met het vo-leden. Dat is een aanzet tot gedrag waarbij meer oog is voor de invloed van de eigen houding op de ander.'

Wolters en Smits benadrukken dat het doorbreken van dit soort patronen niet van één kant kan komen. 'Het vo moet zich ook anders leren opstellen. Als het vo blijft denken dat het bestuur het wel beter weet, zetten ze zichzelf in de min en het bestuur in de plus en blijft het bestuur zich ook zo gedragen. Het vo moet zijn mening durven geven en zijn verantwoordelijkheid pakken. Bestuur en vo hebben ieder hun rol, ze vormen samen immers het pensioenfonds', zegt Wolters. 'Dat vraagt om een gesprek over wederzijdse verwachtingen en heldere afspraken over ieders rol.'

Een andere manier waarop het *Ik ben OK, jij bent OK*-model wordt toegepast, is de vissenkom opstelling. Smits: 'Een soort psychodrama voor twee bestuurders. Die zetten we aan een kleine tafel. De rest van het bestuur staat eromheen als toehoorders. Ze letten niet zozeer op de inhoud als wel op de manier waarop de twee op elkaar reageren. Dan blijkt dat de omstanders haarfijn aanvoelen als bijvoorbeeld de een de ander kleineert.'

De aandacht voor de inhoud is volgens de coaches een valkuil die typisch is voor de pensioensector. 'Bestuurders in de pensioensector zijn enorm betrokken en gericht op de inhoud. Dit is mede ingegeven door de hoge geschiktheidseisen in de sector. Tegelijkertijd is er juist gedrag en veel onderlinge interactie nodig om tot goede inhoudelijke besluiten te komen', zegt Smits.

Humor

Praten over gedrag en relaties hoeft niet loodzwaar te zijn, aldus Smits. 'Soms kan een beetje humor helpen. Stel een bestuurder is lang van stof en erg ingenomen met zijn eigen inzichten. Dan kan de vraag 'Ben je ook benieuwd naar mijn mening?' wellicht leiden tot meer aandacht voor andere bestuurders.'

Stoelen

Rollenspellen zetten de begeleiders ook in bij de verwerving van zelfinzicht. 'We hebben vier stoelen. Die zijn gekoppeld met de vier type relaties in het *Ik ben OK, jij bent OK*-model. Stel we onderzoeken de verhouding tussen het bestuur en de rvt. Vier bestuurders kiezen een van de vier stoelen. Het valt op dat de stoel *Ik ben OK, jij bent OK*' als eerste wordt bezet. Bestuurders denken dat dat makkelijk is, maar dat valt tegen. Hun opdracht is om vanuit die positie te reageren op een vraag van de rvt. Twee andere bestuursleden verplaatsen zich in de rol van rvt-leden en krijgen een vraag aan het bestuur mee. Die vraag stellen ze bij ieder van de stoelen op dezelfde neutrale wijze. We letten op de *tone of voice* bij de reacties en gaan in gesprek over wat het effect is, zowel voor de bestuurders als voor degene die zich hebben verplaatst in een rvt-lid.

'De bestuurder die heeft gekozen voor *Ik ben OK, jij bent OK* verkijkt zich soms. Die instelling betekent niet dat je jezelf moet wegcijferen. Je moet wel staan voor je mening anders krijg je het respect van de ander niet', zegt Smits.

Volgens de coaches moeten bestuurders die merken dat er wrijving is, eerst bij zichzelf te rade gaan. Maar dat is vaak niet de eerste reactie. Problemen wijten veel mensen aan anderen. Die willen ze vervolgens veranderen. 'Dat kan niet', stelt Wolters. 'Er is geen afstandbediening waarmee je een ander kunt veranderen. Het enige wat je kunt doen, is je eigen gedrag veranderen in de hoop dat de ander dan ook beweegt. Met rollenspellen aan de hand van het *OK*-model laten we zien hoe snel een gesprekspartner zich aanpast als je een andere toon aanslaat. Maar iemand moet wel de eerste stap zetten. Daar is lef voor nodig.'