

SO HERE YOU ARE...?

WANNA LOOK IN THE MIRROR...?

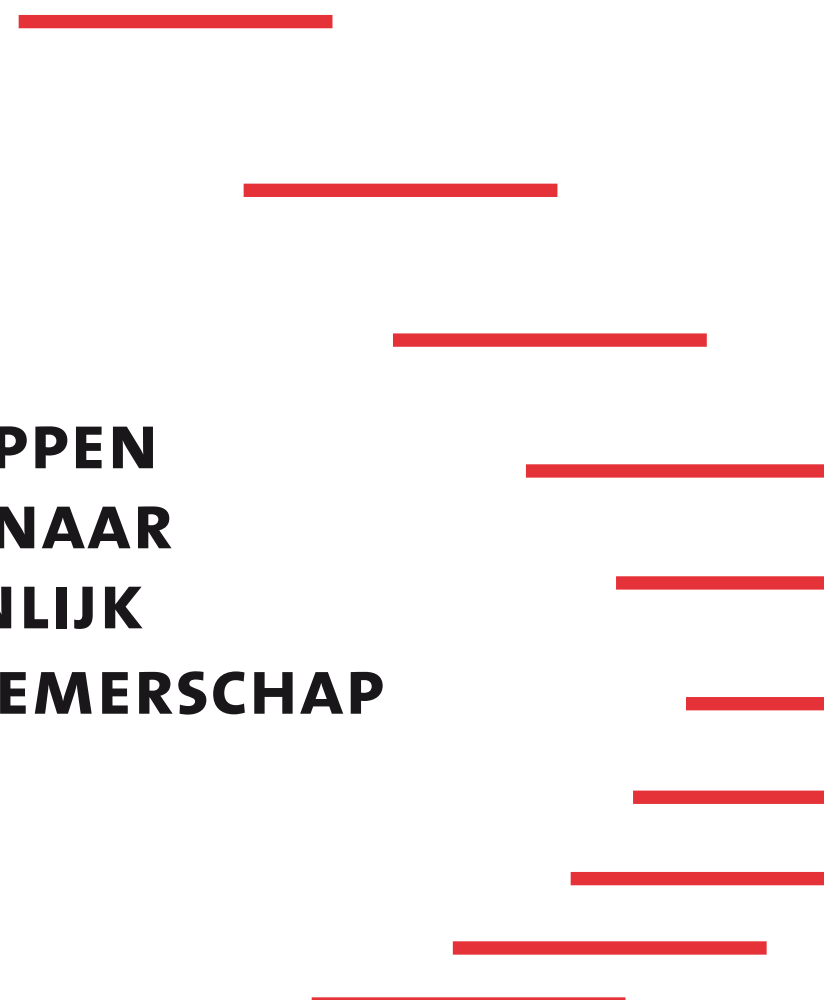
WANNA LOOK IN THE MIRROR...?

10

Het begint bij mij

TIEN STAPPEN OP WEG NAAR PERSOONLIJK ONDERNEMERSCHAP

Drs. Hans Heijnen



WAT IS ER IN DIT BOEK TE VINDEN?

	PAGINA
• Inleiding	10
De rode draad	11
1 Eén gevoel	16
• De gevoelige snaar	18
2 Twee varianten	29
• Constructief versus	31
• Destructief	31
3 Drie fundamenteën	40
• Ik geloof in mij	42
• Intrinsiek betrokken zijn	44
• Het systeem kantelen	47
4 Vier dimensies	56
• Leiderschap	61
• Zeggenschap	67
• Vakmanschap	73
• Beterschap	77
5 Vijf valkuilen	84
• Communicatie	88
• Constructie	91
• Concentratie	92
• Concreetheid	94
• Constatering (waarneming)	96
6 Zes dagen	102
• Maandag	107
• Dinsdag	107
• Woensdag	108
• Donderdag	108
• Vrijdag	109
• Weekend	110

7 Zeven effecten	114
• Intenties	116
• Productiviteit	118
• Plezier	119
• Duurzaamheid	121
• Kwaliteit	124
• Opbrengsten (besparingen)	126
• Transformatie	130
8 Acht rollen	134
• Counselor	138
• Gids	138
• Conciërge	139
• Teamspeler	140
• Professional	141
• Specialist	142
• Coach	143
• Vriend	144
9 Negen veranderissues	148
• Missie	152
• Thema's	152
• Strategie	153
• Aanpak	154
• Capaciteit	156
• Fasering	159
• Stijl	166
• Tools	166
• Pad	167
10 Tien vragen	172

Nawoord	189
Literatuurlijst	192

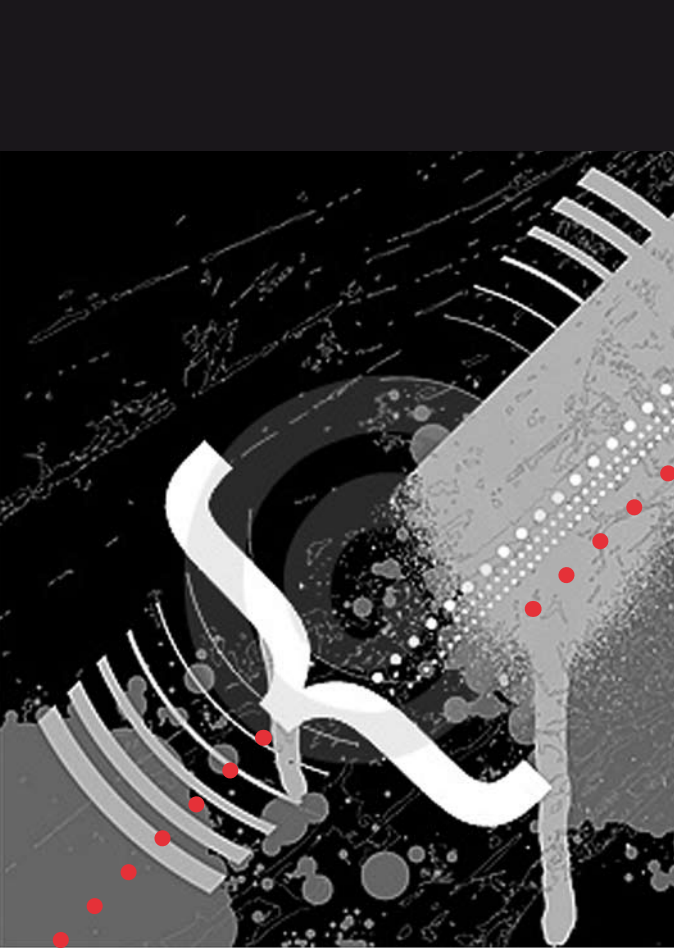
COLOFON

Tekst en samenstelling: Hans Heijnen
Vormgeving en typografie: Studio Wittenberg, Schijndel.
Redactie: Serge Beek
Eindredactie: Hans Heijnen
Drukwerk: NPC, Schijndel

© 2010 Hans Heijnen, Nuenen.
Dit is een uitgave van Uitgeverij eMovement, Nuenen
ISBN/EAN: 978-94-90879-01-3
NUR: 801

Alles uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd
en/of openbaar gemaakt door middel van druk,
fotokopie, of op welke andere creatieve wijze dan ook,
met voorafgaande schriftelijke toestemming
van de auteur.

Tweede druk, eerste oplage



GOEDE LEIDERS
leggen hun medewerkers niets op.

Ze zorgen dat hun
medewerkers
het zichzelf opleggen.

NELSON MANDELA

O

DE RODE DRAAD

These are the days of miracles
and wonders;
this is the long distance call!
The way the camera
follows us in slow-mo
the way we look to us all.

Staccato signals of constant
information,
the way we look to us all...

The way we look to a distant
constellation, that's dieing
in the corner of the sky,
these are the days of miracles
and wonders
and don't cry baby
don't cry don't cry
don't cry

Paul Simon

*Het inzicht dat het bij mij begint,
geeft het uitzicht
dat het door mij verandert.*

DE RODE DRAAD

Nu ik met de afronding van het boek bezig ben, ben ik er mij nog meer van bewust dat dit boek nooit tot stand was gekomen als ik er niet zelf aan was begonnen. Dit boek begint bij mij. Het heeft meer dan dertig jaar geduurd om mijn leven zo in te richten, dat ik ook in de gelegenheid ben om het boek daadwerkelijk te schrijven. Eerlijk is eerlijk zonder een aantal hele fijne, waakzame vrienden in mijn directe omgeving was het nog steeds niet gebeurd.

Dit klinkt dramatisch maar is het zeker niet. Het is een kwestie van hoe je naar die 'verstreken tijd' kijkt. Dertig 'klokjaren' is gelijk aan een innerlijke reis van 30 seconden. Het moment waarop ik, net fris op de HEAO, een streep zette door de naam van de auteur van een van de studieboeken en mijn naam en mijn toekomstige titels eronder plaatste lijkt zo kort geleden.

Dit boek gaat over het doodeenvoudige feit dat als je het beste en het mooiste uit je zelf wilt halen, de kans het grootst is dat dit lukt als jijzelf het initiatief neemt, als het bij jou begint. Nu heb ik er dertig jaar over gedaan om één van de dingen te gaan doen die ik altijd heb willen doen, wat altijd al 'kriebelde'.

Het is gelukt en dat geeft een onbeschrijfelijk voldaan gevoel. De inzichten, kennis en ervaring over hoe je het beste en het mooiste uit jezelf kunt halen, wil ik graag met jullie delen. Ik maak, met referentie, gebruik van de kennis, ervaring en inzichten van anderen. Als ik specifiek citeer vermeld ik dit en verder staan de door mij gebruikte bronnen in de literatuurlijst achterin het boek. Als ik iemand hierbij vergeet of wanneer iemand aanspraak kan maken op een uitspraak of een inzicht van mij, dan hoor ik het graag. Het berust dan in ieder geval op toeval.

De drie centrale vragen, de rode draden, van dit boek zijn:

- Wat weerhoudt je ervan op je werk het beste en mooiste uit jezelf en anderen te halen?
- Hoe kun je op je werk het beste en het mooiste uit jezelf en anderen halen?
- Wat levert het je op als je het beste en het mooiste uit jezelf en anderen haalt?

Het is voor mij al een 'dream come true' dat jij dit boek c.q. deze pagina leest. Als je de centrale vragen de moeite waard vindt, dan zullen de antwoorden ook zeker de moeite waard zijn. Het geeft je herkenning, inzichten en een aanpak om zelf aan de slag te gaan.

Het allermooiste voor mij is, dat je de moeite neemt om dit boek te lezen en het allerbeste voor mij is als je echt vanuit jezelf stappen gaat ondernemen!

MIJ

Hoofdstuk één gaat over het inzicht dat de manier waarop je gevormd bent, bepalend is voor de manier waarop je 'geraakt' wordt. Je 'gevoelige snaar' is een richtinggever en graadmeter. Zonder snaar geen muziek!

Hoofdstuk twee geeft een onderscheid tussen je constructieve gedachten en je destructieve gedachten. Je ego stuurt je gedachten zo dat je een bepaald gevoel hebt, een bepaalde houding aanneemt en een bepaald gedragspatroon laat zien. Het doel van je ego is om het altijd fijn te hebben, om geen pijn te hebben, om terug te grijpen op het bekende en vertrouwde. Hierdoor is je ego je grootste struikelblok. Je zit jezelf daarbij dus in de weg, want je ego dat ben jij! Aan de hand van de tegenstelling tussen constructief en destructief denken, leer je herkennen in hoeverre je ego mee- of tegenwerkt.

'HET BEGINT BIJ MIJ'

BEGINT MET GEWAARWORDEN

Hoofdstuk drie gaat over hoe het komt dat het niet lukt om op je werk het mooiste en het beste uit jezelf te halen. Wat weerhoudt organisaties ervan om mensen het beste uit zichzelf en elkaar te halen. 'Ik geloof in mezelf' is de eerste fundamentele voorwaarde om ruimte te maken om het beste voor jezelf en anderen te bereiken. Een tweede fundamentele voorwaarde gaat over 'intrinsieke betrokkenheid'. Wil je op je werk echt het beste uit jezelf en je collega's halen, dan vraagt dat om betrokkenheid vanuit 'je tenen', met hart en ziel je werk doen, met hart en ziel aanwezig zijn. Een derde fundament is de kanteling van het systeem. Organisaties zijn er niet op gericht het mooiste en het beste uit mensen te halen. Ze zijn gericht op prestaties leveren, resultaat boeken en continu groeien. Om het beste uit mensen te halen, dient het 'systeem' waarbinnen organisaties werken, gekanteld te worden zodat een balans ontstaat tussen mens en organisatie.

Als je naar mensen in organisaties luistert en moeite doet om ze te begrijpen, dan blijkt dat ze behoefte hebben om meer invloed uit te oefenen op de omstandigheden waarbinnen ze werken. Ze zijn graag betekenisvol bezig en willen toegevoegde waarde leveren en ervaren.

Waar in hoofdstuk 3 de voorwaarden zijn beschreven, gaat **hoofdstuk 4** over de te volgen strategie.

Het vormgeven van 'persoonlijk ondernemerschap'. Persoonlijk ondernemerschap is het ondernemen van stappen gericht op het sturing geven (leiderschap), invloed uitoefenen (zeggenschap), capaciteiten benutten (vakmanschap) en blijvend ontwikkelen (beterschap). Het concept wordt toegelicht en per stap uitgelegd op basis van de kritieke succes- en faalfactoren (gevoel, houding, gedrag). Hoofdstuk 4 besluit met het onderscheid tussen destructieve en constructieve stappen en de onderlinge werking.

In **hoofdstuk 5** staan de valkuilen centraal. Papier is geduldig. De praktijk van 'anders werken' door een andere houding, door ander gedrag en door vanuit je gevoel te communiceren, blijkt weerbarstig te zijn. Zoals dat ook is bij vele veranderingen in gedrag en houding. De vijf belangrijkste valkuilen komen aan de orde. De communicatie verstoort, de constructie is wankel, de concentratie is troebel, de concretisering ontbreekt en waarnemingen zijn controlerend en gekleurd in plaats van constaterend en feitelijk van aard.

Hoofdstuk 6 is een intermezzo om ruimte te maken voor een bijzondere en altijd aanwezige gast... 'ons lichaam'. Zonder lichaam geen 'ego', geen 'zijn'. Dit hoofdstuk gaat over vitaliteit, over tijdbesef, over goed voor jezelf zorgen door je lichaam te koesteren. Je lichaam heeft de belangrijkste signaalfunctie om vast te stellen of je goed voor jezelf zorgt.

Josephine en Ralph

"Ik voel me niet gehoord," zegt Josephine, één van de medewerkers van het callcenter. "Het management luistert niet en telkens als ik of één van mijn collega's aangeven dat de gesprekken ook anders kunnen, krijgen we te horen dat we alleen maar volgens het belscript mogen werken," beklaagt zij zich. "Dat begrijp ik. Mag ik vragen wat jij of jullie er verder mee doen?" vraagt Ralph, de directeur.

Het is tijdens de maandelijkse ontbijtsessie als beiden aan de dezelfde tafel zitten. Ze kijkt hem aan en begint te lachen: "We hebben al zo vaak nul op het rekest gekregen. We zijn er mee gestopt". "Maar Astrid, jullie manager, begrijpt niet waarom jullie niet zelf met initiatieven en ideeën komen," vervolgt Ralph. "Astrid luistert niet naar ons. Ze heeft duidelijk haar eigen sores," zegt Josephine eerlijk. "Ze stuurt ons naar een vaardigheidstraining van een gerenommeerd bureau, maar daar ligt het probleem niet," zucht Josephine. "We willen zelf invloed hebben op wat we doen en hoe we het doen zodat het goed past. Dat is veel echter naar de klanten. Geef ons de ruimte om vanuit ons eigen gevoel af te wijken van het belscript en van onze fouten te leren!" Zo, Josephine is het kwijt. Ralph kijkt haar aan: "Ik zal het er met Astrid over hebben".

Hoofdstuk 7 gaat over de wenselijkheid van persoonlijk ondernemerschap op je werk. Wat levert het feitelijk op? De korte en langere termijn effecten worden besproken. En ook de mogelijke spanning die er bestaat tussen jou en de organisatie komt aan de orde. Het beste en mooiste voor jou op je werk is namelijk niet vanzelfsprekend het beste en mooiste voor de organisatie. Het vinden van een balans waarbij alle belangen gediend zijn, is de grootste uitdaging.

Je weet wat je raakt, je weet wat je weerhoudt, je weet waar je staat. Je kent de fundamentele randvoorwaarden. Je weet wat het vormgeven van persoonlijk ondernemerschap inhoudt. Je bent je bewust van de kritieke succes- en faalfactoren en je weet wat het jou en je organisatie oplevert. Je begrijpt heel goed het belang van een vitaal lichaam en het voldoende tijd hebben.

In **hoofdstuk 8** komt de belangenfuik tussen leidinggevend en medewerkers aan de orde. De tegenstrijdige belangen vormen een belemmering om eerlijk en open met elkaar te communiceren, om met persoonlijk ondernemerschap aan de slag te gaan. De acht ondernemersrollen worden toegelicht. In deze rollen, die aansluiten bij de 'natuurlijke talenten' van mensen, ligt het fundament om de management hiërarchie te kantelen zodat belemmeringen worden opgeheven.

In **Hoofdstuk 9** worden de veranderissues toegelicht. Om te komen tot een blijvende verandering in gedrag en houding is het noodzakelijk, hoe paradoxaal het wellicht ook klinkt, om methodisch en planmatig te werk te gaan. Vanuit de rollen wordt een kernteam uit alle lagen van de organisatie samengesteld. Dit kernteam gaat aan de slag met de thema's die

bij jou en binnen je organisatie spelen. Aan de hand van de thema's wordt de veranderstrategie, de aanpak, de fasering en de veranderstijl vastgesteld en ingevuld. De veranderinstrumenten worden gekozen vanuit de benodigde verandercapaciteit. En de paradox is heel eenvoudig niets meer en minder dat je gewoon vandaag kunt beginnen door vanuit jezelf nu in beweging te komen en anders te handelen dan dat je gisteren deed. Het begint bij jou!

Hoofdstuk 10 eindigt met de elfde Stap, die van Relativeren. Je kunt het paard wel naar het water leiden maar niet laten drinken. Aan de hand van 10 vragen is het aan de lezer om zichzelf in de spiegel te kijken met als laatste vraag: Met wie ga ik hierover in gesprek?

Door het boek heen wordt ook het wel en wee beschreven in verhaalvorm. De namen die hier worden gebruikt zijn fictief en enige gelijkenis met bestaande personen of situaties berust op louter toeval.

Als je dit boek uit hebt, browsend of lezend, dan hoop ik dat je zegt:

'Het begint bij mij',
en ik begin!

oktober 2009.

“Dank je, klootzak”. Dat laatste woord denkt ze alleen. Ze vindt echt dat Ralph veel te ver van de werkvloer staat met zijn arrogante lachje, met zijn gedrag en zijn communicatie. Net als met roken valt hij steeds weer terug in zijn oude gedrag, hij is zich daarvan bewust. Wat hem ontbreekt is de gewaarwording wat hij er bij voelt.

“PAPA, IK VIND HET ZO KNAAP VAN JE DAT JE EEN BOEK GAAT SCHRIJVEN,” EN ZE GEEFT ME EEN DIKKE KNUFFEL. ZE VOELT ALTIJD HEEL GOED AAN WAT IK NODIG HEB ZONDER ERNAAR TE VRAGEN...
“GA JE NU MEE OP DE TRAMPOLINE...?” VRAAGT ZE EN KIJKT ME MET HAAR BAMBI OGEN AAN....
“TUURLIJK!”

Annemarie en Wil

“Het is niet meer houdbaar Wil,” zegt Annemarie tijdens een avondje brainstormen over een organisatievorm die het best past bij het concept van persoonlijk ondernemerschap. “Hmm, is de koffiemelk over de datum dan?” vraagt Wil lachend. Annemarie verslikt zich bijna in haar koffie: “Je weet heel goed wat ik bedoel, de instrumentele manier waarop veranderingen binnen organisaties vandaag de dag nog steeds worden geïmplementeerd is over de datum” zegt Annemarie.

“De manier waarop consultants de boel adviseren en begeleiden blijft gericht op denkbeelden en instrumenten die aan het eind van de vorige eeuw al verouderd waren. Het management is niet in staat om mensen te mobiliseren om tot een blijvende verandering in hun gedrag en houding te komen. Het ontbreekt hen aan ervaring, kennis en vooral inzicht in wat er nu eigenlijk voor nodig is om tot zeg maar een ‘duurzame verandering’ te komen,” besluit Annemarie.

Annemarie en Wil zijn beide consultants. Ze noemen zich liever counselors. Helaas heeft het bedrijfsleven hier een ‘geitenwollen sokken’ perceptie bij. Dus verpakken ze het als consultant. Ze zijn in gesprek met drie bevriende collega's om te komen tot een nieuwe consultancy organisatie die eigentijds is en waarin het vormgeven van persoonlijk ondernemerschap de verbindende factor is. De organisatie krijgt de vorm van een coöperatie. Als werknaam krijgt de coöperatie ‘de 21e eeuw’, duidend op de behoefte aan vernieuwing van de advieskracht van consultants en anderen. De coöperatie heeft als missie het stimuleren van persoonlijk ondernemerschap in de breedste zin van het woord. De coöperatie is er voor mensen die het mooiste en het beste uit zichzelf willen halen.



DE REGENBOOG
ZIEN IS EEN
METAFOOR
DIE STAAT
VOOR
HET KIJKEN EN
DENKEN
VANUIT
HET GROTERE
GEHEEL

EÉN GEVOEL

“Our deepest fear is not that we are inadequate.
Our deepest fear is that we are powerful beyond measure.
It is our light, not our darkness, that most frightens us.
We ask ourselves, who am I to be brilliant, gorgeous, talented, fabulous?
Actually, who are you not to be?
You are a child of God. Your ‘playing small’ doesn’t serve the world.
There’s nothing enlightened about shrinking
so that other people won’t feel insecure around you.
We are all meant to shine, as children do.
We were born to make manifest the glory of God that is within us.
It’s not just in some of us, it’s in everyone. And as we let our own light shine,
we unconsciously give other people permission to do the same.
As we’re liberated from our own fear,
our presence automatically liberates others”.

NELSON MANDELA

1994 Inaugural Speech

ARNOLD CORNELIS

Zo heeft de mens zich ontwikkeld naar een maatschappij van steeds meer mogelijkheden, zodat steeds meer mensen hun unieke programma kunnen volgen. In de maatschappij vinden we verschillende lagen van deze ontwikkeling terug. De eerste laag is het natuurlijke systeem, dat geborgenheid moet bieden.

logica van het gevoel: inspiratiebron www.iederwijs.nl

De tweede laag is die van het sociale regelsysteem, dat de mens in staat stelt om zich te specialiseren en zijn bekwaamheden te ontwikkelen. De derde laag is die van de communicatieve zelfsturing, waarin de mens verbinding kan maken door middel van communicatie en zijn eigen omgeving kan creëren waarin hij zichzelf gezien voelt. Wij zitten nu met de huidige maatschappij in de overgang naar de derde laag.

ARNOLD CORNELIS geeft het op een bijzondere manier aan. Je bent als mens in tegenstelling tot alle andere wezens op deze planeet een uniek 'individu'. Je bent als onderdeel van een 'soort' geprogrammeerd om je individu-eel uniek te ontwikkelen. Uniek in deze context wil zeggen: het beste en het mooiste uit onszelf te halen.

Nu is door de eeuwen heen bij bijna iedereen deze unieke programmering niet tot volledige ontwikkeling gekomen. Veel laagontwikkelde landen en oorlogsgebieden zitten nog in de laag van natuurlijke geborgenheid. Vrij vertaald: het hebben van een dak boven je hoofd en het dagelijks iets te eten hebben. In de tweede laag vindt de opbouw plaats van een systeem van regels en normen voor een menswaardig bestaan. Daarbij gaat het om gezondheid, werk, inkomen, infrastructuur en ontspanning. In de westerse wereld vindt nu de overgang plaats naar communicatieve zelfsturing om daarmee ons eigen 'programma' ter hand te nemen. Met je eigen uniciteit, je eigen rode draad als basis om je talent en je persoonlijke capaciteiten te ontwikkelen. Onze samenleving en organisaties zijn hier nog niet op ingericht. Er wordt nog steeds volgens de (achterhaalde) principes van de 20e eeuw georganiseerd en gehandeld.

Er zijn verschillende gezichtspunten als het gaat om de mate waarin onze rode draden 'voorgescreven' zijn. De meningen en overtuigingen lopen uiteen van "er is geen rode draad" tot "onze rode draad is vergelijkbaar met ons eigen DNA, ons levensprogramma is al geschreven vanuit de liefde van het universum".

De waarheid zit in het geloof en de overtuiging van ieder mens opgesloten en is dan ook voor iedereen anders. Waar iedereen het over eens is, is dat elke mens uniek en anders is. Het is dan ook een kleine stap om te stellen dat ieder mens een eigen pad heeft. Ofwel; ieder heeft een eigen rode draad, zijn eigen programma, zijn eigen 'zelfsturende' ruimte en energie. Dan is het dus ook aan het individu zelf om zijn eigen rode draad te ontwikkelen! Maar dat 'zelf doen' blijkt in de praktijk vaak lastig. Het vereist vertrouwen, lef, kracht, doorzettingsvermogen en inzicht.

**HET IS EEN KLEINE
STAP OM TE STELLEN
DAT IEDER MENS EEN
EIGEN PAD HEEFT.
DAN IS HET DUS OOK
AAN HET INDIVIDU
ZELF OM ZIJN EIGEN
RODE DRAAD TE ONT-
WIKKELEN!**

het gevoel komt in

OPSTAND

Als je besloten hebt om zelf te bewegen, om initiatief naar je toe te trekken, hoe weet je dan dat je goed zit? De belangrijkste graadmeter in deze is je gevoel. Wat jouw lichaam voelt, is de belangrijkste indicator. Daar ligt nu ook meteen een grote uitdaging. We zijn er als geen ander in geslaagd om de afgelopen eeuw ons gevoel te negeren en sterker nog op het werk zelfs volledig uit te schakelen. Lang leve de ratio!

Maar gelukkig begint het ijs te breken, het gevoel komt in opstand. Toch? Ik ben benieuwd of je onderstaande beschrijving helemaal of ten dele herkent. Wel eerlijk zijn!

Je hebt het idee dat anderen bepalen wat je doet en wie je bent. Je hebt geen invloed op de omstandigheden waarin je bent terechtgekomen. Je wordt door je omgeving geleefd. Regels bepalen wat er met je gebeurt en hoe je je ontwikkelt. Dat is een zeer frustrerend gevoel en daar wil je vanaf. Eigenlijk weet je best dat je voor jezelf mag en moet opkomen. Maar het is nu ook echt tijd dat je in actie komt, het initiatief naar je toe trekt, je eigen ruimte en structuren creëert die de weg openen om je unieke 'levensprogramma', jouw rode draad te ontwikkelen. Weg met regels die niet meer logisch zijn en je (ervan) weerhouden je unieke pad te volgen. Het besluit om voor jezelf op te komen, om gezien te worden, neem jij alleen. Kom op, word wakker, je hebt hier 'iets unieks' te doen!

En als je eenmaal wakker bent, begint er echt iets te knagen, vanuit jezelf. Haal je wel het beste uit jezelf? Je gevoel komt in opstand. Je kunt dit stemmetje, dit gevoel nog niet verklaren en vaak neger je dit gevoel. Eerlijk is eerlijk, daar ben je, zoals zo velen, waarschijnlijk heel goed in. Het heeft ook iets onbekends en bedreigends. Onze gedachten zijn krachtig en er is veel gedoe en hectiek om in weg te vluchten. Je handelt niet naar het onbestemde gevoel binnen in je dat zegt dat er iets niet klopt maar je gaat vlug over tot de orde van de dag.

En? Herkenbaar hè?

Het gevoel groeit als je meer in contact bent met je lijf, met wat je nu voelt. Wat en wie bepaalt jouw doen en laten?! Luister naar je lichaam en luister naar je innerlijke stem, want die geven inhoud aan wie je bent, aan je unieke programma. Luisteren en communiceren vanuit het gevoel is de beste 'garantie' dat je jouw unieke 'levensprogramma' volgt. Wanneer je dat niet doet, is het giswerk in hoeverre je jouw programma invult, maar de kans is groot dat je dan onderdeel uit maakt van een ander programma zonder dat je gezien wordt!

Jouw unieke rode draad heeft een heel gevoelige snaar die haarfijn aangeeft of je het beste en het mooiste uit jezelf haalt en of je überhaupt op het goede pad zit. 'AUW' = nee opletten. 'WAUW' = ja doorgaan. Of je de gevoelige snaar raakt, geven je lichaam en je emoties aan. Dat voel je. Je gewaarworden van dat wat je voelt, dat wat je lichaam aangeeft, is het 'verkeerslicht' van je eigen unieke ontwikkeling. Het is niet goed of fout. Het is een signaal van het meest dierbare wat je hebt: jezelf. Om op je levenspad te blijven is het nodig om soms van dat pad af te gaan. Het 'van het padje gaan' biedt de unieke leermomenten om jezelf te ontwikkelen, om jezelf echt te leren kennen, om echt beter te worden. Pijn en plezier liggen daarbij dicht bij elkaar. Positieve en negatieve gevoelens zeggen dus niets over goed of slecht. Ze zijn er om bewust waar te nemen.

Jonno en Lieke

Jonno zit in zijn werkkamer achter zijn computer. Het is half negen. Eigenlijk is hij aan het lummelen, beetje email, beetje LinkedIn, beetje YouTube, beetje uitzending gemist. Als internet niet had bestaan was dit zo'n hangavondje voor de TV geweest. Zelfs een goed boek is hem teveel. Net als hij even bij Hyves langs wil gaan roept Lieke vanuit de woonkamer dat hij dit echt even moet zien. Zij is op exact dezelfde manier aan het 'werk'. Ze heeft net op YouTube een filmpje opengeklikt.... 50 miljoen keer gezien...uhhh hoeveel keer? Hij wordt nu echt nieuwsgierig. Het is een fragment uit 'Britain's got talent' waarin Paul Potts zijn opwachting maakt. Wie is Paul Potts! Nou tot voor kort was hij een telefoonverkoper uit South Wales. Nu hebben miljoenen mensen hem de mooiste operanoten zien en horen zingen op YouTube. Wat maakt dit fragment dan zo speciaal? Waarom raakt dit fragment bij Lieke en zoveel anderen een gevoelige snaar? Jonno staat ook tot tranen geroerd te kijken naar het filmpje en wil het nog een keer zien. Wauw, prachtig. Maar wat gebeurde hier nu? Dit is niet uit te leggen. Als je het fragment niet kent, ga nu even naar YouTube en toets Paul Potts in..... En, ook kippenvel? Dit smaakt toch naar meer. Het appelleert aan het feit dat als Paul Potts dit kan, we allemaal een kans maken om met onze eigen talenten succesvol te zijn, het beste en het mooiste uit onszelf te halen en anderen in vervoering te brengen. Samen met het verrassingseffect, het prachtige nummer Nessun Dorma en de blikken van de jury en het publiek heeft het fragment de geweldige aantrekkingskracht om 50 miljoen keer te worden bekeken. Nu is er Susan Boyle, ook uit Britain's got talent... nog extremer in de schijnbare onmogelijkheid het beste en mooiste te voorschijn te toveren. Staat al op 100 miljoen hits. We lusten er wel pap van, dit soort successtories, echte verhalen uit het leven gegrepen, verhalen die onze gevoelige snaar raken.

GEBEURTENISSEN

ZIJN VAN INVLOED OP DE MANIER WAAROP JE WAARNEEMT vormen je en zijn van invloed op de manier waarop je jouw omgeving, de omstandigheden, gebeurtenissen en mensen waarneemt. Het zijn percepties en projecties van je eigen 'leven'. Je neemt waar zoals jezelf leeft. Je kijkt met de bril die jezelf (bewust of onbewust) hebt opgezet. Het raken van je gevoelige snaar heeft dan ook alles te maken met hoe je gevormd bent. Als je opgevoed bent vanuit de waarde 'Heb je naaste lief,' zal je gevoelige snaar eerder geraakt zijn bij het zien van het lijden van iemand anders dan als je opgevoed bent vanuit het adagium 'ikke, ikke en de rest kan stikke'. In welke mate je gevoelige snaar geraakt wordt of, anders gezegd, in welke mate je je bewust bent van je gevoelige snaar, hangt van tal van factoren en gebeurtenissen af. Ben je vrij opgevoed, ben je streng opgevoed, ben je gelovig of ben je atheïst, ben je man of ben je vrouw. In welke mate ben je gewetensvol, handel je uit gewoonte, heb je vastgeroeste overtuigingen! Hoe makkelijk laat je je raken? Heb je lange tenen? Heb je een kort lontje? En waar komt dat dan vandaan? Het zijn signalen van buiten die je raken door wie je nu bent!

Hiervoor is het raken van je gevoelige snaar van de 'buitenkant' beschreven. Maar je gevoelige snaar wordt ook aan de binnenkant geraakt. Hoe en in welke mate? Dat is afhankelijk van je zelfbeeld. Je zelfbeeld zegt iets over hoe je naar jezelf kijkt en hoe je daardoor anderen waarneemt, als een spiegel van jezelf. Je ziet je zelf als winnaar, als verliezer, als dader, als slachtoffer, als 'volwassen mens', als kind, als mislukking, als 'tarzan'. Je zelfbeeld wordt gevormd door je kennis, je ervaringen, je capaciteiten, je karakter, je achtergrond en de invloed die anderen op je hebben. Als je bent opgevoed vanuit het beeld dat 'je mag zijn zoals je bent', zal je gevoelige snaar eerder geraakt worden bij het zien van het succes van anderen dan als je bent opgegroeid vanuit het beeld dat je nergens voor deugt. Je zelfkennis bepaalt de mate waarin je zelfbeeld ook overeenkomt met wie je bent en wat je doet.

Als je naar jezelf kijkt, in de spiegel bijvoorbeeld, is de vraag die je kunt stellen: Wat en wie zie ik nu eigenlijk? Je zou het gewoon eens moeten doen. Het boek nu in de hand pakken en naar een grote spiegel lopen. Kijk jezelf maar eens aan.

WAT ZIE JE?

Wat zie je?
En wie zie je?
Blijf nog even staan en kijk echt naar jezelf,
in die ogen van je.
Wat vind je van jezelf?
Wie ben je?
Wat vind je belangrijk?
Wat wil je uit het leven halen?
Waar sta je voor?
Wie is de baas over jou?
Wie ben je eigenlijk?
Wie is het die deze vragen denkt?
Welke gedachten zijn dit?

Het is erg moeilijk gedachtespinsels met jezelf te doorzien. Het vraagt om 'zelf bewustzijn'. Het doorzien van deze innerlijke dialoog geeft je echter de ruimte om vanuit jezelf anders te handelen, je anders te gedragen, jouw eigen keuzes te maken. Je bepaalt zelf of je dit toelaat of je zelfbeeld zich open stelt voor zelfreflectie! Hoe je dit doet? Het begint bij jouw gevoelige snaar van binnenuit te raken door in stilte naar je innerlijke stem te luisteren. Als je jezelf gewaar bent, kun je je vervolgens bewust afvragen: "Wat voel ik? en wat betekent dit?"

Auw of Wauw.

You can travel the world
But you can't run away
From the person you are in your heart
You can be who you want to be
Make us believe in you
Keep all your light in the dark
If you are searching for truth
You must look in the mirror
And make sense of what you can see
Just be, Just be

They say learning to love yourself
Is the first step
That you take when you want to be real
And flying on plains to exotic locations
Won't teach how you really feel
Face up to the fact that you are who you are
And nothing can change that belief
Just be, Just be

'Cause now I know
It's not so far
To were I go
The hardest part is inside me
I need to
Just be, Just be

I was lost and I'm still lost
But I feel so much better.

Dj Tiesto
Just be

MAAR NU TERUG NAAR DE CENTRALE VRAAG:

WAT WEERHOUDT JE OM OP JE WERK
HET BESTE EN HET MOOISTE UIT JEZELF
EN UIT ANDEREN TE HALEN?

- ik weet niet wat het beste en het mooiste voor me is
- ik ben tevreden met wat ik nu heb
- ik ben tevreden met wie ik nu ben
- ik werk voor het geld en moet dus concessies doen
- ik vind werken per definitie niet het beste en mooiste voor me
- ik heb een werkgever die mijn ontwikkeling niet faciliteert
- ik ben al blij dat ik een diploma heb
- het is voor mij niet weggelegd, een dubbeltje wordt nooit een kwartje
- ik moet dan teveel concessies doen op andere vlakken
- ik haal het mooiste en beste uit mezelf buiten mijn werk
- werk is ook maar werk
- doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg
- ik heb het gewoon te druk op het werk
- het gaat om het resultaat en de groei, niet om het beste en het mooiste
- ik doe gewoon mijn werk, klaar
- wat ik graag wil, bestaat niet
- mijn directe leidinggevende ziet het niet met me zitten
- ik dreig ontslagen te worden
- ik ben net ontslagen
- ik ben al 6 maanden werkloos
- ik ben al 12 maanden werkloos
- ik woon in een kansloze buurt
- ik vind het allemaal veel te veel moeite
- ik geef niet op wat ik al heb opgebouwd
- het is volstrekt onduidelijk wat me dit oplevert
- ik geloof niet dat dit voor mij weggelegd is
- ik heb mijn hoofd al zovaak gestoten, ik geloof er niet in
- dit is alleen voor zondagskinderen weggelegd, ik ben een dinsdagkind
- ik ben al blij dat ik werk heb
- mijn baas zit hier niet op te wachten
- zo eenvoudig is het niet, het valt altijd tegen
- niets, ik haal het mooiste en het beste uit mezelf
- ik zorg dat ik leuk werk heb en dat is het mooiste en het beste
- ik zorg dat ik met plezier werk, anders doe ik het niet
- ik haal al niet het gemiddelde, laat staan het beste en het mooiste
- ik voel me ongelukkig en depressief
- ik ben gewoon vaak ziek
- het glazen plafond, ik heb twee kleine kinderen en een fulltime werkende man
- ik ga gebukt onder de vaste lasten en de stijgende kosten
- ik heb niets met anderen te maken, ieder is er voor zijn eigen geluk
- ik voel me niet vrij om te doen wat ik graag zou willen doen
- ik word gediscrimineerd

VUL MAAR AAN.....

VUL MAAR AAN.....

VUL MAAR AAN.....

De lijst is schier oneindig. Er is namelijk altijd wel iets wat ons weerhoudt. Of het nou iets van buitenaf is, bijvoorbeeld; 'de baas werkt niet mee' of van binnenuit komt; 'ik wil dit niet'. De lijst op de vorige pagina is in te delen in vier categorieën.

- De ander weerhoudt me
- **Ik weerhoud me**
- De omstandigheden weerhouden me
- De organisatie weerhoudt me

Als je innerlijke stem zich roert of als je gevoel in opstand komt, dan is de kans groot dat jij het zelf bent die je weerhoudt. Het is je denken over jezelf, je zelfbeeld en je perceptie van de werkelijkheid die ervoor zorgen dat je doet zoals je doet en dat je je gedraagt zoals je je gedraagt.

Dus je eigen gedrag en je eigen houding houden je tegen. De diepere oorzaak hiervan zijn je gedachten over jezelf en anderen en je gevoel bij jezelf en anderen.

Zodra je je bewust wordt dat jij er zelf de oorzaak van bent dat je niet het beste en het mooiste bereikt, ligt de bal bij jou en dat is mooi. Want, zoals Cruijff zegt: *"als je de bal niet hebt, kun je ook niet scoren"*. Het hebben van balbezit is een belangrijke voorwaarde om jezelf te ontwikkelen

HET HEBBEN VAN BALBEZIT IS EEN BELANGRIJKE VOORWAARDE OM JEZELF TE ONTWIKKELEN

Selma en Astrid

"Wat voel je nu?" vraagt Selma, de externe coach, aan Astrid. "Hoor ik die vraag goed?" vraagt Astrid zichzelf in gedachten af. Astrid is manager van een callcenter. Ze bedenkt zich dat ze eigenlijk nooit bezig is met wat ze voelt. Ze voelt niet zoveel, maar voordat ze dit antwoord geeft, merkt ze dat ze eigenlijk geen idee heeft wat Selma met die vraag bedoelt. "Hoezo voelen," vraagt Astrid zich af. Ze is gewoon met haar werk bezig en daar heeft ze het erg druk mee. "Schiets alsjeblieft een beetje op, want ook jij gaat mij niet vooruithelpen en kinderen heb je ook niet," denkt Astrid. "Je kunt je niet voorstellen hoe moeilijk het is om moeder, partner, collega en wat al niet meer tegelijk te zijn! En dat in een duobaan. Mijn Patrick verdorie, die heeft vanavond geen tijd om de kinderen van het kinderdagverblijf te halen. Elke keer hetzelfde liedje... Hellup, wie ziet me staan?!" Astrid kijkt haar coach aan en zegt: "Ik voel niets speciaals".

Het is even stil. Dat zijn altijd van die momenten die ongemakkelijk zijn. Toch is de ervaring van Selma dat ze erg effectief zijn als het gaat om het verminderen van 'mindfucking', het 'gemaal' in het hoofd. Astrid voelt eigenlijk niks. Ze doet haar werk en is blij als de kinderen 's avonds in bed liggen en ze nog even een moment voor zichzelf heeft. Ze weet dat ze tegen een 'burnout' aanzit. Ze heeft het liefst een recept van de dokter zodat het snel over is en ze weer verder kan. Door, door, door!

"Mag ik je een knuffel geven?" vraagt Selma. Astrid kijkt verschrikt op en er gaat een rilling door haar lijf. "Uhhh, hoe bedoel je?"

"Gewoon even vasthouden, want volgens mij heb je het erg zwaar". Selma geeft Astrid een knuffel en het is alsof Astrid leegloopt. Ze huilt aan één stuk door, haar gevoelige snaar is geraakt. Ze voelt zich zo alleen, een gevoel dat ze kent van vroeger.

Selma is coach en begeleidt mensen in werksituaties om meer vanuit hun gevoel het werk te doen. Het voorbeeld van Astrid is illustratief voor hoe ver we van ons gevoel zijn weggedreven en hoe onze gedachten met ons op de loop gaan. Het kan ook bijna niet anders, zou je zeggen, in een wereld die alsmaar sneller, complexer en dynamischer wordt en waarin weinig tijd is voor reflectie. Een wereld waarin de noodzaak om als mens gezien en gehoord te worden, wordt overschaduwd door de drang en de dwang om te presteren.

Het raken van de gevoelige snaar is dus een belangrijke trigger om vanuit jezelf in beweging te komen. Het is de manier van je 'gevoel' om te zeggen: "luister naar me". Of het nu een AUW of een WAUW is, de prikkel is afgegeven. Maar, hoe raak je de gevoelige snaar als je jouw gevoelige kant kwijt bent of niet kent? Als je de hele dag bezig bent met gedoe en blijft malen, hoe weet je dan dat je geraakt wordt, en word je dan wel geraakt? Iedereen heeft een gevoelige snaar. Hoe die geraakt wordt, hangt af van hoe je gevormd bent en de kracht en impact van de prikkels en signalen. De heftigheid waarmee de snaar resoneert, heeft ook te maken met wat je hebt meegemaakt in je leven, vroeger of recent. Eén woord kan al genoeg zijn om herinnerd te worden aan 'pijn' of 'plezier'. Die pijn of dit plezier kan bij vandaag liggen maar ook uit het verre verleden stammen, maar voelt in het hier en nu heel echt.

Het negeren of uit de weg gaan van prikkels en gevoelens geeft uiteindelijk altijd emotionele of fysieke reacties. Het lichaam protesteert en het gevoel komt in opstand. Als je dit blijft negeren, liggen de consequenties voor de hand: Stress, frustratie, burnout, werkdruk, rugklachten, vermoeidheid, hoofdpijn, migraine, depressies, etc. Jammer genoeg wordt de relatie hiertussen nog zelden gelegd.

Het gaat er dan over om overeind te blijven, niet ziek te worden, gewoon je werk te kunnen blijven doen, te overleven. Wat je weerhoudt, zit in je hoofd. Je gedachten, je emoties en je 'ego' zitten in de weg. Wat je raakt zit in je hart, in je ziel, je 'zijn'. En daar zit ook je unieke programma, te hunkeren om zich te ontwikkelen.

AMAE

'Amae', is het Japanse woord voor het aanvoelen wat iemand nodig heeft, zonder dat diegene die het nodig heeft ernaar vraagt [mijn vrije vertaling en interpretatie]. Het is het zakdoekje geven als je ziet dat iemand huilt. Het is de overjas geven als je ziet dat iemand het koud heeft en het is de knuffel geven als je voelt dat iemand er even doorheen zit. In werksituaties is dit heel lastig en nog maar mondjesmaat geaccepteerd. Sterker nog, het gevoel is decennia lang verbannen geweest. Paradoxaal genoeg is het in de 21e eeuw de onderscheidende factor voor mens en organisatie. De generaties 40'ers, 50'ers en 60'ers is geleerd om rationeel te zijn, om werk te zien als arbeid, om geld mee te verdienen en om carrière mee te maken. Werk en privé zijn duidelijk gesplitst. Voor gevoelens en emoties is op het werk geen plaats.

De 20'ers en 30'ers denken daar al anders over. Naast de drijfveren die voor iedereen anders zijn, heeft deze groep veel meer behoefte aan contact met elkaar, het leggen en onderhouden van relaties binnen en buiten de organisatie, virtueel en fysiek. De behoefte om gezien en gehoord te worden en met elkaar verbonden te zijn. Ze willen gewaardeerd worden om wie ze zijn en waar ze voor staan en niet alleen maar voor het werk dat ze doen. Deze groep gaat voor het beste en het mooiste, gewoon omdat het mag. Het wordt voor hen steeds duidelijker dat alles met elkaar verbonden is en dat alles wat we doen invloed heeft op ons en de wereld. Nu de organisaties nog!

SAMENVATTING

Als je het beste en het mooiste uit jezelf wilt halen is het belangrijk jouw unieke persoonlijke programma te volgen. Het is jouw rode draad die ruimte wil hebben om zich te ontwikkelen. Wij zijn in een tijd aanbeland, die Arnold Cornelis omschrijft als de derde laag, die van 'communicatieve zelfsturing'. Het vanuit jezelf een omgeving creëren waarin je je gezien voelt en van waaruit je verbindingen met jezelf en anderen aangaat. Je gevoel is de richtinggever en graadmeter voor je rode draad. Het raken van je gevoelige snaar geeft aan waar je staat. We zijn niet meer gewend, of zijn verleerd, om vanuit ons gevoel te handelen. We zijn gericht op het denken en het doen. Het denken en doen brengen echter niet het beste en het mooiste in je naar boven. Sterker nog, je denken en je doen weerhouden je ervan om daadwerkelijk anders te handelen, je anders te gedragen en vanuit een andere houding je unieke programma te volgen. Je zelfbeeld en je zelfkennis bepalen in grote mate of je begrijpt wat zich in je innerlijke afspeelt. Wie heeft het stuur in handen? In hoofdstuk twee gaan we hier verder op in door het EGO te introduceren.

WIJ ZIJN IN EEN TIJD AANBELAND VAN 'COMMUNICATIEVE ZELFSTURING'

"WAT IS VOOR JOU HET MOOISTE EN HET BESTE DOEN VOOR JEZELF?"

"WAT BEDOEL JE, PAPA?"

"NOU, WANNEER BEN JE HEEL ERG BLIJ OM IETS WAT JE GEDAAN HEBT?"

"ALS IK IEMAND HEB GEHOLPEN EN BLIJ HEB GEMAAKT EN IETS AAN IEMAND GEVEN OF ZO".

"WAT BEN JE TOCH EEN SCHAT! EN ALS JE IETS KRIJGT VAN EEN ANDER?"

"IK VOND DIE VOETMASSAGE DIE JE ME GISTEREN GAF HELEMAAL GEWELDIG PAPA, ALS JE DAT BEDOELT".

"JA MOPPIE," SMELT, SMELT.

2

ego

TWEE VARIANTEN

HET EGO WIL NIET
VERANDEREN
HET WIL ALLES
GRAAG BIJ HET
OUDE LATEN.

**VERANDEREN IS
NAMELIJK ENG...**

Je ego is het hele systeem van waarden en normen, ideeën en overtuigingen, dat verantwoordelijk is voor jouw specifieke reacties op de buitenwereld. Dat wat feitelijk zichtbaar wordt in je handelen, wordt veroorzaakt door een onzichtbaar deel in jezelf: je ego.

Je ego bepaalt en veroorzaakt je gedragspatroon.

Je ego wordt in de loop van je leven geconstrueerd.

Met het ego is onder normale omstandigheden niets mis.

Door je echter te identificeren met je ego, bouw je een gevangenis waarin alles blijft zoals het was.

Riekje Boswijk-Hummel, uit Revolutie binnen de relatie.

Als je jezelf ervan weerhoudt het beste en mooiste te bereiken, dan zijn het je gedachten die hiervan de oorzaak zijn. Je gedachten en je gevoel hebben invloed op je gedrag en je houding. Hierbij zijn je gedachten soms zo 'verraderlijk' dominant, dat je denkt dat wat je voelt ook datgene is wat je echt voelt. Dat is per definitie niet zo. Je gedachten 'heersen' als het ware over alles. Het echte voelen, het zintuiglijk waarnemen, gebeurt via je lichaam. Ook al wil het gevoel in opstand komen, je gedachten 'denken' er anders over. Je ego laat het niet toe. In die situatie heb jij je geïdentificeerd met je ego, vaak ben je je daar niet van bewust. Een kort voorbeeld ter illustratie.

Je loopt in een park en ziet een man met een kind naar de bosjes lopen. Ze blijven even weg en je begint je zorgen te maken, sterker nog je wordt heel bang en loopt snel door. Je durft niet naar de politie te gaan, bang dat wat je gezien hebt heel onschuldig blijkt. En dat was het ook. Het kind moest plassen en de vader hielp hem daarbij. Waar komen die gedachten vandaan? Wie stuurt die gedachten aan. Je had ook zomaar kunnen denken, dit is vader en zoon die even gaan plassen? Een oplettend oog had dit wel gezien. Het ego was de baas. Waarschijnlijk heeft een idee of een bepaalde herinnering je tot deze gedachte gebracht. Je ego gaat er mee aan de haal.

Nu zijn er in deze context **TWEE VARIANTEN**: destructieve gedachten en gevoelens en constructieve gedachten en gevoelens. Die gedachten en gevoelens 'voeden' destructief of constructief gedrag en houding.

Destructieve gedachten worden gevoed vanuit het ego. Het ego wil niet veranderen, het wil alles graag bij het oude laten. Veranderen is namelijk eng... Het ego legt het liefst alles buiten zichzelf neer, lekker makkelijk.

Constructieve gedachten worden gevoed door je diepere 'zijn', vanuit de drang naar vrijheid. De juiste voedingsbodem is vanuit positieve, constructieve ofwel liefdevolle en opbouwende gedachten.

Vanuit negatieve, destructieve ofwel angstige en afbrekende gedachten, vindt geen ontwikkeling plaats. Het ego heerst daar en zal alle veranderingen met gedachten 'terugdraaien'. Beklijven zal een verandering zeker niet en de kans op terugval in oude vastgeroeste gedragspatronen en 'achterhaalde' percepties is erg groot. Voor je gedrag en houding geldt hetzelfde. Het is een ketting met een hangslot waaraan je vastzit. Er zijn twee manieren om daar vanaf te komen; openbreken of ontsluiten. Het slot kun je openbreken met de gevoelige snaar, die geeft rechtstreeks toegang tot je hart, tot je 'zijn'. Laat je AUW of WAUW ervaren. Het slot kan echter ook geopend worden met een sleutel, de bewustwording van je gedachten. Door te herkennen en te erkennen dat het je ego is dat met je aan de haal gaat. Er is dan nog niets veranderd, maar de eerste stap is gezet.

Voila, twee emanieren om af te komen van de overheersing van je ego.

De bedoeling van dit hoofdstuk is om naar jezelf te kijken. Neem waar wat je bij jezelf ziet en wat je denkt en met 'wie' je denkt. Doorzie jezelf, hoe moeilijk het ook is. Zie of je ego met je gedachten aan de haal gaat. Voel als er een gevoelige snaar bij je wordt geraakt of als dit juist helemaal niet gebeurt. Je hoeft er verder nog niets mee te doen. Wat je ook ziet bij jezelf, of waar je ook staat, het is een prachtig inzicht om te starten.

Annemarie en Wil

"Dus constructief is goed en destructief is slecht?" vraagt Annemarie. Annemarie en Wil hebben een discussie over de waarde van deze gedachten. Het doet Wil denken aan een heidebrand in 'De Peel'. Wil was een jaar of tien. Het was, zeg maar gerust, een destructief vuur. Alles was platgebrand en zwart geblakerd, overweldigend heet, groots en angstaanjagend. Toen Wil later die avond weer thuis kwam, had zijn moeder warme chocomel gemaakt. Wil kijkt er nu nog heel blij bij, als ze terugdenkt aan deze warme herinnering, lekker chocomel, het liefst van Nutricia. Ze hadden in die tijd nog een 'stoof', zo'n ouderwets kookeiland dat op kolen wordt gestookt. Multifunctioneel; voor de warmte en om op te koken. Een constructief vuur. Weken later kwam Wil weer op de plek van de heidebrand. Het nieuwe prachtige groene gras was alweer door aan het komen. De heidebrand luidde een nieuw begin in, een nieuwe 'natuurlijke' start. Vuur (...en water, aarde en lucht) is dus destructief en constructief. Het ligt eraan waar het toe dient en wat er aan de hand is. Ditzelfde geldt ook bij mensen. Wil antwoordt Annemarie tot besluit: "Goed of slecht is niet waar het om gaat, de gedachten zijn er. Wat je er vervolgens mee doet, daar gaat het om... Het is net als bij een heidebrand die ik vroeger eens van dichtbij heb meegemaakt". Annemarie kijkt Wil niet begrijpend aan. "Ik leg het je zo uit. Maar eerst een warme chocomel!"

Schema 1: Herkennen van het constructieve gevoel en het destructieve gevoel.

CONSTRUCTIEF GEVOEL	DESTRUCTIEF GEVOEL
VERLANGEN	VERWACHTING
VERTROUWEN	WANTROUWEN
VERWONDERING	FRUSTRATIE
VERADEMING	TELEURSTELLING
VEILIGHEID	ONZEKERHEID
VERANTWOORDELIJKHEID	MISKENNING
VERMOGEN	GELATENHEID
VOLDOENING	ONTEVREDENHEID
VERBINDING	EENZAAMHEID
VOLLEDIG	ONVERSCHILLIGHEID

gevoel

CONSTRUCTIEF GEVOEL VERSUS DESTRUCTIEF GEVOEL

Een gevoel is er! Je gevoel wordt 'gevoed' door je hart, je buik, door je 'zijn'. Het ego is echter 'verraderlijk' en kan via de gedachten het gevoel beïnvloeden. Zeker als je jezelf identificeert met je ego is de kans groot dat je gevoel vanuit je gedachten gevormd wordt. Of het gevoel nu vanuit je 'ego' of uit je 'zijn' aangestuurd wordt, het geeft dezelfde impact. Als je in de diepere laag van jezelf gaat, echt bij jezelf komt, wordt de oorsprong van je gevoel meer helder. Dit is, zeker bij heftige gevoelens en emoties, het vakgebied van de psychotherapeuten. Het gaat erom dat je herkent dat het constructieve gevoel, je constructieve houding en gedrag voedt en dat je destructieve gevoel, je destructieve houding en gedrag voedt.

Vanuit een constructief gevoel zoek je de stilte op. Je voelt een verlangen om vanuit wat je belangrijk vindt richting te geven aan je leven. Je gelooft in jezelf en in anderen vanuit een positief zelfbeeld. Je voelt vertrouwen en geeft vertrouwen. Je bent blij verrast over gebeurtenissen, over mensen, over hoe het gaat. Je voelt verwondering en hartstocht. Je bent opgelucht bij het idee dat je iets te zeggen hebt. Het voelt als een verademing. Je voelt je geruggensteund, veilig om voor jezelf en anderen op te komen. Je vindt dat je aangesproken kunt worden op dat wat je doet. Je voelt je verantwoordelijk. Je bruist van energie en bent gemotiveerd en enthousiast. Je voelt het vermogen om echt stappen te maken. Je ervaart het plezier, de humor in je omgeving en op je werk. Je voelt voldoening en vreugde. Je deelt de vreugde maar ook de pijn die je voelt met anderen. Je voelt je echt verbonden. Je beschouwt je omgeving als deel van jezelf. Je bent bij je omgeving betrokken. Het 'klopt'. Je voelt dat je in de goeie film zit, in de goeie rol. Je wilt blijven. Mooi hè.

De keerzijde van de medaille is het destructieve gevoel. Vanuit een destructief gevoel zoek je de ander op. Je voelt de verwachting dat anderen gewoon doen wat ze moeten doen. Je betwijfelt of anderen wel doen wat van ze gevraagd wordt. Je voelt wantrouwen en laat dit blijken. Je baalt van de gang van zaken, elke keer weer hetzelfde liedje. Je voelt je gefrustreerd. Je hebt het gevoel niet serieus genomen te worden als het om je inbreng gaat. Hierdoor ben je teleurgesteld. Je merkt dat wat je doet ter discussie staat, bekritiseerd wordt. Je voelt je daardoor onzeker. Je hebt het gevoel dat je mening er niet toe doet. Je voelt je miskend. Je laat de zaken dan ook maar gebeuren zoals ze komen. Je voelt een gelatenheid. Je klaagt daarbij meer dan je lief is. Je bent gewoon ontevreden. Je hebt het gevoel dat je bij niemand terecht kunt. Je voelt je eenzaam. Je voelt dat wat er om je heen gebeurt je niet meer raakt. Je voelt je onverschillig naar anderen, naar je omgeving. Je wilt weg, je wilt vluchten. Minder fraai, vind je niet?

Saskia en Koos

Saskia woont alweer drie maanden met Koos samen. Ze leven op een roze wolk. Ze zijn verliefd. Alle remmen gaan los. Alles mag en ze doen alles wat ze als pubers ook deden. Ze verlangen naar elkaar, ze vertrouwen elkaar. Ze zijn vol hartstocht en passie. Ze zijn uit de sleur van hun bestaande relaties gestapt. Ineens, zonder remmingen, helemaal hun gevoel volgend. Ze stromen over van de energie. Elk moment dat ze bij elkaar zijn, hebben ze plezier. Ze zijn als twee zieltjes met elkaar verbonden. Deze periode is de mooiste periode uit haar leven. Ze heeft zich eraan overgegeven en het is goed. Ze voelt zich weer op en top 'vrouw'. Op haar werk is het helemaal uit de hand gelopen. Haar aanstaande ex, werkt bij dezelfde organisatie en is helemaal ingestort. Iedereen heeft het over hen en dan met name haar schandelijke gedrag. Ze probeert zich er niets van aan te trekken, maar nu Koos op zakenreis is, begint er toch iets te knagen. Een heftig schuldgevoel overmant haar als ze aan de kinderen denkt. Die zijn in haar avontuur meegesleurd, ze voelt zich ineens onzeker en weer eenzaam. Hier schrikt ze enorm van. Ze is nog steeds boos op en teleurgesteld in haar ex-man. Op het werk heeft ze een kort gesprek met Selma, de coach van Astrid, die toevallig net een bijeenkomst met de directie heeft gehad. "Hoe gaat het met je, Saskia?" vraagt Selma belangstellend en ze kijkt Saskia met een warme open blik aan. Saskia begint meteen te huilen: "Ik kan er niets aan doen, het gebeurt gewoon. Ik weet niet wat het is, maar het lijkt wel of ik gek aan het worden ben. Ik

huil bij het minste of geringste en bij Koos gedraag ik me als een puber".
"Het is wel erg moedig om je aan je verdrietige gevoel over te geven," zegt Selma.
"Maar ik begin wel te twijfelen of dat zo'n wijze beslissing is geweest," snikt Saskia.
"Het is een eerste stap, Saskia. Niemand weet hoe het precies gaat lopen, maar volgens mij kun je niet meer terug naar hoe het was".
"Dat is ook zo en dat wil ik ook niet Selma," zucht Saskia enigszins opgelucht.

Het ego is niet bestand tegen zaken als verliefdheid. Prille verliefdheid vaagt alle destructieve remmingen in één klap weg en raakt de gevoelige snaar vol. Het luikje van het hart staat wagenwijd open. Hierdoor ontstaat een euforie die het constructieve gevoel alle ruimte geeft. Het gevoel van de eerste prille heftige verliefdheid is van relatief korte duur. Het laat echter wel zien, wel voelen, dat er meer in ons zit als we in staat zijn onze destructieve gevoelens te herkennen en niet leidend te laten zijn. Bij verliefdheid gebeurt dit vanzelf. In alle andere gevallen vraagt dit om een bewustwording van de keuze die er is. Een keuze waarin het constructieve gevoel de ruimte krijgt. In alle andere gevallen ontstaat een interne strijd en die winnen destructieve gevoelens per definitie want het ego is een overlever, een ervaren, dappere strijder. De enige kans die je hebt, is het gevoel in opstand te laten komen doordat je lichaam protesteert. Wie zich niet bewust is van dit protest van het lichaam, krijgt uiteindelijk last van burn-out, stress, rugklachten, depressie, huidklachten en ga zo maar door. Het speelt zich allemaal in je eigen lichaam af. Het waarnemen van en aandacht hebben voor beide kanten is voldoende om het ego de mond te snoeren. De pijn die het ego voedt, is echter nog niet weg. Daar begint je reis naar 'binnen'.

CONSTRUCTIEVE HOUDING VERSUS DESTRUCTIEVE HOUDING

Een houding heb je! Je basishouding vindt ook zijn weerslag in je lichaamshouding en is daardoor makkelijk te herkennen. Denk maar aan de armen over elkaar, de middelvinger omhoog of de grimas op het gezicht. Je houding wordt beïnvloed en gevoed door je gevoel en door je zelfbeeld. Wederom gaat het om het herkennen en erkennen van je constructieve en destructieve houding. Juist bij je basishouding speelt het ego een belangrijke rol. Het ego manifesteert zich hier het liefst. Hier werkt het ego, jij dus, veranderingen tegen. Dit door jezelf af te sluiten en niet open te staan voor jezelf en anderen.

CONSTRUCTIEVE HOUDING	DESTRUCTIEVE HOUDING
OPEN STAAN	AFSLUITEN
BEREID ZIJN OM	BEPERKT ZIJN DOOR
DUIDELIJK ZIJN	VERWARRING ZAAIEN
ACCEPTEREN	ONTKENNEN
LOSLATEN	VASTHOUDEN
ANALYSEREN	VERONDERSTELLEN
CAPABEL	ONMACHT
OPEN ZIJN	GESLOTEN ZIJN
RESPECT HEBBEN	ONWETEND ZIJN
DISCIPLINE HEBBEN	TERUGVALLEN

houding

Schema 2: Herkennen van destructieve en constructieve houding.

Bij een constructieve houding sta je bewust stil bij waar je mee bezig bent. Je staat open voor andere inzichten. Je realiseert je dat je zelf de omstandigheden creëert waar je mee te maken hebt en bent bereid om op deze manier naar mensen en situaties te kijken. Je doet wat je zegt en je zegt wat je doet. Je bent duidelijk. Je accepteert dat mensen en situaties zijn zoals ze zijn. Je bent in staat om mensen en situaties die je raken, te laten voor wat ze zijn. Je verdiept je in de haalbaarheid van kansen die je ziet. Je bent in staat om de juiste mensen om je heen te hebben en je hebt middelen tot je beschikking om aan de slag te gaan. Je vraagt feedback over je handelen en je gedrag. Je bent open over jezelf en je gevoelens. Je neemt de tijd om zonder oordeel naar de ander te kijken en te luisteren. Je weet waarvoor je het doet, dus zet je door. Je hebt een gedisciplineerde houding.

Bij een destructieve houding heb je niet in de gaten wat er allemaal gebeurt. Je sluit je af voor andere inzichten. Je hebt meer last dan plezier van anderen en bent beperkt in je denken over mensen en situaties. Je weet niet dat je met je houding anderen op het verkeerde been zet. Je zaait verwarring. Je bent te druk om je bezig te houden met wat er allemaal speelt. Je ontkent wat er gebeurt. Je houdt vast aan wat er van je verwacht wordt, wat je geacht wordt te doen. Je houdt vast aan wat je hebt. Je bent ervan overtuigd dat wat je gaat doen niet gaat werken. Je veronderstelt te weten hoe het zit. Je ziet te veel zaken die eerst nog geregeld moeten worden, zelfs bij jezelf. Je bent onmachtig om hieraan iets te veranderen. Je reageert snel verdedigend als het om je doen en laten gaat. Je neemt een gesloten houding aan en laat niets los over wat je voelt. Je weet niet hoe anderen in je omgeving zich voelen. Je weet het gewoon niet. Je kunt je er niet toe zetten het anders te doen dan je gewend bent. Je valt snel terug in de houding die je gewoon is.

Bij een destructieve houding neem je een gesloten houding aan en laat niets los over wat je voelt.

Ralph en Ina

“Ik geef haar nog twee maanden,” zegt Ralph tegen Ina als Babette de deur uitloopt. Ina zit in een gesprek met de commercieel directeur. Ze hebben zojuist een gesprek gehad met Babette, de teamleider private banking. Het onderwerp is de ‘slechte’ samenwerking tussen het administratiecentrum en private banking. Ralph maakt aanstalten om buiten een sigaret te gaan roken. “Ik ben weer begonnen met roken, ik krijg het niet voor elkaar om eraf te blijven,” verzucht Ralph. Ralph weet wel hoe het allemaal beter moet en vooral dat het toch belachelijk is dat ze het bij het administratiecentrum nog steeds niet begrijpen. Ina, als directeur bedrijfsmanagement verantwoordelijk voor het administratiecentrum, doet poging na poging om met Ralph in gesprek te komen. En dan even niet over de inhoud maar over zijn houding. Ze wil graag dat hij inziet dat het ook te maken heeft met zijn houding naar zijn mensen en de mensen bij het administratiecentrum. “Ralph, hoe voel je je?” vraagt ze in alle rust.

“Ik baal ontzettend en Babette krijgt het op de afdeling ook niet voor elkaar...” en de sneltrein spraakwaterval gaat er weer vandoor.

“Ho ho, dat bedoel ik niet, Ralph”.

“Wat bedoel je dan?”

“Nou, wat je nu voelt?”

Ralph kijkt haar vragend aan: “Wat ik voel, doet er niet toe!” Vervolgens begint hij weer over Babette: “Babette moet gewoon aan de slag gaan zoals we het besproken hebben en niet met allemaal eigen ideeën komen. Dat werkt alleen maar verwarrend”.

“Ralph, heb je de laatste tijd wel eens in de spiegel gekeken en op je houding gelet?” vraagt Ina vervolgens. Ralph kijkt haar verbaasd aan. “Ik weet niet waar je naar toe wilt Ina,” antwoordt hij met zo’n afrondende toon van ik moet gaan.

Twee maanden later. Ina krijg een telefoontje van Ralph: “Zie je wel, ik zei je toch dat Babette het maximaal nog twee maanden zou volhouden. Zij heeft zojuist haar ontslag ingediend”. “Proficiat, Ralph,” zegt Ina cynisch en denkt bij zichzelf dat als Babette mooi, jong en blond was geweest ze er nog wel gezeten had.

Je lichaamshouding kun je niet verbergen. Je kunt nog zo met woorden 'liegen' dat het je intentie is om samen te werken, je lichaamshouding zegt veel meer dan al die woorden bij elkaar. Een gesprekspartner voelt de negatieve energie, die straal je uit. Dit natuurlijk voor degenen die er voor open staan en die zich daar bewust van zijn. De overgrote meerderheid heeft de neiging om weg te gaan, er is geen klik. Bij een constructieve houding zie je het omgekeerde. Er zijn maar heel weinig woorden nodig en er is snel een klik en contact.

CONSTRUCTIEF GEDRAG VERSUS DESTRUCTIEF GEDRAG

Gedrag doe je, je laat het zien! Het gaat erom dat je gedrag herkent, dat je je bewust wordt dat je dit gedrag laat zien en dat dit gedrag je stimuleert (constructief) of weerhoudt (destructief) om in beweging te komen. Je gedrag wordt beïnvloed door je zelfbeeld, je gevoel en je houding. Het is als het ware het sluitstuk met betrekking tot hoe je iets doet, hoe je handelt. Daarmee kan gedrag feitelijk worden benoemd en kan er feedback op worden gegeven.

CONSTRUCTIEF GEDRAG	DESTRUCTIEF GEDRAG
WAARDEN BEPALEN	ONGERUST BLIJVEN
DIALOOG AANGAAN	DENKANGST
KEUZES MAKEN	BLIJVEN VRAGEN
GRENZEN AANGEVEN	PIJN VERMIJDEN
INITIATIEF NEMEN	WEGKIJKEN
DOELEN STELLEN	MEELOPEN
HANDELEN	WEERSTAND BIEDEN
SPIEGELEN	VINGERWIJZEN
WAARDERING GEVEN	SCHULD GEVEN
ZELF BEWEGEN	MEEBEWEGEN

gedrag

Schema 3: Herkennen van constructief en destructief gedrag.

Bij constructief gedrag ben je in staat aan te geven wat je belangrijk, waardevol vindt. Je bepaalt je waarden en normen en je gedraagt je eraan. Je voert open en eerlijke discussies over vandaag en de toekomst. Je gaat de dialoog aan. Je staat achter de grote lijnen die je samen met anderen besproken hebt. Je maakt op grond hiervan keuzes. Je geeft aan wanneer het 'tot hier en niet verder' gaat. Je geeft je grenzen aan. Je komt ongevraagd vanuit jezelf in actie. Je neemt het initiatief. Je hebt dat wat je wilt bereiken duidelijk voor ogen. Je stelt jezelf doelen. Je komt in actie, stelt zaken niet uit. Je gaat aan de slag, je handelt en handelt af. Je kijkt zelf in

de spiegel om je gedrag en handelen te verbeteren. Je neemt de tijd om aandacht te geven aan en waardering uit spreken naar mensen om je heen. Je bent iemand die zelf de eerste stappen blijft zetten. Je beweegt zelf.

Bij destructief gedrag maak je je zorgen om wat er morgen weer gaat gebeuren. Je bent en blijft ongerust. Je denkt dat je niet kunt waarmaken wat er van je verwacht wordt. Je doet dingen (niet) omdat je bang bent voor de consequenties. Je blijft vragen stellen tegen beter weten in. Je vraagt naar de bekende weg. Je steekt je nek niet uit en let er op dat je jezelf geen 'pijn' doet. Je kijkt liever weg dan in actie te komen. Je past je aan. Je loopt mee met de rest. Je verzet je tegen de gang van zaken, de hakken gaan in het zand. Je vindt dat anderen de oorzaak zijn van je problemen. Je wijst anderen aan als de 'schuldigen'. Je verwijt anderen dan ook dat ze fouten maken en geeft hen de schuld. Je waait met de winden mee. Je beweegt mee.



Koos en Henk

“Hoe komt het nu toch dat onze medewerkers steeds minder initiatief nemen?”, vraagt Koos aan zijn compagnon Henk. Een uur eerder had Henk een gesprek met één van hun medewerkers die te kennen gaf dat zijn laatste initiatief om de markt op een andere manier te benaderen door Koos genadeloos en bot was afgeserveerd. Er was geen ruimte zei Koos, niet in tijd en niet in geld. Doe het simpel had Koos gezegd. Vroeger had Koos dan ook gezegd hoe. Nu is Koos nergens te bekennen. “Dat komt door jou, Koos. Wat is er met je aan de hand, je gedraagt je steeds vreemder”. “De medewerkers worden bang van je en dat slaat elk initiatief de grond in,” zegt Henk met een sombere stem. “Niets, ik weet niet wat je bedoelt, Henk”. Koos was zich de afgelopen maanden anders gaan gedragen. Het was iedereen opgevallen. Koos kwam vroeger nooit te laat en nu is hij nooit op tijd. Toen zijn verhouding met Saskia, de directiesecretaresse van de bank, uitkwam, waren er wel wat puzzelstukjes op hun plaats gevallen. Henk, 64 jaar inmiddels, draagt het bedrijf aan het einde van het jaar over aan Koos.

De overnameconstructie is drie jaar geleden met medewerking van de bank opgezet. Zowel het vastgoedbedrijf als het installatiebedrijf floreren. Het bedrijf heeft het fantastisch gedaan sinds de integratie met het bedrijf van Koos drie jaar geleden. Henk voelt wel aan dat Koos privé behoorlijk stuk zit. Zijn aanstaande ex maakt hem het leven tot een hel. Er wordt over en weer behoorlijk met modder gegooid. En aan de roddels komt maar geen einde. De zakenreis van twee weken naar China zal Koos goed doen. Even weg van al het gedoe. Dit inzicht heeft Koos de volgende dag zelf ook: "Ik ben geschrokken van mijn eigen gedrag, Henk. De reis naar China gebruik ik ook om alles op een rij te zetten". "Ik ben blij om dat te horen Koos," antwoordt Henk.

'Afspraak is afspraak' is een mooi voorbeeld van het uitspreken van een gedragsvoornemen. Deze past in de categorie 'de ander weerhoudt je ervan om te doen wat je moet doen' en uiteindelijk ook om het mooiste en beste uit jezelf te halen. Anderen komen de afspraak niet na dus kun je niet verder.

Er zit altijd een diepere oorzaak achter dit gedrag. Het is altijd de moeite waard om zowel bij jezelf als bij de ander echt te kijken wat de reden hiervan is. Het is een prachtige brug om van destructief naar constructief te komen. Vraag maar eens of diegene die zijn afspraak niet nakomt, dit ook zo bij zijn afspraken met zijn tandarts doet of bij zijn of haar cardioloog, dit ingeval van hartklachten. En naar de bioscoop, ook altijd te laat of geen tijd!

BEWEEG JE ZELF, OF BEWEEG JE MEE?

*Het gaat erom dat je het gedrag herkent
dat je
STIMULEERT of WEERHOUDT
om in beweging te komen.*

SAMENVATTING

Het ego is dat deel van jezelf dat over je waakt. Je constructieve gedachten zorgen voor een positieve, liefdevolle, opbouwende beweging of vooruitgang. Je destructieve gedachten zorgen voor een negatieve, angstige en afbrekende beweging of stilstand.

De mate waarin je je constructief (liefdevol) of destructief (angstig) voelt is een aanduiding van waar je staat om het beste en het mooiste uit jezelf en uit anderen te halen. Het wordt griezelig als je je alleen nog maar identificeert met je ego en de gedachten die daaruit voortvloeien en daarmee je gevoel negeert.

Dan ben je eigenlijk alleen maar de bewaker van je eigen gevangenis. Jouw destructieve gedachten weerhouden je dan om jezelf te ontwikkelen. Jouw constructieve gedachten worden onderdrukt. Om jouw gedachten en daarmee je 'status' van je ego te herkennen zijn deze gedachten doorvertaald naar de gevolgen voor je gedrag en houding.

Hoofdstuk drie gaat over de fundamentele randvoorwaarden die de basis vormen om het mooiste en het beste uit jezelf en anderen te halen op je werk.

"PAPA, JE HEBT HET BELOOFD.
WE ZOUDEN VANAVOND SAMEN
NAAR 'HIGH SCHOOL MUSICAL'
KIJKEN".
"JA, MAAR SCHATJE, IK HEB NOG
ZOVEEL WERK LIGGEN".
"PAPA, NIETS MEE TE MAKEN.
BELOOFD IS BELOOFD".
"HMMM, JE BENT ME D'R EENTJE.
IK KOM ERAAN!"
HEERLIJK SAMEN MET MIJN
DOCHTER OP DE BANK MET EEN
DOOS POPCORN NAAR HIGH
SCHOOL MUSICAL III KIJKEN,
GENIETEND VAN ELKAARS AAN-
WEZIGHEID. WERK KAN ECHT WEL
EVEN WACHTEN.

3

AUW OF

ALS JE DE GEVOELIGE
SNAAR RAAKT,
WAUW, DAN KOM JE
IN BEWEGING

DRIE FUNDAMENTEN

VOOR

WAUW

Dan komt er energie vrij in jezelf. Het is alsof de waakvlam in jezelf aanspringt! En het raken van de gevoelige snaar is een uitstekende richtinggever en graadmeter.

Auw betekent: 'attentie, stop, ga terug, ik heb wat te doen!' Wauw betekent: 'attentie, ga door! ik ben goed bezig!' De achterliggende gedachte hierbij is, dat je gevoelige snaar rechtstreeks 'aangesloten' is op je eigen unieke programma, jouw eigen rode draad in je hart.

Je ego is een 'hebberd'. Jouw ego is bezitterig en laat zich horen via jouw gedachten. Jouw ego laat zich zien door je gedrag en je houding en mogelijk ook door je gevoel. Jouw ego is dat deel van jezelf waar je overtuigingen zitten, je geweten, je waarden, je normen, je kennis en ervaring. In je ego zijn je gedachten die je tot nu toe nodig hebt gehad om te overleven. Het is in die zin een hele goede vriend. Hij heeft je voorspoed gebracht en je voor tegenspoed behoed. Het wordt echter griezelig als je je identificeert met je ego. Je bent dan gericht op overleven, op alles in het werk stellen om het goed te hebben zoals het is, om pijn te vermijden, om lekker te leven, om alles te laten zoals het is. Niets mis mee? Op het eerste gezicht niet en toch is er dat stemmetje, dat waakvlammetje diep van binnen dat zegt: "Ik ben toch meer dan dat wat ik heb! ik voel me gevangen in mezelf, ik wil me ontwikkelen, ik wil meer uit het leven halen!"

'HET BESTE' wil zeggen dat je capaciteiten en talenten benut om te doen wat je afgesproken hebt te doen, met jezelf en met de organisatie. Dat je in staat bent jezelf en anderen beter te maken, te laten groeien.

'HET MOOISTE' wil zeggen dat je in staat bent te laten zien wie je echt bent en daarmee betekenisvol bent voor jezelf en anderen. Dit doe je door zelf sturing te geven en invloed te hebben op wie jij op je werk bent en wat je op je werk doet. Zonder een goed fundament is de kans groot dat je terugvalt, dat het niet gaat lukken om het beste en mooiste uit jezelf en anderen te halen. In deze context worden drie fundamenteën behandeld. De eerste twee hebben betrekking op jou en het derde fundament heeft betrekking op de organisatie waar je voor werkt.

IK BEN TOCH MEER
DAN DAT
WAT IK HEB!

*Ik wil meer
uit het leven
halen!*

1

FUNDAMENT ÉÉN: 'IK GELOOF IN MIJ'

Je gelooft dat je in staat bent op je werk het beste en het mooiste uit jezelf en anderen te halen. Met 'geloof' wordt hier bedoeld het 'diep van binnen weten en voelen dat je waardevol en uniek bent'. Het is dus wat anders dan 'geloof' in de context van 'ik ben overtuigd van' of 'ik geloof dat ik het kan'. Het is ook niet het geloof als religie 'ik geloof in Boedha, Jezus, Allah of God' of 'ik geloof in sprookjes'. Ieder mag daar voor zichzelf alles van vinden, hier gaat het om jezelf waardevol en uniek vinden; de moeite waard 'zijn' om te leven.

Het geloof in jezelf is als een waakvlammetje van je geiser, je lichaam. Het brandt doordat je gelooft in jezelf. Wat je gedachten ook zijn, hoe het ego ook met je aan de haal gaat, in welke situatie je ook zit, hoe je je ook voelt, je weet dat je altijd nog jezelf bent. Je innerlijke vlammetje brandt. Als dit vlammetje dooft, gaat niet alleen je ego helemaal met je aan de haal, ook je lichaam gaat dan vol in protest. 'Het licht gaat uit' of 'een burn-out ligt op de loer' zijn termen die aangeven dat het vlammetje gedooft is. Andere fysieke klachten en het blijvende protest van je ego zorgen voor een steeds kleiner wordend vlammetje, tot het dooft... en dan ben je ziek, dan is je lichaam op en als je lichaam niet meer wil word je gedwongen pas op de plaats te maken.

VOEDING OM IN JEZELF TE GELOVEN IS VOLOP BESCHIKBAAR. HET ZIT IN DE VERBINDING MET ALLES OM JE HEEN.

Je hebt een vlam nodig, een fundamenteel geloof in jezelf! Zoals het waakvlammetje van de geiser gevoed wordt door aardgas, zo heeft ook jouw vlammetje voeding nodig. Voeding om te blijven branden, maar vooral om 'aan te slaan'. Energie, voeding om in jezelf te geloven is volop beschikbaar. Het zit in de verbinding met alles om je heen. De schoonheid van de natuur, het contact met mensen, de kleine dingen van het leven, de warmte van de zon, de stilte van het moment, de lach van het kind, de gloed van de maan, het ruisen van de wind, het brullen van een V12 en ga zo maar door. Dit waarnemen in het 'hier en nu', zonder gedachten, is jezelf voeden met goede energie. Het is geestelijk tanken.

Buiten jezelf is er ook volop 'voeding' beschikbaar. Een compliment, een blijk van waardering, een aanraking, een knuffel, een gulle lach, een schouderklopje, begrip, het inleven, het aanvoelen, het vertrouwen. Allemaal 'rijke voeding' voor je vlammetje. Je ego zal zich roeren, het heeft de neiging deze mooie voeding te vergiftigen. Je ego is hier namelijk niet blij mee. Hoe gek het ook klinkt. Je ego zit niet te wachten op een sterke, mooie brandende vlam. Het ego wil graag zelf die vlam zijn en dus alles houden zoals het was. De mooie voeding is bedreigend voor hoe het nu is. Aanraking wordt intimidatie, aanvoelen wordt bemoeien, inleven wordt bevelen, vertrouwen wordt wantrouwen. En dit gebeurt allemaal in jezelf. Dit ben jij, doorzie jezelf. Geloof in jezelf.

Janny en Carla

- Janny werkt als kantinejuffrouw bij een groot catering bedrijf. Tot voor enkele jaren was ze in dienst bij een bank als kantinejuffrouw. Nadat de cateringactiviteiten waren uitbesteed, is Janny in dienst getreden bij de cateraar. Ze heeft een premie meegekregen om de secundaire arbeidsvoorwaarden te compenseren. Ze werkt drie dagen in de week, op dinsdag, woensdag en donderdag. Ze heeft er heel veel plezier in en doet haar best om het de mensen tijdens de lunch naar de zin te maken. Altijd lachend en gediensig. Dat heeft ze van huis uit meegekregen. Haar manager geeft haar alle ruimte. Ze vormt een team met Carla, die de maandag en vrijdag werkt. Ze stellen de menu's samen, in afstemming met de facilitair manager van de bank. Daarbij luisteren ze goed naar de wensen van de mensen die komen lunchen. Ze doen de bestellingen en zorgen dat alles elke dag netjes, schoon en lekker is. Vorige maand hebben ze ook het vullen van de koffieautomaten erbij genomen. Dit tot ieders tevredenheid. Dat was altijd een gedoe. Ze is betrokken bij haar werk. Het voelt bijna alsof ze voor haar eigen kinderen de lunch verzorgt. Ze haalt voldoening uit haar werk. Ze vindt het heerlijk om elke dag de lunch te verzorgen. Ze heeft het heel moeilijk gehad toen haar baan bij de bank wegviel. In eerste instantie had ze veel weerstand gevoeld. Ze was boos. Ze voelde zich overbodig en tekort gedaan en dat gevoel kende ze vanuit haar jeugd maar al te goed. Achteraf is ze erg blij dat het zo gelopen is. Het past allemaal goed. Ze is 58 jaar en ze wil dit werk nog enkele jaren doen. Op maandag en vrijdag past ze op twee van haar kleinkinderen. Heerlijk.
- Janny haalt vanuit wie ze is en wat ze doet, het beste en het mooiste uit zichzelf en anderen. Het is het thuisgevoel, het erbij horen, het betekenisvol zijn en het leergierig zijn. Janny blijft elke dag nog leren.
- En Carla? Carla doet wat haar moeder ook al deed: werken om wat bij te verdienen en dat met veel plezier.

2

FUNDAMENT TWEE: INTRINSIEK BETROKKEN ZIJN

De tweede fundamentele voorwaarde om het beste en het mooiste uit je zelf en anderen op je werk te halen, is dat je intrinsiek betrokken bent. Intrinsieke betrokkenheid in deze context wil zeggen dat je oprecht betrokken bent bij jezelf en je werk. 'Hart voor de zaak hebben', 'mijn bedrijf is mijn kindje', zijn uitspraken die hierbij passen. Als je aan de andere kant inhoudelijk betrokken bent, heb je liefde voor je vak, voor wat je doet. Door dat wat je doet vanuit jezelf te doen, gepassioneerd, met liefde en plezier, raakt je werk je gevoelige snaar. Hiermee heb je de richtinggever en graadmeter te pakken die aangeeft of je met je unieke programma bezig bent, met het volgen van jouw rode draad, met je eigen ontwikkeling.

En als je niet betrokken bent? Dan doe je gewoon je werk. Je motivatie hangt dan af van de beloning, de werkomstandigheden of andere arbeidsvoorwaarden. Je kunt zonder betrokkenheid een prachtige carrière maken. Je ego helpt je daar graag bij. Het hebben van geld en het hebben van macht en aanzien maakt het ego blij. En als je het werk als een roeping ziet? Dan doe je het werk rechtstreeks vanuit je hart, vanuit je ziel. Priesters, artsen en verpleegsters, werk(t)en vaak vanuit een roeping. Zolang je roeping niet ten koste gaat van jezelf' je eigen zijn'en er geen misbruik van gemaakt wordt, is het natuurlijk het mooiste wat er is.

De mate van intrinsieke betrokkenheid hangt af van drie aspecten. **HET EERSTE ASPECT** is de mate waarin je werk en je organisatie jou raken, de mate waarin je gevoelige snaar geraakt wordt. Hierbij speelt het gevoel dat je je werk als onderdeel van jezelf beschouwt of dat je jezelf en de organisatie als onderdeel van 'het grotere geheel' ziet en daardoor de betrokkenheid voelt.

En als je niet betrokken bent? Dan doe je gewoon je werk. Je motivatie hangt dan af van de beloning, de werkomstandigheden of andere arbeidsvoorwaarden. Je kunt zonder betrokkenheid een prachtige carrière maken. Je ego helpt je daar graag bij. Het hebben van geld en het hebben van macht en aanzien maakt het ego blij.

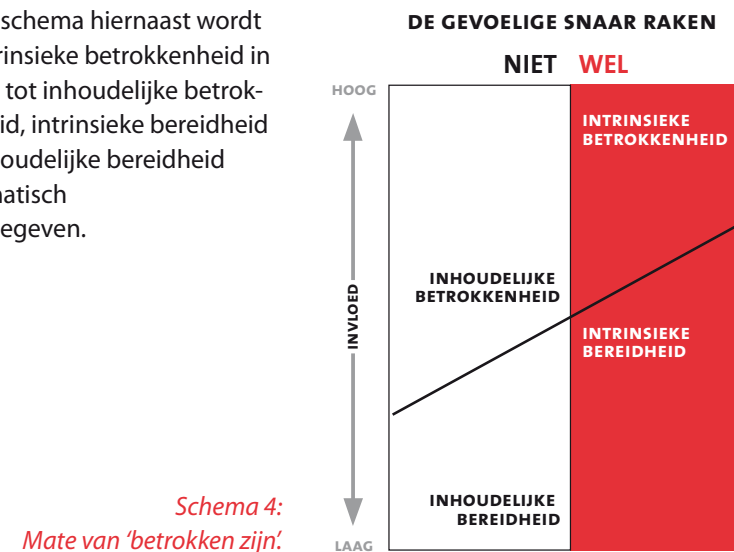
Hoewel veel leidinggevendenden zich bewust zijn van de emotionele prijs die voor het leven in een organisatie betaald moet worden, worden deze inzichten gewoonlijk onderdrukt, verzwegen of weggewuifd.

MANFRED FR KETS DE VRIES
Organisatie paradoxen

HET TWEEDE ASPECT is de afstand die je hebt ten opzichte van gebeurtenissen, staan ze dichtbij of staan ze ver van je af. De zelfmoordaanslagen in oorlogsgebieden raken een gevoelige snaar, bij iedereen. De intensiteit van beleving neemt enorm toe als er vrienden of kennissen bij betrokken zijn. De gevoeligheid en beleving wordt intens en echt intrinsiek als er familieleden bij betrokken zijn. Zo is het ook op het werk. Als het werk wat je doet dichtbij jezelf staat, is de betrokkenheid groter dan wanneer het ver van je af staat. Als je werkt in een organisatie die staat voor duurzaam energieverbruik en jij vindt het behoud van de natuur waardevol, dan staat het werk dichtbij. Als je te intrinsiek betrokken bent, kun je wegschieten als activist, dissonant, luis in de pels. Klokkenluiders zijn veelal intrinsiek betrokken mensen. Bij hen ontbreekt echter de aansluiting met de organisatie of hen ontbreekt de formele invloed om de betrokkenheid om te zetten in daden die mogelijke corruptie of andere zaken eerder aan het daglicht hadden gebracht.

HET DERDE ASPECT is de mate van formele invloed dat de intrinsieke betrokkenheid bepaalt. Gebrek aan formele invloed werkt onverschilligheid in de hand. Het 'baat' toch niet. Zonder formele invloed is er ten hoogste sprake van 'intrinsieke bereidheid' of 'inhoudelijke bereidheid'. Je wilt wel... maar je mag niet! Met andere woorden, als dat wat je doet geen invloed heeft op wat je wilt bereiken, vervliegt de betrokkenheid snel. De bereidheid blijft voor zolang als het duurt maar kent ook een beperkte houdbaarheid.

In het schema hiernaast wordt de intrinsieke betrokkenheid in relatie tot inhoudelijke betrokkenheid, intrinsieke bereidheid en inhoudelijke bereidheid schematisch weergegeven.



Patrick en Astrid

Patrick is getrouwd met Astrid. Hij is ingenieur, een echte technicus met hart voor zijn vak. Hij heeft zich opgewerkt van vmbo, mbo tot het hbo. Hij houdt van zijn vak als elektrotechnicus. Hij werkt aan besturingsmachines voor de landbouwindustrie. Namens zijn werkgever gaat hij naar verwerkingsbedrijven om machines te installeren en te programmeren. Hij is zelfstandig in zijn doen en laten. De relatie met zijn werkgever is niet optimaal. Hij voelt zich niet echt gehoord als het om zichzelf gaat en heeft het idee dat hij onderbetaald wordt ten opzichte van de commerciële mensen. De commerciële mensen nemen naar zijn gevoel de technische mensen niet serieus. Patrick is in hoge mate inhoudelijk betrokken en in beperkte mate intrinsiek betrokken. De lange werkdagen en zijn gevoel van verantwoordelijkheid zijn een gevolg van zijn inhoudelijke betrokkenheid en loyaliteit naar de klanten en naar de mensen waarmee hij op de werkvloer samenwerkt. Zijn vak 'raakt' hem, zijn baas raakt hem niet en zijn organisatie evenmin. Het gaat volgens hem binnen de organisatie alleen maar om resultaat en niet om de mensen. Patrick overweegt sterk om dit werk als ZZP-er te gaan doen. Astrid heeft een vast inkomen bij de bank als manager call center. De vaste lasten worden hierdoor gedekt.

Het ligt voor de hand dat organisaties het meest gebaat zijn bij mensen die intrinsiek betrokken zijn, die de organisatie als een deel van zichzelf beschouwen. Hoe paradoxaal het wellicht ook klinkt, maar organisaties zijn veelal niet in staat om mensen die intrinsiek betrokken zijn de ruimte te geven en daarom zijn veel mensen het ook niet. Ze doen gewoon hun werk. Wat weerhoudt de organisatie dan? Ook organisaties hebben hun constructieve en destructieve kenmerken. Binnen destructieve organisaties is geen ruimte voor intrinsiek betrokken mensen. Constructieve organisaties zijn in staat om vanuit deze betrokkenheid het mooiste en het beste uit mensen te halen.

BINNEN **DESTRUCTIEVE**
ORGANISATIES
IS GEEN RUIMTE VOOR
INTRINSIEK BETROKKEN
MENSEN

FUNDAMENT DRIE: HET SYSTEEM KANTELEN

3

Bij het derde fundament worden eigenaren en leidinggevendenden van organisaties geadresseerd. Als je leidinggevende of eigenaar bent, dan is het van belang organisatiekenmerken te herkennen en vast te stellen waar jouw organisatie of team staat. Dat is voor nu genoeg, weten waar de organisatie staat. Het systeem kantelen heeft alleen een kans van slagen bij organisaties met een constructieve basis. Het is zaak om eerst aan de destructieve organisatiekenmerken te werken voordat je gaat werken aan de aspecten van het systeem kantelen.

INTRODUCTIE: DESTRUCTIEVE ORGANISATIES EN CONSTRUCTIEVE ORGANISATIES.

CONSTRUCTIEVE ORGANISATIE	DESTRUCTIEVE ORGANISATIE
MISSIE LEIDEND	OPERATIE LEIDEND
LEIDERSCHAP TONEN	VAAG BLIJVEN
AANLEIDING BENOEMEN	AFGELEID ZIJN
FOCUS AANBRENGEN	VERDEELD ZIJN
COMMITMENT GEVEN	ONDUIDELIJK BLIJVEN
KWALITEIT LEVEREN	BRANDJES BLUSSEN
COMMUNICATIE	RUMOER
PASSEND BELONEN	BESTRAFFEND ZIJN
BEGRIIP EN AFSTEMMING	IEDER VOOR ZICH
VOORBEELD GEDRAG +	VOORBEELD GEDRAG -

kenmerken

Schema 5: Herkennen van constructieve en destructieve organisatiekenmerken.

Bij **CONSTRUCTIEVE ORGANISATIES** kun je de missie van de organisatie in één zin en op elk moment weergeven. Je hebt waardering voor de manier waarop leiding gegeven wordt. Je kunt de noodzaak om tot verandering te komen helder en duidelijk formuleren. Je weet waar de organisatie haar pijlen op richt om de ambities waar te maken. Je hebt er vertrouwen in dat de mensen in de organisatie zich houden aan dat wat ze uit- en afgesproken hebben.

Je ziet dat de organisatie de kwaliteit levert die verwacht mag worden.

Je informeert en bent goed geïnformeerd over de gang van zaken. Je vindt dat de beloning is afgestemd op wat jij, jouw team en de organisatie bereikt hebben. Je merkt dat anderen rekening houden met wat jou bezighoudt. Je ziet dat anderen binnen de organisatie het goede voorbeeld geven.

Bij **DESTRUCTIEVE ORGANISATIES** weet je niet wat de organisatie morgen gaat doen. Je weet niet wat je aan je leidinggevende hebt. Je vraagt je af waarom er steeds maar veranderd moet worden. Je ziet dat de organisatie elke dag weer iets anders belangrijk vindt. Je weet niet wat je te wachten staat, wat er gaat gebeuren. De meeste tijd besteed je aan het blussen van brandjes. Je vindt dat er veel geroddeld wordt en dat veroorzaakt ruis op de lijn. Je krijgt alleen maar te horen wat je niet goed doet. Je vindt dat iedereen voor zichzelf bezig is, voor zijn eigen gewin. Je ziet dat anderen binnen de organisatie niet het goede voorbeeld geven.

Babette en Ralph

Babette is 48 jaar. Ze heeft de afgelopen 20 jaar bij verschillende grote organisaties gewerkt als financieel planner. Ook heeft ze uitstapjes gemaakt als freelance opleider voor financieel planners en is ze onlangs een tijd teamleider private banking geweest. In de periode dat de kinderen klein waren, heeft ze bij haar werkgevers veel weerstand ervaren bij haar verzoek om de nodige vrijheid te krijgen om haar werk als financieel planner te combineren met haar rol als moeder. Ze realiseerde zich dat van haar kant daarbij de nodige flexibiliteit en inzet gewenst was. Om te bewijzen dat de combi mogelijk was, heeft ze heel hard gewerkt en voortdurend haar grenzen verlegd naar haar werkgever en naar haar gezin. Het mocht echter niet baten. Vier maanden geleden is haar contract bij de bank niet verlengd, een grote ontgoocheling. Ook de manier waarop Ralph, de directeur, hier mee omging maakt haar nu nog boos: *“Hoe is het nu toch mogelijk dat ik steeds weer in dit soort situaties terecht kom? Het lijkt wel of ik het aantrek”*. Dit was het begin van een reis op zoek naar zichzelf waarbij de belangrijkste ontdekking was het (terug)vinden van haar eigen gevoel en daarmee haar eigenwaarde. Het had niet zoveel met Ralph te maken. Sterker nog Ralph was een ‘persoonlijke boodschapper’. Al heeft Ralph dit niet in de gaten.

Babette werkt sinds 2 maanden als financieel planner bij een pensioenadviesbureau. Ze heeft goede afspraken gemaakt met haar werkgever. Ze heeft het gevoel (waar ze naar heeft leren luisteren) dat ze begrepen wordt en het vertrouwen heeft. Ze kan de ambitie, klanten voorzien van een goede financiële planning, waarmaken. Het past. Ze hecht heel veel waarde aan een warme, echte relatie met haar klanten. Ze hoeft zich niet meer in alle bochten te wringen. Ze voelt de ruimte om zelfstandig te werken, om initiatieven te nemen, om te spiegelen met haar collega's. Ze levert goede prestaties en boekt nu al uitstekende resultaten. Ze is een ondernemende financieel planner. Ze haalt veel meer uit zichzelf, ze bloeit en heeft een voldaan gevoel. Zo kan het ook.

Het systeem kantelen, betekent een herijking van de inrichting, de focus en de uitgangspunten van de organisatie of onderdelen ervan, zodat er een balans ontstaat die recht doet aan de behoefte van mensen om het mooiste en het beste uit zichzelf en anderen te halen. Het appelleert aan de noodzaak van de organisatie om resultaten te boeken. Er zijn vijf aspecten uit het systeem van belang. Met de eerste vier aspecten kun je als leidinggevende of eigenaar samen met de medewerkers aan de slag. Het laatste aspect van ‘Ja Maar’ naar ‘Oh ja’ geldt voor iedereen binnen de organisatie, van ‘groot tot klein’ en van ‘hoog tot laag’. Het is geen systeemkanteling hoewel het wel degelijk samenhangt met en invloed heeft op de overige aspecten.

Schema 6: Het systeem kantelen.



ASPECT 1: VAN FAST NAAR SLOW

De complexiteit van de omgeving waarin je werkt en leeft, neemt continu toe. De omstandigheden waarmee je te maken krijgt, veranderen steeds sneller. De signalen die elke dag tot je komen vragen voortdurend de aandacht. Met als gevolg dat de werkdruk hoog is, ad hoc beslissingen aan de orde van de dag zijn en de communicatie en samenwerking stroef verlopen. Aan de kant van de klanten, businesspartners en vaak ook privé is het niet anders. Je verstand zet alle zeilen bij om deze drukte het hoofd te bieden, verstandige beslissingen te nemen en je aandacht zo goed en zo kwaad als het kan te verdelen. De schwingung raakt er echter uit, de tijd is op hol geslagen. Nog sneller, nog meer, nog beter gaat niet. Zonder een ‘vertrager’ op dit absurde tempo te zetten, gaat het niet lukken. De roofofbouw op jezelf en anderen neemt alleen maar toe.

snel...sneller
snelllller

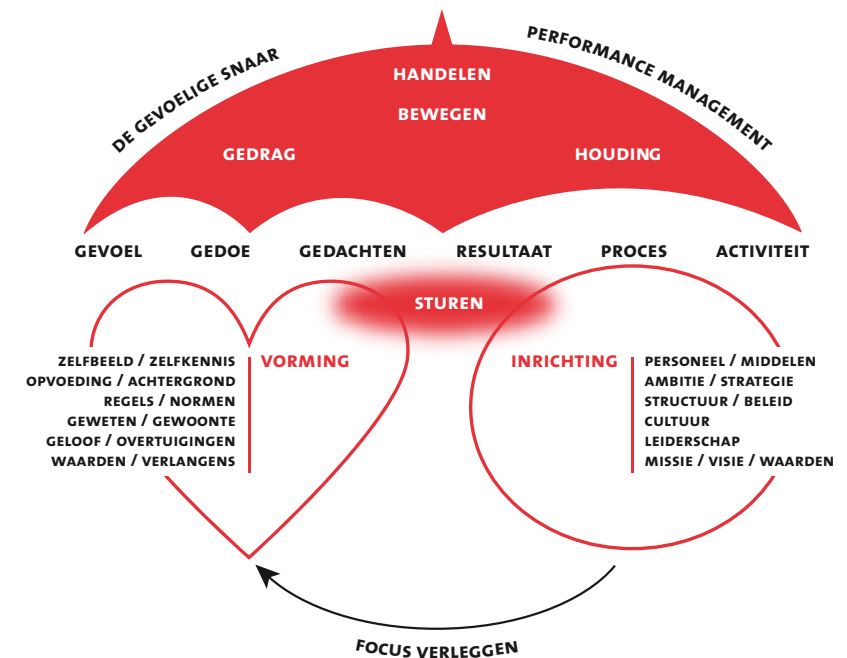
In zijn 'In Praise Of Slowness' raakt Carl Honore bij velen een gevoelige snaar. Het moordende tempo waarin we leven, maakt steeds meer slachtoffers. Het besef wordt steeds groter dat het niet veel sneller meer kan, het is 'tijd' voor een bewuste, duurzame manier om met 'tijd' om te gaan. Maar eerst moet het tempo eruit, om eens goed om je heen te kunnen kijken. Niet langzamer om later aan te komen, maar langzamer om bewuster aan te komen en dat is vaak sneller dan je denkt.



ASPECT 2: VAN ORGANISATIEGERICHTE FOCUS NAAR EEN MENSGERICHTE FOCUS

Er is een groeiend besef dat het realiseren van duurzame verandering uitsluitend mogelijk is als dit gepaard gaat met een blijvende verandering in gedrag en houding van alle lagen in de organisatie. Het vraagt van eigenaren en leidinggevenden een oprechte blik in de spiegel: Het begint met je eigen gedrag en je eigen houding en dat vinden de meesten nog heel eng en bedreigend. Het ego is erg alert op veranderingen en gaat deze het liefst uit de weg. Er wordt dan ook nog steeds teruggeslagen op structuren, instrumenten en standaardmethoden. Veranderingen worden geïmplementeerd vanuit organisatieperspectief. Sturing vindt plaats via performancemanagement in plaats van peoplemanagement. Het kantelen van 'performance' naar 'people', brengt meer balans in veranderprocessen en biedt de ruimte om echt tot blijvende veranderingen in gedrag en houding te komen. Dit door de focus te verleggen naar de diepere lagen van waaruit gedragspatronen worden gevormd en gestuurd in plaats van deze patronen te veranderen vanuit organisatie elementen.

Schematisch geeft dit het volgende beeld;



Schema 7: Focus verleggen van organisatiegericht naar mensgericht.

ASPECT 3: VAN FUNCTIEGERICHT MANAGEN NAAR ROLGERICHT WERKEN

De manier waarop het management is ingericht, stamt uit de vroege 20ste eeuw. Elke dappere poging om dit te veranderen, strandt bij de eerstvolgende organisatie- of maatschappelijke crisis. De terugval op 20-eeuwse structuren is hardnekkig. Elk ander alternatief is nog niet perspectiefvol of noodzakelijk genoeg zoals W.E. Deming het volkomen terecht zegt: Het management zit 'gevangen' in de denkfixatie dat het 20-eeuwse leiderschapsmodel het enige juiste is. Maar om de 21ste eeuw te kunnen vormgeven, is een kanteling van functiegericht naar rolgericht werken nodig. Het vraagt namelijk om het einde van de managementhiërarchie zoals we die nu kennen. Het idee-fixe dat de manager verantwoordelijk is voor de werkzaamheden die zijn medewerkers uitvoeren, staat het ontwikkelen van mensen per definitie in de weg. Het werken vanuit rollen breekt zowel een lans voor alle managementlagen als voor alle medewerkers in organisaties.

KANTELEN

van 'PERFORMANCE' naar 'people'

Gerard en Ina

Gerard heeft zojuist de workshop Lean Management van John Seddon bijgewoond. De bank waar hij directievoorzitter van is, moet fors gaan bezuinigen om te voldoen aan de solvabiliteitseisen en de bancaire productiviteitsnormen. Een van de bezuinigingen vindt plaats via procesoptimalisatie. Naast de informatie die ze van het hoofdkantoor ontvangen, laat Gerard zich via de workshop informeren wat er buiten de bank gebeurt op dit gebied. Het is daarnaast een mooie gelegenheid om collega's buiten de bancaire omgeving te ontmoeten. Hij is hier samen met zijn directeur bedrijfsmanagement Ina, die de bezuinigingsoperatie binnen de bank gaat leiden. "Wat vond je ervan?", vraagt Gerard aan Ina. Ina, die zichzelf net iets te dik vindt, antwoordt lachend: "Ik ga zelf ook maar eens aan het lean managen!" Gerard, charmeur als altijd, reageert hoffelijk: "Maar Ina, dat heb jij toch echt niet nodig?!" "Dank je voor het compliment". Wat ik erg sterk vind, is het onderdeel over 'waste', het onderdeel over de administratieve last van 'control intern en extern' en het denken vanuit een systeem en niet vanuit een taak of activiteit," begint Ina. "Daarnaast lijkt het vanzelfsprekend dat we van buiten naar binnen denken, maar als we dieper inzoomen op wat we elke dag doen, dan blijkt dit toch niet het geval te zijn. Vandaar dat alles wat je niet echt voor de klant doet, eigenlijk 'waste' is die je dus moet zien te voorkomen," vervolgt Ina. "Ik vond verder de betrokkenheid vanuit de werkvloer, hoe gek het ook klinkt, toch weer een 'eye opener'". "Ik ben het met je eens, voor mij was het ook veel herkenning. Hoewel de casus uit de ambtelijke omgeving kwam, zie ik erg veel parallellen. Ik ben blij dat ik ben gegaan," antwoordt Gerard. "En toch blijft er bij mij iets knagen," gaat hij verder. Ina schrikt er bijna van. Ze is niet gewend dat Gerard zo open is over wat hem 'echt' bezighoudt. "Ik ben ervan overtuigd dat we teveel hangen in het oude denken. Die dia van Deming houdt mij het meest bezig".

W. EDWARDS DEMING

"Most people imagine that the present style of management has always existed and is a fixture. Actually, it is a modern invention; a prison created by the way in which people interact".

BONUSSEN ZIJN COCAÏNE VOOR HET EGO

"Wat bedoel je precies, Gerard?", vraagt Ina geïnteresseerd. "We zijn de afgelopen jaren door zowel de groei van de klanten, de financiële markten aan de buitenkant en de fusies aan de binnenkant enorm veel groter en complexer geworden. We hebben een managementteam van 26 mensen tegen 6 MT-leden enkele jaren geleden. De vraag die ik me voortdurend stel, is of we als directie en management wel voldoende in staat zijn om de bank te managen op de manier zoals we dit altijd gedaan hebben, vanuit de hiërarchische context". Ina kijkt een beetje bevreemd op: "Hoe zie jij dat dan?" "Nou niet dat ik een direct omlijnd plan heb, maar de vraag blijft of we goed georganiseerd zijn. Hebben we de juiste mensen op de juiste plaatsen en, ik ga nog verder, doen we de goede dingen en doen we die goed?" "Gerard, dat zijn toch allemaal oude koeien, dezelfde wijn in nieuwe flessen". "Precies, Ina en wat kunnen we daaraan doen?", vraagt Gerard en geeft vervolgens zelf het antwoord: "We moeten het lef hebben om anders naar de inrichting van onze organisatie te kijken, we moeten open staan voor andere vormen van leiderschap, we moeten het korte termijn resultaat koesteren maar dit wel tegen het perspectief houden van de langere termijn. En bij elke verandering die we door willen voeren, moeten we ons de vraag stellen of deze verandering wel houdbaar is, duurzaam is zodat we niet bij het minste of geringste terugvallen zoals we dat zo vaak zien bij de houding en het gedrag van mensen". Ina is onder de indruk van Gerards woorden.

ASPECT 4: VAN BELONEN NAAR WAARDEREN

Het huidige beloningssysteem is 'koren op de molen' van je ego. Je ego, jijzelf dus, is gefixeerd op het ontvangen van een beloning die past bij de functie die je uitoefent en de taken die je voor je organisatie uitvoert. Veelal vastgelegd in CAO's of organisatiebrede afspraken.

Bonussystemen gaan nog een stapje verder. Bonussen zijn cocaïne voor het ego. Het is zo verslavend dat alles moet wijken voor het behalen van de bonus. Dit geldt niet voor gebalanceerde bonussystemen waarin ook 'ontwikkel en welzijn' gerelateerde bonussen zijn benoemd. De bonus sabbatical is hier een mooi voorbeeld van. Bonussen gerelateerd aan korte termijn resultaten zijn per definitie uiteindelijk 'sluipend' destructief. Het informatiesysteem wat hier omheen is gebouwd in de vorm van performance management, geeft dagelijkse informatie over de resultaten die nodig zijn voor het behalen van de bonus. Het egosysteem is compleet.

Dit is naast hardnekkig vanuit je ego ook hardnekkig vanwege de juridische en maatschappelijke consequenties bij een kanteling. In deze situatie, en daar zitten de meeste organisaties in, jaagt het 'collectieve' ego van de organisatie naar winst, winst en nog eens winst. Nu hoor ik je al denken dat daar toch niets mis mee is, profitorganisaties bestaan toch bij de gratie van winst maken. Vanuit een korte termijn perspectief is dit zo. De kanteling die je hier maakt, is om van winst en beloning naar waarde toevoegen en waardering te komen en daar is het ontvangen van een beloning en het realiseren van winst een gevolg van. In die volgorde. Maar dat is voor je ego erg griezelig, deze riante positie opgeven voor iets onduidelijks als waardering!!

Waardering geven en ontvangen om de waarde die je hebt toegevoegd, doet veel meer recht aan je betrokkenheid. Waardering 'raakt'. Het voelt goed bijdrage te leveren aan het 'systeem' door je capaciteiten te benutten, door je inzet en door samen van elkaar te leren.

Om dit zichtbaar te maken is een aanvulling nodig op het bestaande sturingsmechanisme van proces-, activiteit- en resultaatgericht sturen, namelijk **MENS-GERICHT STUREN**. Het geven van waardering gebeurt dan bij de gratie van de leidinggevend en eigenaren. Het is niet vastgelegd in structuren of systemen. Het heeft een dermate vrijblijvend karakter, dat het de schijn heeft onbelangrijk te zijn, zeker ten opzichte van de verfijnde performance managementsystemen.

ASPECT 5: VAN 'JA MAAR' NAAR 'OH JA'

Van 'ja maar' naar 'oh ja' is in feite geen aspect van een systeemkanteling. Het is veel meer een kwestie van een bewustwording van het gebruik van 'ja maar' en de gevolgen die het heeft voor nieuw denken. 'Ja maar' wil eigenlijk zeggen: "je spreekt hier met je ego. Dit gaat niet gebeuren". Door bewust in plaats van 'ja maar' 'oh ja' te zeggen, creëer je bij jezelf ruimte om naar ideeën en suggesties van anderen te luisteren en daarover in gesprek te gaan. Je 'werpt' als het ware je destructieve gedachten omver.

'Ja maar' zijn twee hele kleine woordjes die een hele grote betekenis hebben. 'Ja maar' is één van de meest bekende en duidelijke signalen van destructieve gedachten die een gesloten houding inluiden. Door dit te herkennen en te erkennen, zet je de eerste stap om dit signaal om te zetten naar iets positiefs. Daarmee geef je jouw constructieve gedachten de ruimte. Dit positieve signaal in woorden: 'ik heb een wens', 'ik wil graag meedoen', 'ik wil gehoord worden', 'ik ben aan de beurt' of een kwetsbaar signaal: 'ik ben bang', 'ik weet het niet meer', 'ik snap het niet', 'ik sta er niet achter'. Oh jee, kwetsbaarheid.

Als je een ander 'ja maar' hoort zeggen, is het een steuntje in de rug voor de ander om daar alert op te zijn. Het wordt bijna net zo vanzelfsprekend gezegd als 'uhhh, goh' toch? Het heeft in dit soort situaties niet zo veel zin om nog veel te zeggen. Luister maar wat er achter de 'ja maar' aankomt. Het bespaart je veel onnodige communicatie energie!

SAMENVATTING

Wat weerhoudt je? Je haalt het beste en mooiste uit jezelf als je in staat bent je eigen unieke 'programmering' te volgen. Je persoonlijke rode draad herken je aan de gevoelige snaar, dat wat je echt raakt, van binnenuit, vanuit je hart. Anderen weerhouden je, omstandigheden weerhouden je, de organisatie weerhoudt je en jijzelf weerhoudt je. Bij dit laatste speelt je zelfbeeld en je zelfkennis een belangrijke rol. In het tweede hoofdstuk zag je het onderscheid tussen constructieve en destructieve gedachten die worden aangestuurd door je ego en je gevoel. Deze gedachten en gevoelens hebben geleid tot destructieve en constructieve gedrag- en houdingspatronen die je weerhouden om je te ont-wikkelen.

DE DRIE FUNDAMENTELE RANDVOORWAARDEN ZIJN het geloof in jezelf hebben, intrinsiek betrokken zijn en voor de leidinggevend en eigenaren het kantelen van het systeem. Geloof in jezelf dat je uniek en waardevol bent. Geloven is je waakvlam van je 'zijn'. Het is je eigen innerlijke energievoorziening. Intrinsiek betrokken zijn, betekent dat je geraakt wordt als het om jezelf en je werk gaat. Inhoudelijk betrokken zijn gaat over de liefde voor je vak en vakgebied. Wel het beste uit jezelf halen, maar niet per se het mooiste. De mate waarin activiteiten, gebeurtenissen en situaties dichtbij of juist ver van je af staan, bepaalt mede je intrinsieke betrokkenheid. Ook de formele invloed die je wel of niet hebt, bepaalt de mate van betrokkenheid.

De eerste drie hoofdstukken geven inzicht in wat je weerhoudt. Hoofdstuk vier introduceert het concept 'persoonlijk ondernemerschap vormgeven' als 'strategie' om het beste en het mooiste uit jezelf en anderen te halen.

"JA MAAR PAPA,
'JOSH EN DRAKE'
IS NOG BEZIG".
"SCHATJE, ALS JIJ STEEDS
MAAR ZIT TE
'JA MAREN', DAN LUISTER
JE NIET NAAR ME".
"DAT ZEG JIJ STEEDS,
PAPA, DAT IK NIET ZO
MOET 'JA MAREN'".
"JE WEET HEEL GOED DAT
HET ALLANG
BEDTIJD IS".
"JA MAAR DAT DOE IK
TOCH NIET EXPRES,
PAPA".
"DAAR GA JE WEER, BEN
JE DAAR MAAR BEWUST
VAN. DAAR HEB JE LATER
VEEL PLEZIER VAN".
"OH JA, PAPS?"
"OH JA, JA. NOU, KUS EN
NAAR BED. HUP!"
"KOM JE DAN ZO EEN
VERHAALTJE VOORLEZEN,
PAPA?"
"TOT ZO, SCHAT!"

4

VIER DIMENSIES

*Leiderschap
is het expliciete
domein van
leidinggevenden
Ondernemerschap is
het impliciete domein
van mensen*

Search for the hero inside yourself

Sometimes the river flows but nothing
breathes.

A train arrives but never leaves.

It's a shame.

Oh life like love that walks out of the
door.

Of being rich or being poor.

Such a shame.

But it's then, then that faith arrives.

To make you feel at least alive.

And that's why you should keep on
aiming high.

Just seek yourself and you will shine

You've got to search for the hero
inside yourself.

Search for the secrets you hide.

Search for the hero inside yourself.

Until you find the key to your life.

In this life long and hard though it
may seem

Live it as you'd live a dream.

Aim so high.

Just keep the flame of truth burning
bright.

The missing treasure you must find.

Because you and only you alone.

Can build a bridge across the stream.

Weave your spell in life's rich tapestry.

Your passport to a feel supreme.

You've got to search for the hero
inside yourself.

Search for the secrets you hide.

Search for the hero inside yourself.

Until you find the key to your life.

M PEOPLE

"One night in heaven"

Van: The best of m people

PERSOONLIJK ONDERNEMERSCHAP

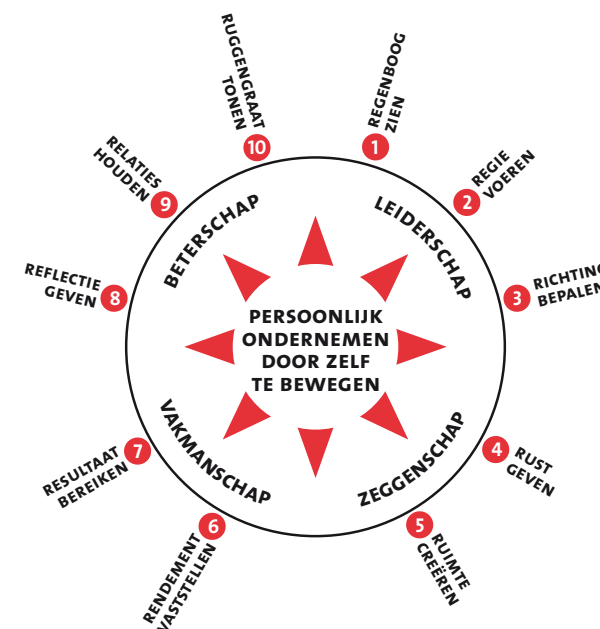
Wat is persoonlijk ondernemerschap?

PERSOONLIJK ONDERNEMERSCHAP IS HET ZELFSTANDIG EN OP EIGEN INITIATIEF ONDERNEMEN VAN STAPPEN. DIT DOE JE DOOR VANUIT JEZELF STURING TE GEVEN (LEIDERSCHAP), VANUIT JEZELF INVLOED UIT TE OEFENEN (ZEGGENSCHAP), JE CAPACITEITEN TE BENUTTEN (VAKMANSCHAP) EN TE BLIJVEN LEREN EN ONTWIKKELEN (BETERSCHAP). JE BENT IN STAAT JOUW RODE DRAAD TE ONTRAFEL EN VANUIT DE VERBINDING MET JE 'ZIJN', JE 'EGO' EN 'DE WERELD OM JE HEEN' JE UNIEKE PROGRAMMA TE LEVEN. DE STURING EN INVLOED GEBRUIK JE OM JE TALENTEN EN CAPACITEITEN OPTIMAAL TE BENUTTEN. HIERDOOR LEVER JE EEN BELANGRIJKE BIJDRAGE AAN DE GROEI EN ONTWIKKELING VAN JEZELF, VAN ANDEREN EN VAN DE ORGANISATIE WAARIN JE WERKT.

Dit is de kern van het vormgeven van persoonlijk ondernemerschap.

Vanuit deze definitie is persoonlijk ondernemerschap een passende strategie. Door zelf in beweging te komen, stappen te ondernemen, neem je het initiatief hiertoe in eigen hand. Hoe haal je het beste uit je werk ofwel hoe zorg je ervoor dat je jouw talenten en capaciteiten benut? Hoe zorg je ervoor dat ook anderen plezier hebben van jouw talenten en capaciteiten, dat ze beter worden, dat ze geïnspireerd worden? Hoe haal je het mooiste uit jezelf? Hoe zorg je ervoor dat je je gezien voelt, dat je betekenisvol en waardevol bent voor jezelf en voor anderen?

Het concept bestaat uit vier dimensies, 10 stappen en een gerichte aanpak. In dit hoofdstuk worden de stappen en dimensies 'stap voor stap' toegelicht. Het doorlopen van de stappen is een individueel proces, maar het helpt om er een groepsproces van te maken. Je kunt per stap feedback vragen en geven. Je kunt ook anderen vragen aan te geven waar anderen vinden dat jij staat. De stappen kunnen klein of groot zijn, afhankelijk van wat je wilt bereiken, afhankelijk van het thema waar je aan wilt werken.



Schema 8: De 10 'R-stappen' en dimensies van persoonlijk ondernemerschap.

Je weet dat het nodig is om zelf in beweging te komen en het initiatief naar je toe te halen. Je maakt de bewuste keuze om vanuit jezelf aan de slag te gaan. Hoewel je nog niet exact weet hoe je het aan moet pakken, doorzie je al dat je gevoel en je gedachten met je aan de haal kunnen gaan. Bij het volgen van de 10 stappen besteed je hier veel aandacht aan. Ook is je duidelijk dat de organisatie waar je voor werkt een goede 'voedingsbodem' moet hebben. In dit hoofdstuk is het de combinatie van naar jezelf en naar je organisatie kijken vanuit de 10 'R-stappen', met de R van Realiseren

Eigenaren en leidinggevenden van organisaties hebben dezelfde opdracht. Je weet wat je organisatie of je team weerhoudt om het beste en het mooiste uit je mensen te halen. Je beseft dat als mensen hun capaciteiten en talenten optimaal benutten, dit ten goede komt aan de te behalen resultaten. Je weet nog niet hoe dit aan te pakken, maar je voelt als leidinggevende dat er iets mag en ook moet gebeuren. Je voelt je als leidinggevende of eigenaar verantwoordelijk voor het implementeren van persoonlijk ondernemerschap bij je team, afdeling of organisatie als geheel.

KRITIEKE SUCCES- EN FAAL FACTOREN

De 10 'R-stappen' vormen samen een cirkel. Waar je begint, hangt af van waar je staat. Voordat je met de 10 'R-stappen' aan de slag gaat, is het nodig om inzicht te hebben in waar jij staat als het gaat om je gevoel, je gedrag en je houding en waar je organisatie of je team staat. Dit zijn meteen de kritieke succesfactoren die bepalend zijn voor het succesvol en bewust doorzien en doorlopen van de 10 'R-stappen'. De factoren zijn per stap doorvertaald naar onderliggende indicatoren en gerubriceerd naar destructief en constructief. In de schema's op de volgende pagina zijn de kritische succes- en faalfactoren gekoppeld aan de stappen en aan de vier dimensies. Aan elk schema is per stap toegevoegd wat het 'effect' op korte termijn is.

WIE REKENSCHAP
VAN ANDEREN EIST
MOET DIE ZELF
OOK WILLEN GEVEN

SOLON

DIMENSIE	STAP	STAP	HOUDING	GEVOEL	GEDRAG	ORGANISATIE KENMERK	EFFECT
LEIDER-SCHAP	1	REGENBOOG ZIEN	OPEN STAAN	VERLANGEN	WAARDEN BEPALEN	MISSIE LEIDEND	INTENTIES UITSPREKEN
	2	REGIE VOEREN	BEREID ZIJN	VERTROUWEN	DIALOOG AANGAAN	LEIDERSCHAP TONEN	PERSPECTIEF ZIEN
	3	RICHTING BEPALEN	DUIDELIJK ZIJN	VERWONDERING	KEUZES MAKEN	AANLEIDING BENOEMEN	AMBITIES DELEN
ZEGGEN-SCHAP	4	RUST GEVEN	ACCEPTEREN	VERADEMING	GRENZEN AANGEVEN	FOCUS AANBRENGEN	PRIORITEITEN STELLEN
	5	RUIMTE CREËREN	LOSLATEN	VEILIGHEID	INITIATIEVEN NEMEN	COMMITMENT GEVEN	MOGELIJKHEDEN ONDERZOEKEN
VAKMAN-SCHAP	6	RENDEMENT VASTSTELLEN	ANALYSEREN	VERANTWOORDELIJKHEID	DOELEN STELLEN	KWALITEIT LEVEREN	STRATEGIE BEPALEN
	7	RESULTATEN BOEKEN	COMPETENTIES BENUTTEN	VERMOGEN	HANDELEN	COMMUNICATIE	PRESTATIES LEVEREN
BETER-SCHAP	8	REFLECTIE GEVEN	OPEN ZIJN	VOLDOENING	SPIEGELEN	PASSEND BELONEN	BEWUST WORDEN
	9	RELATIES ONDERHOUDEN	RESPECTEREN	VERBINDING	WAARDERING GEVEN	BEGRIJPEN EN AFSTEMMEN	SAMENWERKEN
	10	RUGGENGRAAT TONEN	DISCIPLINE HEBBEN	VOLLEDIG	ZELF BEWEGEN	VOORBEELDGEDRAG HEBBEN	ONAFHANKELIJK ZIJN

Schema 9: Kritieke succesfactoren bij het vormgeven van persoonlijk ondernemerschap.

DIMENSIE	STAP	STAP	HOUDING	GEVOEL	GEDRAG	ORGANISATIE KENMERK	EFFECT
LEIDER-SCHAP	1	REGENBOOG ZIEN	AFSLUITEN	VERWACHTEN	ONGERUST BLIJVEN	OPERATIE LEIDEND	AFWACHTEN
	2	REGIE VOEREN	BEPERKTHEID	WANTROUWEN	ANGSTDENKEN	VAAG BLIJVEN	(VER)OORDELEN
	3	RICHTING BEPALEN	VERWARRING ZAAIEN	FRUSTRATIE	BLIJVEN VRAGEN	AFGELEID ZIJN	TERUGHOUDEND ZIJN
ZEGGEN-SCHAP	4	RUST GEVEN	ONTKENNEN	TELEURSTELLING	PIJN VERMIJDEN	VERDEELD ZIJN	UITSLOVEN
	5	RUIMTE CREËREN	VASTHOUDEN	ONZEKERHEID	WEGKIJKEN	ONDUIDELIJK BLIJVEN	BEDREIGINGEN ZIEN
VAKMAN-SCHAP	6	RENDEMENT VASTSTELLEN	VERONDERSTELLEN	MISKENNING	MEELOPEN	BRANDJES BLUSSEN	OVERLEVEN
	7	RESULTATEN BOEKEN	ONMAGTIG ZIJN	GELATENHEID	WEERSTAND BIEDEN	RUMOER	AVERSIE TONEN
BETER-SCHAP	8	REFLECTIE GEVEN	GESLOTENHEID	ONTEVREDENHEID	VINGERWIJZEN	BESTRAFFEN	ONBEWUST ZIJN
	9	RELATIES ONDERHOUDEN	ONWETENDHEID	EENZAAMHEID	SCHULD GEVEN	IEDER VOOR ZICH	ONTWIJKEN
	10	RUGGENGRAAT TONEN	TERUGVALLEN	ONVERSCHILLIGHEID	MEE-BEWEGEN	VOORBEELDGEDRAG HEBBEN	AFHANKELIJK ZIJN

Schema 10: Kritieke faalfactoren bij het vormgeven van persoonlijk ondernemerschap.

GA DOOR, GA TERUG

De eerste keuze die je hebt gemaakt door met de 10 'R-stappen' te beginnen is: 'ik ga door'. Je hebt gekozen om via persoonlijk ondernemerschap het beste en het mooiste uit jezelf en anderen te halen. Per stap ga je voor jezelf na waar je staat en wat dit betekent. Om de diepere betekenis vast te stellen, ga je bij een destructieve indicator terug naar de vorige stap en ga je bij een constructieve indicator door naar de volgende stap. Daar kijk je opnieuw waar je staat. Het ankerpunt is altijd een constructieve factor in de stappen. Ga net zolang terug tot je die gevonden hebt. Indien alle 'lichten' op rood staan is er iets anders aan de hand tussen jou en je werk en is het zaak hierop direct actie te ondernemen. Een voorbeeld ter verduidelijking!



Schema 11: Voorbeeld 'ga terug'.

Toelichting: Verwarring zaaien

Bij stap 3, horend bij de dimensie leiderschap, gaat het om richting bepalen. Het vraagt om een houding van 'duidelijk zijn'. Lees ter verduidelijking de tekst bij stap drie verderop in dit hoofdstuk. De vraag is: Zaa ik met mijn houding verwarring? Of ben ik met mijn houding duidelijk? Je komt tot de conclusie dat je meestal verwarring zaait. Diep in je hart ben je bang voor wat er zou kunnen gebeuren. Vanuit dit inzicht ga je een stap terug naar stap twee (het is net ganzenbord): regie voeren.

Bij stap twee kijk je weer naar je houding. Je komt tot de conclusie dat je meestal meer last dan plezier hebt van anderen. Dit beperkt je. Je gaat dus nog een stap terug en komt erbij uit dat je soms niet in de gaten hebt wat er allemaal gebeurt. Bij 'soms' zit sowieso ruimte om aan de slag te gaan. In dit geval zeker, want je bent aanbeland bij stap één: de regenboog zien: open staan. Je neemt meestal bewust de tijd om stil te staan bij waar je mee bezig bent. Hier ga je mee aan de slag. Wat weerhoudt je? Wat ga je eraan doen? Het is moeilijk om hier helemaal in je eentje mee aan de slag te gaan. Het is als jezelf aan je haren uit de modder trekken (probeer dat maar eens, is lastig). Het is daarom wenselijk om hierbij ondersteuning te vragen.

Een goed inzicht krijgen en niet op de verkeerde 'plek' bij jezelf, maar ook bij anderen, aan de slag gaan, vraagt dus om een goede diagnose. Het komen tot een blijvende verandering in gedrag en houding, het loslaten van oude patronen, gedachten, het doorzien van je ego, het ruimte geven aan je 'zijn' is hard werken, niet in fysieke zin maar in emotionele, gevoelsmatige zin. De kans om terug te vallen, is bijzonder groot en zeker als je op de verkeerde plek aan het werk gaat, is een blijvende verandering vaak onbegonnen werk.

DIMENSIE ÉÉN: PERSOONLIJK LEIDERSCHAP, ZELF STURING GEVEN

Persoonlijk leiderschap staat voor je eigen leider zijn, voor de wijze waarop je in staat bent om vanuit jezelf sturing te geven aan jezelf en aan anderen.

Persoonlijk leiderschap is de eerste dimensie binnen persoonlijk ondernemerschap. Het staat voor je eigen leider zijn, voor de wijze waarop je in staat bent om vanuit jezelf sturing te geven aan jezelf en aan anderen in relatie tot je werk. Je drijfveer ligt opgeslagen in je verlangens, je dromen en dat wat je echt waardevol en belangrijk vindt. Je neemt zelf het heft in handen om in beweging te komen. Je neemt de regie. Hierbij doorzie je jezelf en besef je dat je zelf de baas bent. Je luistert naar je stemmetje, je waakvlam. Je bepaalt je richting waar je naar toe wil, waar je heen stuurt. Je bent beter dan wie ook in staat zelf bij te sturen, zonder directe inmenging van je leidinggevende of anderen.

Als eigenaar of leidinggevende heb je hier een dubbele uitdaging. Je wilt leiding geven aan jezelf, en daarnaast geef je leiding aan een team of een organisatie. Ga maar voor jezelf na of je ook in het leiden van anderen mensgericht stuurt op gevoel, gedrag en houding. Sturing door managers vindt veelal plaats op proces, resultaat en activiteit en stuurinformatie is via performance management beschikbaar of is zelfs niet beschikbaar. Leidinggeven in de traditionele zin, zal door het vormgeven van persoonlijk ondernemerschap kantelen van functiegericht naar rolgericht. De activiteiten en verantwoordelijkheden van de leidinggevendenden kantelen daarbij mee, en dat is eng.

Persoonlijk leiderschap is luisteren naar je innerlijke stem, die van liefde voor jezelf en voor anderen. Leiderschap is zorgen dat er voldoende energie is voor je waakvlammetje, om jezelf en anderen licht en warmte te geven, energie te geven. En je ego? Dat mag er gewoon zijn voor de rationele afweging, maar (het) mag niet de baas spelen. Er zijn in de basis twee manieren om leiding te geven: 'Je neemt ruimte of je geeft ruimte. Dit geldt zowel naar jezelf als naar mensen aan wie je leiding geeft. Alle leiderschapsstijlen die dagelijks de revue passeren en die je als professionele leidinggevende helpen om je functie uit te oefenen, zijn afgeleid van 'ruimte nemen' of 'ruimte geven'. Zelf sturing geven, is alleen mogelijk als je ruimte geeft aan jezelf en aan de ander.

STUREN

Tot en met de 19e eeuw was werken veelal 'handenarbeid' en het sturen, dat daarbij gehanteerd werd, was dwangmatig (de zweep en de klok). Het was werken of honger. Het dagelijkse leven was ingericht om te overleven. Het was veel ambachtelijk werk of werk op het land met baas / werknemer en boer / knecht verhoudingen. Beslissingen werden genomen vanuit macht. In de 20e eeuw werd het handwerk overgenomen door de mechanica en ontstond er ruimte voor denkwerk. Het ambachtchap werd vertaald naar leiderschap. De baas werd manager en de werknemer werd medewerker. Het was werken om het beter te krijgen, om te leven. Beslissingen werden verstandelijk en rationeel genomen. Waar mogelijk werden besluiten doorgerekend. We zijn nu aanbeld in de 21e eeuw. Het denkwerk kunnen we veelal overlaten aan computers en we hebben tijd en ruimte om te voelen. Leiderschap wordt ondernemerschap. De manager wordt professional. Het is werken om zinvol bezig te zijn, om het leven te beleven. Beslissingen worden gevoelsmatig genomen en verstandelijk getoetst. Er is geen weg terug naar de 19e eeuw en we kunnen niet blijven hangen in de 20e eeuw. We staan aan het begin van de 21e eeuw. We zijn er aan toe om het stuur in eigen hand te nemen zodat we ons eigen unieke 'programma' kunnen uitvoeren. Gaat dat vanzelf? Nee, zeker voor de eerste mensen die hiervoor open staan en aan de slag gaan, is het hard werken.

STAP 1: DE REGENBOOG ZIEN

Als je in de lucht een prachtige regenboog ziet verschijnen, kijk je automatisch naar dit bijzondere natuurverschijnsel. Juist het feit dat de regenboog zich alleen onder bepaalde omstandigheden laat zien, maakt het zo'n bijzondere gebeurtenis. 'De regenboog zien' is een metafoor die staat voor het kijken en denken vanuit het grotere geheel, een boog van kleuren die verschillende 'typen mensen' bij elkaar brengt en met elkaar verbindt, die een transformatie inluidt. De kleuren van de regenboog staan voor de individuele dromen, verlangens en waarden. De regenboog geeft de schoonheid van die diversiteit weer; ze is zo mooi juist omdat al die kleuren vertegenwoordigd zijn. De missie van de organisatie maakt de regenboog tot een geheel en verbindt de individuele waarden met elkaar. Samen spreek je intenties uit om de boodschap en de missie van de organisatie te zien zoals je een 'regenboog' ziet. Bepaal samen de 'pot met goud' die wacht aan het einde van de regenboog.

Het zelf sturen vanuit een gezamenlijke boodschap waarin iedereen zich herkent, vanuit eigen waarden en verlangens, maakt het mogelijk om echt mensgericht te sturen. Je weet van elkaar welke 'kleur' je bent, waar je voor staat. Je bent samen vanuit jullie gezamenlijke bron op weg, van waar je uit je zelf kunt sturen en waarop je terug kunt vallen. De onderliggende waarden en verlangens zijn niet elke dag zichtbaar. Als het nodig is, komen ze te voorschijn. Als het nodig is, refereer je eraan. Als het nodig is, stuur je bij met je waarden en verlangens als richtinggever en graadmeter in plaats van je tot je leidinggevendenden te wenden.

En als je niet past binnen de regenboog? Dan ga je met dat inzicht aan de slag. Dan vind je uit waar de verschillen zitten. En als je er echt niet uitkomt, dan neem je afscheid van elkaar. Liefst op een constructieve wijze, met respect voor elkaars opvattingen en kwaliteiten en waarden.



Schema 12: Kritieke succes- en faalfactoren bij persoonlijk ondernemerschap, stap één.

BEVEEL JE HART, ANDERS BEVEELT HET JOU

PUBLILIUS SYRUS

Toelichting

Constructieve mensen staan open voor veranderingen, voor signalen, voor andere meningen, voor de (eigen) diepere gevoelens. Ze laten zich leiden door waarden en verlangens. De missie van de organisatie sluit hierbij aan en verbindt hen met elkaar. Het effect is dat de intenties aan kracht winnen doordat ze uitgesproken worden. Intenties sturen!

Destructieve mensen sluiten zich af voor signalen en voor (eigen) gevoelens. Ze hebben last van hun verwachtingen. Ze verwachten iets van de ander en de organisatie. De organisatie is met de dagelijkse operatie bezig en heeft geen ogen voor de missie en individuele waarden als 'sturend principe'. Het effect is dat mensen afwachten en ongerust zijn dat hun verwachtingen niet worden ingevuld.

EGOSPINSEL

“Ja maar, ho even, je spreekt hier met je EGO. Ik weet niet precies wat je allemaal van plan bent, maar dit gaat echt te ver. Ik ga hier niet mee akkoord. ‘Een regenboog zien’!!!!?”

Verbaasd kijk ik om me heen of ik iemand zie die tegen me praat.

“Ik ben alles waar jij voor staat vriend, alles wat je tot nu toe belangrijk vond, je waarden en normen, je overtuigingen. Je hele handelen en gedrag zijn afkomstig van mij. Ik ben de baas en dat wil ik graag blijven!”

Wie ratelt daar zo tegen me. Hou op!

“Nee, ik hou niet op. En trouwens, ik wil graag dat het blijft zoals het was. Niks anders, niks vanuit gevoel, of erger nog ‘vanuit echt voelen’! Geloof je nu echt dat mensen dit gaan lezen en laat staan hier iets mee gaan doen? Dit is toch volkomen van het padje, watje!. Heb je ooit een ‘quote’ topper zo horen bazelen!?”

Nou, nou... “Nee, ego, het is nu juist dat jij me al jaren tegenhoudt dit boek te schrijven!” Ga ik nu terug zitten praten tegen mezelf?

Mijn ego oreert er gretig op los: “Heb ik jou niet beschermd tegen een heleboel pijn en heb je door mij niet een leuk en mooi leven met twee schatten van kinderen, een mooie auto, leuke vakanties en een flitsende carrière waardoor je je dat allemaal kunt veroorloven. Gooi dat nu niet weg, dat kan alleen maar mis gaan, luister maar gewoon naar mij. En al die mensen die zogenaamd ‘enthousiast zijn’, zou ik maar niet vertrouwen. Ze gaan gewoon weer op de wagen zitten en jij die kar maar trekken. Ga gewoon weer uren en dagdelen factureren, vriend!”

“STOP EGO, of je wilt of niet, je gaat plaats maken. Plaatsmaken voor mij, voor wie ik in ‘wezen’ ben. Ik wil me verder ontwikkelen, ik wil zelf aan het stuur. Ik wil het beste en het mooiste voor mezelf en dat gaat niet meer via dagdelen en uren”.

ik ben belangrijk-ego
macho-ego
prestatie-ego
ik ben perfectionist-ego
heersers-ego
ik ben gevoelig-ego
ik ben slachtoffer-ego
ik ben boos-ego

STAP 2: DE REGIE VOEREN

De tweede stap bij persoonlijk leiderschap is de regie voeren. Wie bepaalt er nu eigenlijk wat er gebeurt? Wie maakt de keuzes? Wie beslist? Als het om ‘werk’ gaat, ligt het heel erg voor de hand om te zeggen dat het de eigenaar en de leidinggevenden zijn. Als je leidinggevende of eigenaar bent, dan heb jijzelf de regie over dat deel van je werk waar je ook verantwoordelijk voor bent. Dit geldt ook voor veel functies waarin je een aantal vrijheden hebt om zelf de regie te voeren. De zelfsturende teams die in de jaren ‘80 en ‘90 van de vorige eeuw in opkomst waren, gaven nieuwe vrijheden in het beslissen van activiteiten en taken. Vanuit het concept persoonlijk ondernemerschap komt de regie steeds meer in handen van jezelf, vanuit de rol of rollen die je bekleedt in de organisatie. Het komt er dan op aan dat je van binnenuit regie voert.

Je ego, je zijn, je lichaam, je gedachten, je emoties: Wie is er bij jou de ‘baas’? Wie stuurt, wie heeft de regie? Als je deze ‘wezens’ in jezelf uitdrukt in een metafoor, dan komt die van de taxi dicht in de buurt. Hierbij is je lichaam de taxi, je ego is de bestuurder en de passagier achterin is je ‘zijn’. De passagier kent jouw rode draad, jouw unieke programma. No doubt about it... de passagier heeft de regie, die bepaalt in de taxi waar je naar toe gaat. Alleen is het ego heel angstig om als bestuurder de regie uit handen te geven. Hij zal alles in het werk stellen om zijn eigen route en weg te kiezen. De bestuurder is er voor om de passagier op een constructieve manier op de plaats van bestemming te brengen en niet om de plaats van bestemming te bepalen. Het ego heeft een krachtig signaal nodig. Dat lukt alleen als de passagier in je zich echt laat horen, niet als stemmetje maar als stem! En als er een trein voorbij komt? Die de goede richting uitgaat, met fijne mensen? Springen (erop, niet ervoor)!! Gaat een stuk sneller, samen.



Schema 13: Kritieke succes- en faalfactoren bij persoonlijk ondernemerschap, stap twee.

Toelichting

Constructieve mensen zijn bereid om naar zichzelf te kijken, om zich kwetsbaar op te stellen. Ze voeren, vanuit wie ze zijn en wat ze willen, zelf de regie en voelen het (zelf-) vertrouwen en geloven vanuit een positief beeld in zichzelf en in anderen. De leiderschapsstijl in de constructieve organisatie is gericht op het geven van energie en vertrouwen en het dienstbaar zijn. De dialogen zijn gericht op het zien van verschillende perspectieven en het samen komen tot inzicht en uitzicht. Het hebben van een gezamenlijk beeld van de toekomst, werkt sturend. Het beeld, het uitzicht geeft motivatie en betrokkenheid.

Destructieve mensen hebben een beperkt en een negatief beeld van zichzelf. Ze voeren geen bewuste regie over hun eigen handelen. Ze zijn wantrouwend over zichzelf, anderen en de omgeving. De organisatie biedt geen houvast en leiderschapsgedrag kenmerkt zich als ongeleid. Mensen denken in angst en blijven tegen beter weten in vragen stellen. Ze zitten vol met gedachten die een destructieve uitkomst hebben. Met als effect dat ze snel tot een oordeel c.q. veroordeling komen want dat is waar angstdenken toe leidt.

ALS TWEE GOUDEN VOGELS DIE IN DEZELFDE BOOM ZITTEN,
TWEE INTIEME VRIENDEN, WONEN HET EGO EN HET
IK IN HETZELFDE LICHAAM.
DE EERSTE EET DE ZOETE EN ZURE VRUCHTEN
VAN DE BOOM VAN HET LEVEN,
TERWIJL DE TWEEDE VAN EEN AFSTANDJE TOEKIJKT

MUNDAKA UPANISHAD
uit de zeven spirituele wetten van succes Deepak Chopra

STAP 3: DE RICHTING BEPALEN

Wat wil jij op je werk bereiken? Wat wil jouw organisatie? Deze derde stap bij persoonlijk leiderschap gaat over de richting, het uitzicht. Welke kant stuur je op? En is dit ook de kant waar de organisatie naar toe wil? Je kunt wel voor dezelfde waarden en verlangens staan, maar dat wil nog niet zeggen dat je hetzelfde wilt. Van welk toekomstbeeld gaat je hart sneller kloppen? Wat raakt jouw gevoelige snaar? Als je dat niet weet, of als je daarover niet duidelijk bent, dan is de kans groot dat je doet wat een ander wil. Maak helder welk beeld je hebt bij het mooiste en beste voor nu, morgen en later. Maak de vertaalslag. Om iedereen mee te krijgen en om echt stappen te kunnen zetten, is het van belang om goed aan te geven wat nu eigenlijk de aanleiding is om persoonlijk ondernemerschap te implementeren. Hier ligt ook een belangrijke taak van de leidinggevenden. Ga je linksaf, ga je rechtsaf of ga je rechtdoor? Als je weet wat je wilt en het past bij wat de organisatie wil dan is het een kwestie van keuzes maken om er ook daadwerkelijk te komen. 'Recht door en dan tweede afslag links,' dat is de richting. En die keuze past bij je, ook al sputtert je ego met allerlei gedachten tegen. Vanuit de strategische keuzes stel je met elkaar organisatiethema's vast en voor jezelf stel je persoonlijke thema's vast. Thema's zijn de onderwerpen die je wilt aanpakken via persoonlijk ondernemerschap. Een voorbeeld van een persoonlijk thema is 'ondernemend gedrag', een organisatiethema kan zijn 'optimale klantbediening'.



Schema 14: Kritieke succes- en faalfactoren bij persoonlijk ondernemerschap, stap drie.

Toelichting

Constructieve mensen hebben een persoonlijke en collectieve visie die bepalend is voor de richting. Ze voelen passie, hartstocht, ze voelen een blijvende verwondering, zijn zelfs positief bezeten. Ze zijn duidelijk in waar ze voor staan en wat ze willen. De organisatie is in staat de aanleiding om te veranderen uit te leggen. De strategische keuzes worden gemaakt en persoonlijke en organisatie thema's worden benoemd. Het speelveld wordt verkend en de uitdagingen benoemd. Het effect is dat ambities worden geformuleerd, besproken en gedeeld.

Destructieve mensen zaaien veel verwarring door het ontbreken van een duidelijke richting en de mensen voelen een opgekropte frustratie. De organisatie is snel afgeleid en kenmerkt zich als een adhocratie. Keuzes worden nauwelijks gemaakt en de mensen blijven naar de bekende weg vragen. Het effect is dat ze erg terughoudend zijn als het gaat om hun ambities uit te spreken.

Als je zelf in staat bent te sturen, is de kans groter dat je het beste en het mooiste uit jezelf en anderen haalt, dan als je door iemand anders gestuurd wordt. Voor organisaties geldt dat als de mensen in de organisaties sturen op de gezamenlijke waarden, perspectieven en ambities, er minder sturing van leidinggevenden nodig is. Hierdoor kunnen leidinggevenden zich meer richten op zichzelf! Of beter nog, ze kunnen werken aan verschillende scenario's: 'Wat als ik deze keuze zou maken?', 'Wat als er dit of dat gaat gebeuren?'

DUIDELIJKHEID MAAKT HET VERSCHIL:
WAAR EEN WIL IS, IS EEN WEG
WAAR GEEN WIL IS, IS EEN UITWEG
ANGST BEPAALT VAAK DE WIL,
HET GEVEN VAN DUIDELIJKHEID
MAAKT DAN HET VERSCHIL

BEN KUIJPERS

DIMENSIE TWEE: ZEGGENSCHAP, ZELF INVLOED UITOEFENEN

Persoonlijke zeggenschap staat voor de wijze waarop je in staat bent invloed uit te oefenen op grond van wie je bent, wat je doet en hoe je je gedraagt. Het gaat hierbij om het besef dat je eigen 'doen en laten' in belangrijke mate bepalend is voor de omstandigheden waarin jij je op je werk bevindt. Het gaat dus letterlijk om iets te 'zeggen' hebben. Wij zijn niet gewend om ons eigen handelen, ons eigen gedrag als maatstaf te nemen om invloed uit te oefenen. Vaak zijn we ons niet bewust van onze eigen gedragspatronen die maken dat we dingen doen zoals we ze doen.

We zijn veel meer gewend ons aan te passen aan de gangbare regels, het gedrag van anderen en de keuzes van anderen. De bewustwording dat de oorzaak van de omstandigheden bij jezelf ligt, bij je eigen gedrag en houding, is de opening om zelf iets aan die omstandigheden te doen.

Elke beslissing die je neemt of keuze die je maakt, heeft invloed. Het lastige bij het maken van keuzes is dat je niet kunt overzien of vaststellen waartoe een andere beslissing geleid zou hebben. Als je bijvoorbeeld de beslissing neemt om een opleiding te volgen en je ontmoet daar iemand met wie je uiteindelijk trouwt en kinderen krijgt, dan is de vraag wat er gebeurd zou zijn als je niet voor deze opleiding had gekozen. En vervolgens is het de vraag of je de opleiding hebt gekozen om het beste uit jezelf te halen of omdat je baas het graag wilde. Bij dit laatste is het niet vreemd dat je uiteindelijk gaat scheiden [noot: deze is helemaal voor mijn eigen rekening]. Zo bezien hangt alles met elkaar samen. En dat is ook zo. Je hebt dus veel meer invloed dan je zelf wel denkt. Zeggenschap, invloed uitoefenen, heb je nodig om jezelf en anderen rust te geven en om ruimte te creëren. Zeggenschap heb je nodig om uit de 'slechte' stress te blijven. Slechte stress kost energie, dit in tegenstelling tot goede stress die energie oplevert. Door je grenzen aan te geven, ben je in staat je gevoelige snaar niet onnodig te laten raken. Het geeft rust als je weet en voelt 'dit raakt me wel (weer)' en 'dit raakt me niet (meer)'. Let echter op! Zeggenschap wordt ook misbruikt zoals door emotionele chantage, fraude, bedrog, machtsmisbruik, oneerlijkheid en corruptie. Ben jij integer als het om invloed en macht gaat?

Empathisch luisteren is niet zonder risico's. Je moet wel erg zeker zijn om goed naar iemand te luisteren. Je stelt je namelijk open voor beïnvloeding door de ander. Je bent kwetsbaar. Het klinkt enigszins paradoxaal: om invloed uit te kunnen oefenen, moet je zelf beïnvloedbaar zijn. Je moet de ander echt begrijpen.

STEVEN COVEY

Scheurkalender 27 oktober 2007.

**VAAK ZIJN WE ONS NIET BEWUST VAN ONZE EIGEN GEDRAGSPATRONEN.
WE ZIJN VEEL MEER GEWEND ONS AAN TE PASSEN AAN DE GANGBARE REGELS,
HET GEDRAG VAN ANDEREN EN DE KEUZES VAN ANDEREN.**

**DE BEWUSTWORDING DAT DE OORZAAK
VAN DE OMSTANDIGHEDEN BIJ JEZELF LIGT,
IS DE OPENING OM ZELF IETS AAN
DIE OMSTANDIGHEDEN TE DOEN.**

ZEGGEN

Tot en met de 19e eeuw was er voor arbeiders nauwelijks invloed. Fabrikanten, handelaren en de grootgrondbezitters hadden het voor zeggen. Buiten het werk drukte ook de kerk een grote stempel op wat mensen wel en niet te zeggen hadden. De verhoudingen waren duidelijk.

De komst van de vakbonden in de 20e eeuw maakte een einde aan de verdeeldheid onder de werknemers en er werd een inhaalslag gemaakt op arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden door CAO's en generieke arbeidswetgeving te regelen. In de tweede helft van de 20e eeuw komen de ondernemingsraden, medezeggenschapsraden en andere inspraakorganen op, die invloed uitoefenen op het werk en de belangen van mensen op het werk behartigen. Empowerment en enrichment brachten invloed in de vorm van autonomie en zelfstandig werken bij mensen op de werkvloer. Door zelfsturende teams met taakrotatie, taakverruiming, eigen tijd- en activiteitenplanning, het lerend leren en andere vormen van zelfsturing groeide het besef dat dit de betrokkenheid, motivatie en kwaliteit van het werk ten goede kwam. Nu, aan het begin van de 21e eeuw, zijn we toe aan een andere vorm van zeggenschap. De zeggenschap om invloed uit te oefenen om het mooiste en het beste uit jezelf en anderen te halen. Het is invloed uitoefenen door je innerlijke stem te laten horen. Door ruimte te creëren om je gezien te voelen, om er te mogen zijn. Deze zeggenschap past niet in CAO's of bij ondernemingsraden, die past bij jezelf. Zeker de jongere generatie vindt deze ruimte om 'iets te zeggen te hebben' vanzelfsprekend. Ze zijn al opgevoed met ouders die niet meer de baas zijn en de harde hand gebruiken. Op school zijn ze volgens de richtlijnen van 'het nieuwe leren' onderwezen.

Natuurlijk zijn veel omstandigheden zoals ze zijn en zeker liggen er een aantal buiten je invloedssfeer. De vraag is dan veel meer hoe je met deze omstandigheden omgaat. Je gedrag en houding zijn dan bepalend. Daarmee heb je invloed op hoe je ermee omgaat en beïnvloed je de omstandigheden waarmee je te maken hebt. Hier geldt heel sterk dat als je je bewust bent van de impact van je eigen gedrag en houding, van je eigen keuzes, dat je daardoor invloed hebt. Nu is het vaak zo dat we het graag aan een ander of aan de omstandigheden wijten. Als je dit doorziet, komen 'vanuit jezelf sturen' en 'vanuit jezelf invloed hebben' bij elkaar. Hiermee creëer je rust en ruimte voor jezelf en anderen.

EGOSPINSEL

“Je gaat me toch niet vertellen dat de omstandigheden waar ik in zit een gevolg zijn van mijn eigen handelen. Dat ik de oorzaak hiervan ben?” Mijn ego heeft het niet meer: “Dit geloof je toch niet. Deze hele crisis en als gevolg daarvan het wegvallen van opdrachten en dus inkomen is dus mijn schuld! Daar ben ik zelf de oorzaak van?”

“Nu zet je wel heel vals de aanval in, EGO van me,” denk ik hardop terug.

“En terecht ook,” gaat ie weer verder: “Weet je hoe ik invloed uitoefen, mijn zin krijg, zoals ik dat vroeger thuis en op school ook deed en bij mijn vorige baas... weet je nog?”

“Dat deed je door je zielig te laten vinden en je enorm uit te sloven en dan kwam moeder en gaf je je zin,” denk ik terug. Ben ik verdorie weer in discussie, want dat is de andere manier van mijn ego om zijn/haar zin door te drijven, blijven zeuren totdat de ander opgeeft.

“Oké, ego dan zul je hem krijgen ook. Dit gedrag, dat blijven teruggrijpen op hoe je het gewend bent om te doen, lukt me niet meer, mijn gevoel komt in opstand. Ik voel me beroerd in de situatie waarin ik me bevind. Ik voel me eigenlijk zo verdomd alleen, dus kappen nou...”. Ik doorzie steeds meer dat allerlei zaken uiteindelijk terug te voeren zijn op hoe ik er toen mee omging. Ik ben 30 jaar verder. Hallo, ego. In het verleden behaalde resultaten zijn geen garantie voor de toekomst”.

“Ja maar...”

“Stil!”

STAP 4: RUST GEVEN

Geef jezelf de rust om te bedenken wat het vormgeven van persoonlijk ondernemerschap tot nu toe betekent voor je dagelijks doen en laten op je werk. Digest it! Om goed te voelen en te zien wat er nu eigenlijk speelt en wat jou bijdrage hierbij is, is het goed om even afstand te nemen, een pas op de plaats te maken. Mindfulness, ofwel je aandacht bewust richten, jezelf rust geven en letterlijk op adem komen. Even weg van hectiek en complexiteit. Bekijk het ‘slagveld’, bekijk jezelf en accepteer dat het is zoals het is. Dit geldt zowel voor wie je bent als voor wat je doet. Het voelt als een opluchting om het gevoel te krijgen zelf te sturen en zelf invloed te hebben.

Als je gedeelde ambitie staat voor de metafoor van het ‘dartbord’, dan is ‘bulls eye’ de focus. Focus aanbrengen door je organisatie en jezelf, stelt je in staat prioriteiten te stellen. Wat is voor jou belangrijk en urgent en wat is dat in relatie tot anderen. Om jezelf hierin niet (weer) te verliezen, geef je je grenzen aan. Tot hier en niet verder! Het is één van de meest cruciale stappen en toch wordt deze vaak overgeslagen. De holderdeboldersnelheid laat stilstaan ogenschijnlijk niet toe... je ‘moet’ alsmaar sneller, de goeie stress voorbij... of je zegt echt vanuit je tenen: “HO!”



Schema 15: Kritieke succes en faalfactoren bij persoonlijk ondernemerschap stap vier

Toelichting

Constructieve mensen focussen zich op de strategische keuzes en de gedeelde ambities. Ze accepteren dat het nu is zoals het is. Of dit nu om hun eigen functioneren en gedrag gaat, de omstandigheden waar ze mee te maken hebben of de gemaakte strategische keuzes. Ze voelen zich opgelucht, gehoord en gezien. Door grenzen aan te geven zijn ze in staat om dicht bij zichzelf te blijven. Het geeft rust. Het effect is dat bewust de juiste prioriteiten gesteld worden die op elkaar en met elkaar afgestemd zijn.

Deconstructieve mensen zijn teleurgesteld in wat er allemaal gebeurt of gebeurd is. Ze zijn verontwaardigd over de handelswijze van anderen. Ze ontkennen hun eigen aandeel. Binnen de organisatie is veel verdeeldheid en een duidelijke focus is niet te ontdekken. Het effect is, dat mensen zich uitsloven om toch maar gezien te worden en om hun eigen ‘pijn’ te vermijden.

WE HARDLY EVER REALIZE
THAT WE CAN CUT ANYTHING OUT OF OUR LIVES
ANYTIME, IN THE BLINK OF AN EYE.

CARLOS CASTANEDA

STAP 5: RUIMTE CREËREN

Als je in staat bent om jezelf rust te geven, ontstaat er in een constructieve omgeving als vanzelf gevoelsruimte. Maar kijk uit, hier ligt je ego op de loer. Het zal je via je gevoel proberen te beperken, vast te houden en te overtuigen dat die ruimte alleen maar bedreigend is. Het ego zal elk gebaar van anderen in jouw richting negatief interpreteren door via destructieve gedachten je gedrag en je houding te beïnvloeden. Hiermee houdt je ego zijn positie in stand. Want als anderen niet blij zijn met je gedrag, heeft je ego het ‘gevaar voor veranderingen afgewimpeld’.

Als je in staat bent dit te doorzien en vanuit je zelf te sturen en invloed uit te oefenen, dan treedt er iets opmerkelijks en onverklaarbaars in werking; synchroniciteit! Synchroniciteit is door Carl Gustav Jung omschreven als 'een zinvolle samenloop van twee of meer gebeurtenissen waarbij iets anders dan de waarschijnlijkheid van toeval aan de orde is'. Je spreekt een universele energie aan waardoor er allerlei krachten voor je (lijken te) gaan werken als schijnbare toevalligheden. Dit fenomeen bestaat! Een soort voorbode van 'flow'. Alles begint lekkerder te lopen. Ideeën komen aan, initiatieven worden gewaardeerd en mogelijkheden rijgen zich aaneen.

Aan de andere kant zijn er de oprukkende automatisering, systematisering, interne regelgeving, externe wetgeving, controle en accountancy, processen en procedures, sturing, richtlijnen, beleidskaders en last but not least, performance management, die gewild of ongewild verstikkend werken. Vanuit een overlevingsstrategie is het verstandig om in crisistijden of in tijden van forse verliezen en krimp, terug te grijpen op controle en beheersing: Grip op de zaak krijgen. Het is echter van cruciaal belang om in te zien dat het effect hiervan op den duur tot 'teloorgang' zal leiden en dat het unieke menselijk kapitaal als sneeuw voor de zon zal verdwijnen. Hier ligt een krachtige uitdaging voor eigenaren en leidinggevendenden.



Schema 16: Kritieke succes- en faalfactoren bij persoonlijk ondernemerschap, stap vijf.

Toelichting

Mensen in constructieve organisaties creëren zowel 'gevoelsruimte' als feitelijke ruimte. De mensen voelen zich veilig en vertrouwd. Hun gedrag en houding is erop gericht los te laten wat hen weerhoudt. Ze gaan hierover in gesprek. De organisatie geeft in woord en daad commitment af. Dit maakt het veilig om op je werk initiatieven te nemen, bepaalde risico's te nemen. Het effect is dat mensen zelf mogelijkheden gaan onderzoeken om de gedeelde ambities waar te maken.

Mensen in destructieve organisaties houden vast aan hun eigen positie, hun gedrag en hun houding. Er ontstaat geen ruimte. Het is niet veilig. Mensen voelen zich onzeker en zijn daarvoor vaak snel geïrriteerd. De organisatie is onduidelijk over wat wel en niet kan en richt zich op het beheersen en controleren van de activiteiten. Initiatieven worden niet of maar tijdelijk ondersteund en bloeden vaak dood. Mensen kijken dan liever weg in plaats van initiatieven te nemen. Het effect is dat ze de 'beren', de bedreigingen, al op zich af zien komen.

RISICO'S NEMEN BRENGT ANGST MET ZICH MEE,
MAAR GEEN RISICO'S NEMEN BETEKENT JEZELF VERLIEZEN
EN RISICO'S NEMEN IN DE MEEST VERHEVEN FORM,
BETEKENT JUIST JE BEWUST ZIJN VAN JEZELF

SOREN KIERKEGRAAD,

Uit: Synchroniciteit Joseph Jaworski

DIMENSIE DRIE: VAKMANSCHAP, ZELF CAPACITEITEN BENUTTEN

Het vak is je werk, manschap (mens) ben je zelf. Je bent in staat om je capaciteiten te benutten. Persoonlijk vakmanschap gaat verder dan het traditioneel uitoefenen van het vak. Als ondernemend vakmens ben je in staat je zelf te sturen en invloed uit te oefenen (zie de vorige stappen). Je gaat ervoor om je eigen unieke programma, jouw rode draad te 'leven' op je werk, in welke levensfase je ook zit. Dit is je streven. Je hebt een hoge mate van zelforganiserend vermogen en vrijheid. Je voelt je maximaal verantwoordelijk. Je voelt de liefde voor je vak en streeft ernaar die kwaliteit te leveren die je vanuit jezelf wilt leveren en die aansluit bij de behoefte van degene waar je je werk voor doet. Competentie, kennis en ervaring combineer je met discipline en creativiteit. Je bent je bewust van je kernkwaliteiten en je valkuilen. Je draagt bij aan het overdragen van je vakmanschap binnen je organisatie. Het beste betekent dat je van toegevoegde waarde bent, betekenisvol als vakmens.

Je bent als vakmens nieuwsgierig, van nature geïnteresseerd in alles wat met je vak te maken heeft. Je bent inhoudelijk betrokken en weet wat kan en niet kan. Je weet waar de grenzen liggen tussen het vakgebied en het realiseren van het gewenste rendement voor jezelf en voor je organisatie.

Volgens filosoof Schumpeter is een ondernemer iemand van ideeën en van handelingen. Hij is iemand die anderen kan inspireren en die de beperkingen van bestaande situaties niet aanvaardt. Hij brengt veranderingen op gang, is in staat nieuwe combinaties uit te voeren en is steeds bezig nieuwe combinaties te ontdekken, wat typerend is voor de ondernemersfunctie.

MANFRED F.R. KETS DE VRIES

Organisatie paradoxen

WERKEN

Vakmanschap is meesterschap. Vakmanschap is handwerk. Deze associatie stamt uit de 19e eeuw en eerder toen handwerk en vakmanschap ‘hand in hand’ gingen. Vaklui waren mensen die door een leerling-meester verhouding een vak leerden door goed te kijken hoe de meester het deed, door heel veel ervaring op te doen en door heel veel te oefenen. Met de komst van de mechanisering in het begin van de 20e eeuw veranderde het vakmanschap en ontstonden er heel veel nieuwe beroepen waarbij die jarenlange ervaring, kennis en overdracht minder nodig was. Het vak werd in vele taken gesplitst, arbeidsdeling heet dat. Arbeiders werden geïnstrueerd hoe iets gedaan moest worden en dat was het dan wat het leren betreft. Na de mechanisering volgde de automatisering die gevolgd werd door de informatisering aan het einde van de vorige eeuw. Handwerk werd denkwerk. De informatievoorziening is met factor 100 toegenomen. Elke dag komen er duizenden kleine of grotere signalen op ons af. Dit is met alleen denkwerk niet meer te overzien. Nu in de 21e eeuw gaan we van denkwerk naar voelwerk. Om als vakmens de juiste beslissingen te nemen, de juiste output te leveren en om überhaupt overeind te blijven, is naast het denken ook het voelen meer en meer noodzakelijk. Denk- en voelwerk dus! De meer traditionele vakman in de zin van de ambachtsman blijft en zal blijven bestaan, desnoods op de historische ambachtelijke jaarmarkten, omdat er nog heel veel mensen zijn die met hun traditionele vak het beste en het mooiste uit zichzelf halen.

In de 21e eeuw is iedereen vakmens. Welke activiteiten je op je werk ook doet, welke functie of rol je hebt. Je hebt een intrinsieke gedrevenheid van de ambachtsman, met een behoefte om te blijven leren en te blijven ontwikkelen. Het grote verschil met vroeger? Je drijfveer: Het beste en het mooiste uit jezelf en anderen halen.

STAP 6: RENDEMENT VASTSTELLEN

Vanuit de balans tussen jouw ambities en die van je organisatie, ga je specifiek vaststellen wat je wilt bereiken met betrekking tot de organisatie en persoonlijke thema's en welk rendement daarbij hoort. Als vakmens is het aan jou om de vertaalslag te maken naar de onderliggende doelstellingen. Zeker bij persoonlijke thema's ligt er een geweldige uitdaging om ze zo concreet mogelijk neer te zetten. Het maakt het zelf sturen een stuk makkelijker en de kans is groter dat je het rendement gaat boeken.

Deze specificiteit bij het beschrijven van je persoonlijke thema's, zet namelijk ook onverklaarbare, intuïtieve energieën aan het werk. Maak een goed plan. Een goed plan, is een plan dat maar 'kort' een plan is en dus snel in uitvoering is.



Schema 17: Kritieke succes- en faalfactoren bij persoonlijk ondernemerschap, stap zes.

Toelichting

Constructieve mensen voelen zich maximaal verantwoordelijk binnen de ruimte en mogelijkheden die ze hebben. Bij maximale ruimte hoort dus maximale verantwoordelijkheid. Ze zijn in staat een goede analyse te maken om de mogelijkheden en de ambities te onderbouwen. Mensen hebben oog voor de risico's en zijn alert op kansen, behoedzaam met een prima realiteitszin. Ze stemmen de doelen nauwkeurig af op het gewenste rendement van de organisatie en zichzelf. De organisatie heeft de interne organisatie kwalitatief ingericht om de vakmens te ondersteunen bij het realiseren van doelstellingen en is in staat om die tussentijds bij te stellen. Het effect is dat mensen een passende strategie kunnen vaststellen om hun doelen te bereiken.

Destructieve mensen voelen zich miskend en niet gezien. Ze denken niet in rendement voor zichzelf en de organisatie. Ze maken geen analyses maar veronderstellen hoe zaken gaan lopen. Ze handelen vanuit een perceptie die gebaseerd is op (destructieve) ervaringen uit het verleden. Ze stellen geen doelen en lopen mee met de doelstellingen uit de organisatie. Hun strategie is 'overleven'. De interne organisatie is bezig met brandjes blussen, klachtenafhandeling en formaliteiten. Het effect is dat mensen bewust of onbewust in de overlevingsstand gaan.

*De kernvraag bij ondernemerschap is:
hoe kunnen de dingen het beste worden gedaan?
Het is niet het exclusieve domein van de directie,
van de top van het bedrijf.
Werknemers op alle niveaus kunnen ondernemerschap ontplooiën,
door zich verantwoordelijk te voelen, nieuwe initiatieven te nemen,
ideeën te ontwikkelen.*

PAUL FENTENER VAN VLISSINGEN

Uit: Ondernemers zijn ezels

Welke competenties en capaciteiten zijn aanwezig en welke moeten ontwikkeld of extern ingehuurd worden? Is het(verander)vermogen wel toereikend? Welke mid-delen en planning zijn nodig om de gekozen strategie uit te voeren? Wie gaat wat doen? Sluiten de regels, bevoegdheden, processen en systemen aan? Is er voldoende kwaliteit in huis? Het gevoel van energie, er voor te willen gaan overheerst, de waak-vlam is aan. Je voelt de energie om er uit te halen wat er in zit, om het beste in jezelf naar voren te halen. Juist bij deze stap is het belangrijk om vanuit jezelf en met je organisatie te communiceren. Het wordt nu ook voor anderen uit de organisatie, die nog niet bij persoonlijk ondernemerschap betrokken zijn, zichtbaar. Ze zien dat je op een andere manier bezig bent. Vertel het, bespreek het en luister naar anderen. Zet kleine stapjes, boek kleine Je-haalt-het-beste-uit-jezelf succesjes als je veel oefent, ritme en routine opbouwt. Zet grote stappen, en vier grote successen. Samen levert het, zelf ondernemend zijn, mooie prestaties op.



Schema 18: Kritieke succes- en faalfactoren bij persoonlijk ondernemerschap, stap zeven.

MENSEN STAAN IN CONTACT MET ZICHZELF, DOORZIEN EN ZIJN AFGESTEMD OP DE ANDEREN EN DE OMGEVING.

Toelichting

Constructieve mensen voelen en hebben energie, de waakvlam is aangeslagen. Mensen organiseren hun eigen werk en weten wanneer en waarvoor ondersteuning in te roepen. De mensen communiceren open met elkaar en gaan op een volwassen manier met elkaar om. Daadkracht wordt aan de dag gelegd. Het gaat om het doen, vandaag. Het effect is dat (top)prestaties worden geleverd. Mensen staan in contact met zichzelf, doorzien en zijn afgestemd op de anderen en de omgeving.

Destructieve mensen voelen zich onmachtig om daadwerkelijk de gevraagde prestaties te leveren. Het gevoel van 'laat maar' en 'het zal wel' overheerst! Er is veel rumoer en een hoge weerstand in de organisatie. Het effect is dat er veel aversie is tegen de gang van zaken en de manier van werken.

“Als een mens de roeping heeft om straatveger te zijn, dan zou hij de straat moeten vegen zoals Michelangelo schilderde, Beethoven componeerde en Shakespeare schreef. Hij zou zó de straat moeten vegen dat alle machten in hemel en aarde stil zouden worden en zeggen: Hier leefde een geweldige straatveger die zijn vak verstond.”

MARTIN LUTHER KING

DIMENSIE VIER:

BETERSCHAP, ZELF LEREN EN ONTWIKKELEN

Beterschap gewenst. Hier zou 'vriendschap gewenst' een meer passende term zijn. Bij beterschap gaat het namelijk om het mooiste uit jezelf naar voren halen. Het gaat om de verbinding die je met anderen aangaat, de relaties die je onderhoudt. Hierbij hoort het inzicht dat hoe meer je in staat bent anderen mooier en beter te laten zijn, hoe mooier en beter jijzelf wordt. Door dik en dun, vanuit een intrinsieke betrokkenheid. Dat is vriendschap.

En dan is er ook nog het praktische beterschap. Gewoon beter worden door te blijven leren, te blijven oefenen, nieuwe inzichten vergaren, jezelf en anderen goede feedback geven. Je blijven ontwikkelen door fouten te durven maken, door je grenzen te verleggen, door net dat schepje extra er boven op te doen. Beter worden door goed naar je lichaam te luisteren, door te voelen hoe je er voor staat. Door als het nodig is op de rem te gaan staan, je grenzen aan te geven.

Beterschap wensen als je ziek bent is de normaalste zaak van de wereld. Daar ligt de associatie. Bij beterschap als vriendschap weet je dat je er voor elkaar bent. Je gaat niet naar je werk om alleen maar je werk te doen. Je gaat naar je werk om je vrienden te ontmoeten. Om met elkaar, samen lerend en belevend op weg te zijn. Daarin wens je elkaar het beste en het mooiste toe.

BETERSCHAP, recuperatie, convalescentie, genezing, genezingsproces, heling, herstel, rehabilitatie, terugwinning, verbetering, baat.

STAP 9: RELATIES HOUDEN

Het lijkt als je het zo ziet staan wel op kippen houden. Nu lijkt het daar in de virtuele wereld ook wel op. Hoeveel Hyves, Facebook of MySpace relaties heb jij? LinkedIn, het professionele netwerk van business relaties krijgt 40.000 nieuwe aanmeldingen per maand, allemaal nieuwe relaties. Relaties houden of beter nog het aangaan en onderhouden van relaties op je werk, is essentieel. De intensiteit van de werkrelaties, binnen en buiten je organisatie, hangt af van de mate waarin je activiteiten en tijd met elkaar deelt. Het heeft te maken met de onderlinge afhankelijkheid in het werkproces. Maar het gaat daarnaast ook om een 'onzichtbare' klik die niets met dit alles te maken heeft.

Alleen is echt maar alleen. Zeker voor de tieners en twintigers is het een vanzelfsprekendheid dat relaties op het werk vriendschappen zijn. Nu hoeft je natuurlijk geen vrienden te zijn om te kunnen samenwerken, maar eerlijk is eerlijk, vijanden zijn is zeker geen basis om samen te werken. De waarheid ligt als zo vaak in het midden. Het is een kwestie van hoe je vriendschap in deze zin definieert. Vergelijk het maar met de vriendsjes op school van vroeger of de vriendjes op voetbal, of korfbal. Nu zijn er de vriendjes op het werk, zakelijke vriendjes.

En dan heb je hartsvrienden, beste vrienden, vriendengroepjes, enz... Dit sociale spel van relaties onderhouden, gaat op je werk door en zeker als het gaat om teamontwikkeling levert inzicht in dit 'sociale' spel een belangrijke bijdrage aan de prestaties die het team neerzet.



Schema 20: Kritieke succes- en faalfactoren bij persoonlijk ondernemerschap, stap negen.

Toelichting

Constructieve mensen begrijpen het belang van fouten maken en accepteren dat het niet altijd gaat zoals de bedoeling was. Respect voor ieders bijdrage en eigenheid neemt een belangrijke plek in bij constructieve mensen. Respect door elkaar waardering en opbouwende kritiek te geven. Respect betekent ook het durven laten zien van emoties en het reageren op emoties. Het gevoel van verbondenheid, van chemie tussen mens en organisatie is de basis om vanuit die eigenheid en diversiteit met elkaar samen te werken. De mensen begrijpen dat hieruit synergie en win-win situaties ontstaan. Het effect is dat mensen elkaar opzoeken en gaan samenwerken met gevoel voor humor en ruimte voor ontspanning.

Destructieve mensen besteden weinig aandacht aan de onderlinge relaties. Er is weinig respect voor andersdenkenden. Dat is al snel bedreigend. Er is weinig terugkoppeling en feedback. Mensen voelen zich eenzaam en zijn niet in staat om anders met elkaar om te gaan of te communiceren. Ze zitten in de 'knoop' met elkaar... Men blijft liever uit elkaars buurt dan samen te gaan werken. Mensen zijn gericht op 'ieder voor zich', 'ikke, ikke en de rest kan stikke'. Gevoel voor humor ontbreekt, cynisme steekt de kop op. In 'slechte' gevallen vindt fraude, bedrog of misleiding plaats. Het effect is dat de hakken en de 'koppen' in het zand gaan en men elkaar gaat ontwijken.

Wat voor mij het meest beslissend was op dat moment van grote spanning, was dat de medespelers van mijn team precies wisten hoe ze mij moesten helpen om mijn focus zo te sturen dat hij gericht werd op wat ik zelf wilde. Het was ongelooflijk belangrijk geweest dat wij al lang van te voren erin geslaagd waren elkaar competent te maken

JOHAN OLAF KOSS

Olympisch schaatskampioen, uit: *Effect*

EGOSPINSEL

"Oké, ik dacht even bij vakmanschap, dit gaat de goede kant weer op". Mijn ego is weer wakker.
 "Het is wel mooi dat als ik droom, mijn ego slaapt," denk ik!
 "Maar nee, hoor ik het nu goed? Als je anderen beter laat worden, dan word jezelf ook automatisch beter?"
 "Je hoort het goed". En in plaats van een "ja maar" reactie, vervolgt hij met: "Oh ja, leg me dat dan maar eens uit".
 Hoewel de toon nog wat vinnig is, lijkt het alsof de hakken uit het zand zijn bij mijn dierbare ego.
 "Laat ik maar een voorbeeld gebruiken," begin ik hem uit te leggen: Ik gaf eens een workshop over klantbediening. De directie vond dat het gedrag en de houding van de managers en medewerkers niet paste bij de eisen die daaraan vanuit de visie op klantbediening gesteld werden. Ik had voorafgaand aan de workshop een analyse gemaakt van de organisatie en presenteerde de uitkomsten hiervan. Een ervan ging over respect. Op dat thema ging ik tijdens de workshop in: "Jullie gedrag en houding naar elkaar en naar klanten is niet respectvol". De verontwaardiging was groot: "Hoe bedoel je? Wij zijn hartstikke aardig voor elkaar, bijna te aardig," antwoordde één van hen grinnig.

*“Jullie geven elkaar weinig feedback, dat maakt dat je anderen niet in staat stelt van hun eigen gedrag en houding te leren. Jullie zijn zeer terughoudend tegen nieuwe medewerkers en managers en bij een misstap staan jullie klaar om dit uit te leggen als gebrek aan deskundigheid. Daarmee laat je hen niet in hun waarde en ben je snel veroordelend. Jullie zwichten voor klanten die in de kern vragen om een professioneel en kritisch advies over hun bedrijfsvoering en hun kwaliteiten als ondernemer. Daarin gaan jullie teveel voor het eigenbelang op korte termijn”.
Ik wachtte op een reactie en die kwam: “Ja maar...” vol verontwaardiging... Toen ze uitgeraasd waren, besloot ik met de opmerking: “Dit bedoel ik dus”. “Het is hun ego,” zei mijn ego.*

STAP 10: RUGGENGRAAT TONEN

Dagelijks zijn er beren op de weg, tegenstrijdigheden en er worden fouten gemaakt die je er toe verleiden om terug te vallen in oude gewoontes, patronen of werkwijzen. Je ego zal je daarbij voortdurend op de proef stellen en elke gelegenheid te baat te nemen om je te beschermen tegen al dit ‘onheil’. Er is discipline, volharding en lef voor nodig om het mooiste uit jezelf en anderen te halen. Bij deze discipline om vanuit jezelf dit op te kunnen brengen past een gevoel van ‘volledig zijn’. Het gevoel dat je onderdeel bent van een groter geheel en dat je vanuit je eigen uniekheid en waarde een bijdrage levert aan het grotere geheel of het nu je organisatie, je team of je omgeving. Je bent er ‘vol’ van. De cirkel is rond. Het eindpunt is het beginpunt. Ga door of ga terug! Is je gevoelige snaar geraakt? Waar sta je? Waar staat je organisatie? Geloof je in jezelf? Hoe zit het met je betrokkenheid? Bij welke stap ga je aan de slag? Wat doe je? En wat doe je als je manager weggaat? Valt alles dan weer terug? Of wat doe je als je dreigt ontslagen te worden? Wat doe je als jouw organisatie een andere koers gaat varen?

Toon ruggengraat en blijf bij jezelf bij tegenwind en zeker ook bij voorspoed. Laat je niet te makkelijk van je stuk brengen. Kies en beslis zelf!



Schema 21: Kritieke succes- en faalfactoren bij persoonlijk ondernemerschap, stap tien.

Toelichting

Constructieve mensen zijn voortdurend vanuit zichzelf in beweging, open en transparant en met voldoende reflectiemomenten. Momenten van aandacht voor zichzelf en anderen. Persoonlijk ondernemerschap vergt discipline, alertheid en scherpte. Discipline niet omdat het moet, maar uit intrinsieke betrokkenheid. Constructieve mensen en in het bijzonder eigenaren en leidinggevend, laten volwassen, constructief voorbeeldgedrag zien. Mensen halen daar inspiratie uit. Het geeft energie. Het effect is dat mensen onafhankelijk zijn en de ‘moed’ hebben om zich afhankelijk op te stellen.

Destructieve mensen staan stil, zijn gesloten en ondoorzichtig. Mensen en in het bijzonder eigenaren en leidinggevend, laten onvolwassen, destructief gedrag zien. Hieruit halen de mensen de bevestiging dat het niet aan henzelf ligt en halen hieruit zo de legitimatie om (on)bewust mee te bewegen met de wind. Eerst zij!

[noot: als overlevingsstrategie werkt ‘meebewegen’ uitstekend. De onverschilligheid voert de boventoon. Routine wordt gewoonte en gewoonte wordt verveling. Mensen die geen ruggengraat tonen, krijgen last van hun ‘ruggengraat’. Het effect is dat mensen onbewust afhankelijk zijn en ‘noodzakelijk loyaal’ naar hun broodgever, totdat het ‘stemmetje’ zich roert!]

SAMENVATTING

Door vanuit jezelf te sturen en invloed uit te oefenen ben je in staat om jouw capaciteiten en jouw talenten en die van anderen te benutten en samen te blijven leren en te blijven ontwikkelen. De 10 ‘R-stappen’ bieden een structuur om vanuit kritieke succes- en faalfactoren aan de slag te gaan. Elke kritieke succesfactor heeft een destructieve en een constructieve indicator. Kom je tot de conclusie dat je bij een stap destructief bent dan ga je terug naar de stap waar je constructief scoorde om vandaar uit te verdiepen en na te gaan wat er bij je speelt. Je hebt de keuze om destructief of constructief te zijn. Dit is echter veel makkelijker gezegd dan gedaan, zeker als je in de ‘gevangenis’ van je ego zit. En dat is meteen ook het eerste waar je aan gaat werken. Als je dan uit de ‘gevangenis’ bent, is de ‘beer’ los! Maar kijk uit voor de valkuilen die je tegen gaat komen.

In hoofdstuk vijf komen vijf kritieke valkuilen en uitdagingen aan de orde. Deze valkuilen en uitdagingen spelen ook een rol bij verandertrajecten waarin gedrag en houding een wezenlijk onderdeel vormen.

“PAPA, IK HEB GEEN IDEE WAT IK LATER WIL WORDEN. IK BEN 14 JAAR, IK WIL NOG NIKS. IK BEN BLIJ DAT IK VAKANTIE HEB EN NIET ELKE DAG NAAR SCHOOL HOEF TE FIETSEN. IK VIND SCHOOL SAAI, IK LEER DAAR OOK NIKS ZINNIGS EN WEET JE WAT, IK GA LATER WEL IN EEN KARTONNEN DOOS SLAPEN”.

SLIK, SLIK. LEEF JE IN IN HET BREIN VAN DE PUBER VOORDAT JE ANTWOORD GEEFT: “ZOON, HEB JE ÜBERHAUPT WEL ZIN OM HIER NU OVER TE PRATEN?”

“NEE, PAPA DAT HEB JE HEEL GOED GEZIEN. IK HEB VAKANTIE”.
“GA JE MEE VOETBALLEN?”
“OKÉ”.

Annemarie heeft veel management development- en leiderschapstrajecten in schoonheid zien sterven. De laatste managementontwikkeling is om 'voor de verbinding' te gaan. De leidinggevendenden duiken een hok in om af te spreken hoe ze de verbinding, het contact met de werkvloer kunnen verbeteren. Het signaal dat ze afgeven door zich terug te trekken in een 'sessie', werkt echter averechts. Ze beginnen verkeerd! Het is volgens Annemarie allemaal het gevolg van het oude denken over managementhiërarchie. Zolang functies en managementhiërarchie blijven zoals ze nu zijn, zal er weinig structureel veranderen. Leidinggevendenden en in hun kielzog de adviseurs, zullen terug blijven grijpen op tools, instrumenten en regels om tot veranderingen te komen vanuit deze status quo. Hun ego's zullen alles in het werk stellen om buiten schot te blijven.

"Maar goed," gaat Annemarie door "we zien ook dat organisaties steeds meer open staan voor de mensgerichte insteek. Leidinggevendenden zien dat ze niet het beste uit hun mensen halen en ze constateren keer op keer dat mensen steeds weer vervallen in oud gedrag".
"En ook steeds meer managers, directeuren, dga's en mkb'ers zijn bereid om in de eigen spiegel, naar hun aandeel te kijken," vult Wil aan.
"Gelukkig maar".

"Wat vind jij van het concept van persoonlijk ondernemerschap, Annemarie? Er vanuit gaande dat de eigenaren en leidinggevendenden er voor open staan," vraagt Dries. Het is even stil.
"Ik kan er een boek over schrijven, ... grapje! Er zijn vier aspecten die me sowieso erg aanspreken in het concept," begint Annemarie.

"Het gaat om de innerlijke drive. De noodzaak om te veranderen, om ander gedrag en een andere houding te laten zien, ligt bij jezelf. Daar moet de vlam branden, naar die stem moet je luisteren. Je gezien voelen doordat je het mooiste en het beste uit je leven haalt, voor jezelf en voor anderen. Dit klinkt heel anders dan 'we moeten veranderen want de winst loopt met 10% terug'. En als er prikkels van buiten zijn, dan zijn het die prikkels die je gevoelige snaar raken die je in beweging zetten, niet de woorden".

"Een tweede aspect is het fundamenteel gedachtegoed. Je capaciteiten, je talenten, kortom je potentieel gebruiken op je werk lukt niet onder het huidige organisatie 'gesternte'. De huidige managementhiërarchie, de functiegerichte indeling en de manier waarop we organiseren, passen niet bij dit concept. De oude structuren voldoen simpelweg niet meer in de 21e eeuw. Hoe bedreigend dit wellicht ook lijkt, het is het niet".

"Om een verbinding te maken, om vorm te geven aan persoonlijk ondernemerschap, is een goede structuur nodig, een stappenplan. En dat stappenplan hoeft geen keurslijf te zijn, het is een raamwerk waarbinnen iedereen zelf echt aan de slag kan".

"Tot slot de veranderkundige aanpak, Samen Lerend Op Weg. Slow is een mooie afkorting voor met aandacht, mindfulness, geconcentreerd. In staat zijn signalen, triggers, prikkels echt te zien en te voelen zodat ze betekenis krijgen. Deze aanpak wordt in eerste instantie door veel mensen als vaag gezien. Veel mensen hebben het liefst een programma op basis van de huidige organisatie-indeling, met voorgeschreven regels, verantwoordelijkheden, activiteiten en plannen. Het werken met een kernteam waarin alle lagen van de organisatie zitten, niet op basis van functies maar op basis van ondernemersrollen doet recht aan de fundamenteën van het concept".

"Gestructureerde aanpak... maakt die het niet weer erg instrumenteel?" vraagt Dries. Structuur is iets anders dan een instrument. "En dat ligt er aan hoe je ermee omgaat. Gevoel, gedrag en houding zijn niet of veel te vrijblijvend aangepakt bij veranderen. Ik vind het juist goed dat er een fundamentele aanpak onder ligt. Het is namelijk ontzettend moeilijk om tot een blijvende houding- en gedragsverandering te komen 'ins Blaue hinein'".

"Er is overigens niets mis met het gebruik van instrumenten zolang ze maar het goede doel dienen en passen in het grotere geheel van dat waar mensen en organisaties voor staan. Dat is gewoon te weinig het geval," vult Wil aan.

"En wat vind jij, Wil?" vraagt Dries.

"Het hele concept raakt me vanaf het moment dat ik er mee in 'aanraking' ben gekomen. Ik geloof in 'persoonlijk ondernemerschap'. Ik ben de stappen onbewust zelf doorlopen en spreek uit ervaring als ik zeg, dat ik met dit concept het beste en het mooiste uit mezelf en anderen haal. Punt".

"Heb je nog specifieke kwaliteiten nodig om persoonlijk ondernemer te worden?" vraagt Dries nieuwsgierig. De telefoon gaat en het gesprek eindigt.
"Hebben we het de volgende keer over".

In deze context van valkuilen en uitdagingen gaat het om de generieke kwaliteiten die nodig zijn voor het doorlopen van de 10 R-stappen van persoonlijk ondernemerschap. De vijf kwaliteiten zijn: je **COMMUNICATIE**, je **CONSTRUCTIE**, je **CONCENTRATIE**, je **CONCREETHEID** en je **WAARNEMING**.

5

Dit hoofdstuk is bedoeld om je inzicht te geven in de uitdagingen en valkuilen die horen bij deze kwaliteiten. In aansluiting op Daniel Offman's bezieling en kwaliteit in organisaties zijn valkuilen het teveel of het te weinig aan kwaliteiten. Uitdagingen zijn het positief tegenovergestelde van de valkuilen; meer of minder. Valkuilen zijn destructief van aard en de uitdaging is om deze te herkennen en te transformeren naar constructief gedrag en houding.

"HIJ LUISTERDE
MET IN ZIJN HOOFD DE DINGEN DIE HEM BEZIGHIEDEN.
ZOVEEL CELLEN MET IEDER HUN GEDACHTE..."

COMMUNICATIE

*Je communiceert
in elk contact volop,
maar je bent je
slechts bewust
van een klein deel
daarvan.*

Dat is nu vaak precies waar het over gaat bij communicatie. Wie wil er eigenlijk nu wat zeggen tegen wie en wie luistert er naar wie? Dat geldt op alle niveaus, tot het innerlijke zelf-niveau toe! Om dat laatste goed te doorzien, is het belangrijk jezelf te kennen. Wie is er nu eigenlijk aan het woord en naar wie luister je? Wie stuurt je gedachten, wat zegt het 'stemmetje' en welke woorden gebruik je? En als het op dat niveau al lastig is, betrek dan maar eens meer mensen bij de communicatie. Voor al deze mensen geldt waarschijnlijk hetzelfde, ook zij communiceren vaak langs zichzelf heen. Dan aan jou de taak om ze echt te begrijpen en te weten wat de ander echt zegt. Luister naar jezelf en naar anderen.

COMMUNICATIE ALS VALKUIL

Of er valkuilen zijn? Legio!
In verschillende varianten, 'te veel' of 'te weinig'. Enkele voorbeelden zijn: Te veel woorden gebruiken, te weinig woorden gebruiken, niet congruent zijn in woord en houding, niet luisteren, verkeerde conclusies trekken enzovoort. Communicatie zit vol met valkuilen.

Je communiceert in elk contact volop maar je bent je slechts bewust van een klein deel daarvan. Je let in de communicatie wel op woorden, maar niet op wat je uitstraalt. Terwijl communicatie via je houding en gedrag voor een groot deel de boodschap bepaalt.

ALS WE ALLEMAAL LUISTEREN, PRAAT ER NIEMAND

Een ander euvel is, dat je wel praat, maar niet luistert. Als je al luistert, luister je naar de uitgesproken woorden. Je vergeet of bent bang om iemand in de ogen te kijken, iemand echt te zien als je communiceert. Ofwel als je niet luistert, echt met aandacht voor de ander, komt de boodschap niet aan en ontvang je de boodschap achter de woorden niet!!

Anderzijds communiceer je zelf niet vanuit de behoefte echt gezien te willen worden en gebruik je heel veel woorden om heel weinig te zeggen. Dat wat we zouden moeten zeggen, blijft vaak onuitgesproken.

Bij teveel communiceren, vervliegt de boodschap door de waterval aan worden, bij te weinig communiceren komt de boodschap niet aan doordat je onvolgende uitlegt wat je wilt zeggen. Een andere valkuil in de categorie 'te weinig' is dat je te weinig van jezelf laat zien maar dit wel van de ander verwacht. Het is net als bij piepende wielen, jij moet smeren: meer luisteren of meer zeggen.

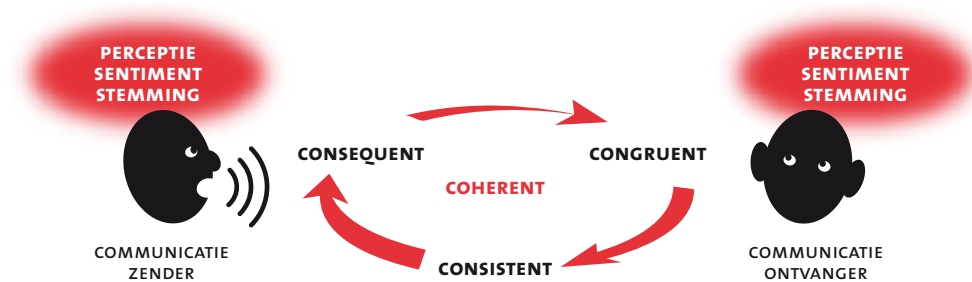
COMMUNICATIE ALS UITDAGING

De uitdaging is om meer stil te staan bij de manier waarop je communiceert. Dat jij je bewust wordt van wie er van 'jullie' van binnenuit aan het woord is en dat je meer stil bent om naar jezelf en anderen te luisteren.

Bepalend voor je communicatie is degene die 'van binnenuit' de baas is. Wie is dat? Zijn het je gedachten, je ego of is het je gevoel, je 'zijn'? Alleen al dit bewustzijn maakt dat je anders gaat communiceren. Besef dat je hierin kunt kiezen! Kies je voor destructief of kies je voor constructief?

Het is wél mogelijk om vanuit een destructief gevoel een constructief lachje tevoorschijn te toveren. Soms kan het helpen om dit gewoon maar te doen. Een goede oefening in de categorie 'baat het niet, dan schaadt het niet'. Ga je morgen met een lach of met een streep naar je werk? Kies voor de lach, de kans is dan groot dat mensen het opmerken. Als jij dit wilt, is de opening voor een dialoog gemaakt.

Eerlijk en authentiek communiceren zou geen uitdaging moeten zijn, maar is het wel. Je ego heeft namelijk flink huisgehouden. Het heeft je rode draad 'ingewikkeld', jou van je unieke programma gebracht en daarmee je authenticiteit subtiel de nek omgedraaid. Als degene met wie je communiceert echt luistert, heeft deze snel in de gaten of het authentiek en eerlijk is of niet. Of diegene er iets van zegt of mee doet, is de vraag, zeker in de relatie van leidinggevend naar medewerkers en omgekeerd. De openheid die je in je communicatie geeft, is de openheid die je terugkrijgt. De uitdaging is om je open te stellen voor de ander door open te zijn over jezelf. Zelfsturende communicatie als filosofie achter het concept van persoonlijk ondernemerschap, daagt je uit om zo te communiceren dat je een omgeving creëert waarin jij je gezien voelt.



Schema 22 : Communicatie bij persoonlijk ondernemerschap.

EN NU TERUG
IN JE HOK
EN ER PAS WEER UIT
ALS IK HET WIL

EGOSPINSEL

"Ik vind echt dat je geen recht van spreken hebt. Uitgerekend jij gaat anderen vertellen hoe ze moeten communiceren. Jij, die van de hak op de tak springt, die zijn zinnen niet afmaakt, die gebruik maakt van zijn dominantie om zijn zin door te drijven en overal doorheen praat. Niemand kan zo perfect communiceren, laat staan jij!"
Een schuldgevoel bekruipt me, mijn ego heeft wel gelijk, wie ben ik eigenlijk om dit allemaal op te schrijven?
"En ga het nu maar niet vergoelijken, je weet best dat het zo is. Jij als manager, weet je nog?"
Schuldgevoel leidt tot stilstand en dat is wat mijn ego wil, de status quo. Me echt een schuldgevoel aan-'denken'.
"Als ik dan toch schuldig ben, welke straf had je in gedachten?"
"Levenslang".
"Je straft me wel heel zwaar, beste vriend... Ik zou mijn ergste vijand nog niet zo bestraffen". Mijn ego schrikt hiervan. "En nu terug in je hok en er pas weer uit als IK het wil," besluit ik het gesprek.
Het vervelende is dat het vaak zo gaat met mijn ego, dat deel van mezelf dat niet wil veranderen, dat wil vasthouden aan hoe het is en hoe het was. Dat deel van me dat bang is, destructief en negatief is, zal alles aangrijpen om te ontsnappen aan de 'pijn' die er gewoon bij hoort. Het mooie is dat ik dit allemaal zelf ben, het is ik, ik en nog eens ik en dus kan ik er zelf mee aan de slag, heb ik er zelf invloed op. Ik hoef zelf niet perfect te zijn. Ik wil leren van mijn fouten, me ontwikkelen door inzichten, ervaring en door fouten te maken.
Ja, ja en als je piloot was geweest, fouten maken!? In de simulator, ego.

CONSTRUCTIE

Wat is je constructie? Construeren is het samenvoegen van aparte delen, het leggen en borgen van verbindingen. In deze context is je constructie het leggen van verbindingen met jezelf, met anderen en met je omgeving. Het doel is een stevige en stabiele constructie te maken. Analooq aan het bouwen van een huis bestaat de constructie uit het fundament, de draagbalken, de sterkte van het materiaal en de sterkte van de verbindingen. Een van de belangrijkste zaken om goedkeuring te krijgen voor het bouwen van een huis zijn de constructietekening en sterkte-berekeningen. Dat zijn de tekeningen en berekeningen die aangeven dat de constructie sterk genoeg is om het huis te dragen, dat het niet zal bezwijken onder het eigen gewicht, niet wegzakt in de grond.

Maak een goede diagnose en sterkte-berekening (inzicht in de huidige situatie) een tekening en ontwerp (uitzicht op de gewenste situatie), construeer het fundament (randvoorwaarden inrichten: ik geloof in mij, intrinsiek betrokken zijn en het systeem kantelen), bereken de zwaarte van de draagconstructie (constructief versus destructief), stel de materialen samen (de eisen aan de organisatie) en heb zorg voor je omgeving zoals de steigers, opruimen en verwerken van afval (denk vanuit het grote geheel). Zonder deze constructie is de kans op terugvallen, net als bij zoveel veranderingsprocessen, erg groot. Je constructie is je solide binnenkant waar je op kunt bouwen, die verbindingen samenvoegt tot één geheel.

CONSTRUCTIE ALS VALKUIL

Ook hier hebben we een 'te veel' en een 'te weinig' variant van de valkuil.

De 'te veel' variant is die dat je teveel gaat nadenken, te veel aan je verstand overlaat zodat je gaat malen en twijfelen in plaats van construeren. Je komt niet verder dan plannen maken.

De 'te weinig' variant levert een wankel constructie op. Niet nadenken leidt zelfs tot de afwezigheid van een constructie! "Niet over nagedacht, gewoon begonnen, cursus time management gevolgd, klant bezocht en klaar is kees". Zo gaat het maar al te vaak. Reacties als: "we hebben nu wel genoeg gepraat," passen hier goed bij. Dat kan dan best zo zijn, maar waar heb je het dan met elkaar over gehad, hoe en waarover heb je gecommuniceerd?

De grootste 'te weinig' valkuil is, om het denken over de constructie over te slaan en bijvoorbeeld meteen de doelstellingen te gaan benoemen en beginnen maar. Daadkrachtig op weg naar de valkuil.

Het is belangrijk om je een voorstelling te maken van hoe persoonlijk ondernemerschap er voor jou uitziet en wat dit voor jezelf en anderen betekent. Juist hier is het zaak om weer dicht bij je gevoel te komen of te blijven. Ken jij jouw beperkingen die ook gewoon maken dat jij jij bent?

*De mensen begaan steeds weer dezelfde fout.
Ze stellen geen grenzen aan hun verwachtingen.
En doordat ze hun projecten geen stevige fundering geven
en ze niet precies afbakenen, storten hun bouwsels in.*

MACHIAVELLI

Discorsi 2,27: uit Machiavelli voor managers.

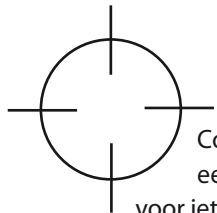
CONSTRUCTIE ALS UITDAGING

De uitdaging is om een eigen constructie op te zetten waar je echt op kunt bouwen. Een constructie uit te werken die het mogelijk maakt het mooiste en het beste uit jezelf en anderen te halen.

Maar hoe doe je dat? Wat is daarvoor nodig? Op welke manier past het concept persoonlijk ondernemerschap daarbij? Wat speelt er bij jezelf en op je werk (binnen je team, binnen de organisatie)? Wat weerhoudt je? Hoe ga je bereiken wat je wilt bereiken? Wanneer ga je dat doen en met welke middelen en mensen? Wat zijn de randvoorwaarden die nodig zijn om te bereiken wat je wilt bereiken? Welke rol speel jezelf hierbij? Wat levert het op? Welk effect heeft het? Heel veel vragen dus!

En dat is ook de bedoeling. De uitdaging is om die vragen uit te werken. Niet door alleen maar na te denken, voel wat goed voelt! Geef je intuïtie de ruimte om deze vragen te beantwoorden. Via je intuïtie sta je in rechtstreeks contact met je hart.

De uitdaging is om je intuïtie de antwoorden te laten geven en deze met je ratio te begrijpen, met je verstand uit te werken.



CONCENTRATIE

Concentratie in deze context betekent 'focus', een samengepakte mentale bundel aandacht voor iets of iemand gedurende een bepaalde periode. Je aandacht richten op de 10 R-stappen die je wilt zetten en de aandacht voor diegenen met wie je de 10 R-stappen gaat bereiken. Het is de aandacht gericht op jezelf en op datgene en diegenen die nodig zijn om in de dagelijkse praktijk je persoonlijk ondernemerschap vorm te geven. Op de strategische keuzes, de organisatie- en persoonlijke thema's en de door jezelf gestelde prioriteiten. Houd focus, houd koers!

CONCENTRATIE ALS VALKUIL

Een grote valkuil is dat je aandacht versnipperd, dat die op teveel dingen tegelijk is gericht. De kans is dan groot dat je je op de verkeerde zaken en mensen concentreert, ofwel te weinig focus hebt.

Te veel concentratie is als het ware het 'doorbranden' van aandacht. Het te veel op één stap of één iemand richten, waardoor je het geheel uit het oog verliest en je aansluiting kwijt raakt. Zonder goede communicatie en een goede constructie is de concentratie valkuil een stuk dieper!

CONCENTRATIE ALS UITDAGING

De uitdaging is om geconcentreerd te blijven. Zoals al eerder gezegd, komen dagelijks duizenden signalen en prikkels op je af. Gemiddeld genomen, word je op je werk elke 7 minuten gestoord [*bron gids voor personeelsmanagement*]. Dat betekent dat je per dag gemiddeld 80 keer gestoord wordt, 400 keer per week, 2000 keer per maand! Dit nog los van allerlei 'afleidingsmanoeuvres' die zich om je heen en in jezelf afspelen.

De andere uitdaging is bij jezelf vast te stellen dat je concentratie minder wordt of minder is. Je kunt het merken als je concentratie afneemt. Je bent snel afgeleid, je verandert vaak van houding, je leidt snel andere mensen af, je krijgt je werk niet af, je zoekt afleiding en je ziet er als een berg tegenop om iets op te pakken, je bent moe.

Wat kun je er aan doen?

Ook concentreren kun je leren!

Lees eerst alleen

de ingesprongen zinnen,

daarna de uitspringende.

Dat heet concentratie!

PROBEER **MAAR** EENS GEWONE
PROBEER EENS **GEWONE**
DINGEN TE DOEN, ZONDER
DINGEN TE DOEN, ZONDER
BIJGEDACHTEN OVER **GISTEREN**
BIJGEDACHTEN TOE TE LATEN **OVER**
OF STRAKS, OVER WIE OF WAT.
WIE OF WAT, OVER GISTEREN
BLIJF MET JE **AANDACHT** IN HET **HIER**
OF STRAKS OF MORGEN.
EN NU TERWIJL JE **AARDAPPELEN**
BLIJF AANDACHTIG BEZIG MET DE
SCHILT, DE TAFEL DEKT OF NAAR HET
HANDELING DIE JE UITVOERT.
TOILET GAAT. EN ALS ER EEN **GEDACHT**
EN ALS ER TOCH EEN **GEDACHT**
AAN KOMT VAREN...MERK HEM OP
OPSTEEKT ... LAAT HEM **VOORBIJ-**
...EN LAAT HEM VOORBIJGAAN.
GAAN.

ALS JE NIET WEET WAAR JE NAAR TOE WILT, KAN IK JE OOK NIET BRENGEN.

taxichauffeur

Concreet zijn brengt energie daarheen waar je de energie wilt hebben, zodat er iets gebeurt. Hoe concreter je bent, hoe groter de kans is dat je tot stand brengt wat je wilt bereiken.

DUIDELIJK; je weet wat je wilt!

DOORDACHT; je hebt nagedacht over hoe je het wilt

DOELGERICHT; je hebt wat je wilt bereiken 'smart en kiss' gemaakt

DAADKRACHTIG; je doet wat je moet doen op het juiste moment

DANKBAAR; je bedankt diegenen die het mogelijk gemaakt hebben

en vergeet jezelf niet.

CONCREETHEID ALS VALKUIL

De valkuil is natuurlijk dat je 'te weinig' concreet bent, dat je onduidelijk bent en te algemeen:

"Ik ga naar Amsterdam".

of

"Ik ga dinsdag met de trein van 10.02 uur van Eindhoven naar Amsterdam. Ik kom om 11.35 uur aan en heb om 12.00 uur een lunchafspraak op de Herengracht die tot 13.30 uur duurt. Het doel van de bijeenkomst is kennismaken; te bezien wat we voor elkaar kunnen betekenen. Ik heb bewust voor een lunchafspraak gekozen. Dan maken we beiden effectief gebruik van onze kostbare tijd. Ik combineer het bezoek met een afspraak om 14.30 uur die tot 16.00 uur duurt. Ik neem de trein van 16.31 uur terug vanaf spoor 5 van het Centraal Station en ik kom dan om 18.04 uur aan op Eindhoven Centraal.

Wanneer je onvoldoende concreet bent, komen er geen activiteiten op gang. Het is onduidelijk waar je moet beginnen en elk concreter item gaat voor. Je besteedt je tijd aan ad hoc zaken en brandjes blussen. Veel open eindjes en ellenlange actielijsten zijn het gevolg. Het stuur is uit je handen genomen en je bent overgeleverd aan de nukken en prioriteiten van anderen.

VERMOEI JE NIET MET NIETS TOT STAND BRENGEN

JAN JONKER

De uitdaging is om in te zien wat er schuil gaat achter het niet of te weinig concreet zijn. Wat is het in jezelf, wat is het bij anderen? Je concreetheid is als het ware een 'tussenstation' bij het ondernemen van de 10 R-stappen. Je moet er langs om het gewenste resultaat te boeken. Natuurlijk is het op zichzelf al een uitdaging om concreet te zijn. Maar dat is eigenlijk geen uitdaging meer. Dat is een echte 'must' voor de broodnodige focus en 'energievoorziening'. Je vlammetje wordt gevoed door de kracht van 'concreet zijn'.

Bert, Koos en Martin

Bert komt zojuist terug van een gesprek met Koos Nietten. Als accountmanager heeft hij intensieve contacten met zijn klanten. Hier haalt hij dan ook enorm veel energie uit. Koos is heel duidelijk in wat hij van zijn bank verwacht. Een traite d'union, een sparringpartner en financier voor zijn business. Verder ziet Koos de toegevoegde waarde van het netwerk van de bank en maakt daar graag gebruik van. Koos is in China geweest. Hij gaat zaken doen en zijn Chinese partners vragen om een 'letter of credit' voor de eerste transacties. Koos had hem uitgenodigd om een exportkrediet te regelen voor deze transactie.

Bert ziet Martin, zijn manager, achter zijn bureau zitten: "Hoi Martin, heb je even tijd voor me?"

"Ik heb 10 minuten. Om 11 uur heb ik een volgende meeting".

Bert gaat tegenover Martin zitten en doet een voorstel voor het inrichten van het exportkrediet voor Koos.

"Ho,ho Bert, we zitten midden in de crisis. Dat gaat niet zo eenvoudig, daar hebben we het in het vorige werkoverleg nog over gehad. Als je het snel wilt regelen, moet Koos zijn persoonlijke Holding mee verbinden," geeft Martin aan.

"Dat wil hij niet en bovendien ziet hij dat als een motie van wantrouwen," reageert Bert.

"Dat kan wel zo zijn, Bert, maar ik krijg deze aanvraag anders nooit door de Kredietcommissie".

Bert baalt. Het lijkt de laatste tijd wel of de kredietcommissie zoekt naar redenen om financieringen niet te geven terwijl ze nog niet zo lang geleden zochten naar redenen om het wel te doen. En wie mag het weer uitleggen? Hij zit in de frontlinie en de directie en de leden van de kredietcommissie zitten veilig in de loopgraven bevelen te

geven. “Oké dan, ik werk de aanvraag wel op die manier uit, maar ik wil het er binnenkort nog met je over hebben,” geeft Bert aan. Martin kijkt op zijn horloge en gaat snel de kamer uit. Bert zucht. Hij constateert voor zichzelf dat het jaren terug toch allemaal wel echt fijner werken was met bazen die nog hun nek durfden uitsteken. Hij is teleurgesteld.

WAARNEMING

Waarnemen in deze context is objectief en aandachtig zintuiglijk waarnemen wat je voelt, wat je hoort en wat je ziet. Niet afgaan op wat je denkt dat je waarneemt of een interpretatie die je eraan geeft, maar onbevangen, zonder oordeel waarnemen. Een klein voorbeeld uit de oude doos ter illustratie. Je ziet een glas voor de helft gevuld met water. Wat zie je? De objectieve, aandachtige variant neemt het volgende waar: ‘een glas voor de helft gevuld met water’.

Onze interpretatie, onze gedachten vullen in of het half vol of half leeg is.

WAARNEMING ALS VALKUIL

Hier ligt de perceptie valkuil: Je ziet wat je wilt zien. Je voelt wat je wilt voelen. Je hoort wat je wilt horen en dat vindt zijn oorsprong in jezelf. Het wordt bepaald door hoe je gevormd bent, je karakter, wat je hebt meegemaakt, welke indrukken je hebt opgedaan. Kortom de manier waarop je de ‘waarheid’ percipieert, kleurt je waarneming.

Antoinette en Ralph

Antoinette is 37 jaar en werkt als verpleegster in de thuiszorg. Haar moeder was wijkverpleegkundige en haar oma was verloskundige. Het zit in de familie. Ze doet haar werk met veel plezier en is met hart en ziel betrokken bij de mensen die ze verzorgt. Het is een dynamische baan, met veel vrijheid en verantwoordelijkheid. Wel baalt ze er van dat het zorgkantoor, dat na de fusie de hele administratieve verwerking doet, zo ontzettend bureaucratisch werkt. Het mag de pret op werkvloer niet drukken, maar de beschikbare tijd voor de zorg aan de ‘klanten’ is de laatste jaren met 25% gedaald. Wat ze daarnaast heel erg jammer vindt, is de versnippering van taken en activiteiten waardoor cliënten steeds vaker door de ‘regels’ de ‘zorg’ niet meer zien of continu met een andere medewerker te maken hebben. Door het verhoogde toezicht houden de verplegers zich strikt aan de regels. Liever een ontevreden patiënt dan een ontevreden ‘baas’.

Antoinette probeert al een tijdje zwanger te raken. Dit wil maar niet lukken. Ze had zich sowieso voorgenomen om na haar zwangerschap parttime te blijven werken ook al heeft haar vriend Ralph zoiets van blijf toch lekker thuis. Hij verdient meer dan voldoende. Ze raakt, door het niet zwanger worden haar zelfvertrouwen kwijt, ze wordt onzeker. Ze krijgt bijna een schuldgevoel dat ze werkt of dat ze te hard werkt en daardoor niet zwanger raakt. Ze is steeds vaker geprikkeld thuis en op het werk. Als Ralph weer over het thuisblijven begint voelt ze zich helemaal als een nutteloze ‘vod’. Doordat haar zelfbeeld steeds zwakker wordt, wordt haar relatie met haar patiënten steeds afstandelijker. Dit verband heeft ze zelf nog niet gelegd”. Wellicht is het toch beter te stoppen,” denkt ze vertwijfeld.

Als je eigen vlammetje op een steeds lager pitje brandt, of als het ego alle ‘zuurstof’ gebruikt om te branden, dan uit zich dat in destructieve gevoelens en gedachten. Die gevoelens en gedachten leiden op hun beurt weer tot destructief gedrag.

De projectie valkuil is dat je kijkt zoals je zelf bent. Alles wat je waarneemt, bekijk je dan door bijvoorbeeld de destructieve bril en je herkent het ook als zodanig. Je neemt dan niet waar wat er feitelijk is. De volgende projectie valkuil is dat je kijkt met een ‘tunnelvisie’. Je neemt steeds minder waar uit je omgeving, waardoor deze steeds kleiner wordt. Alles wat buiten je blikveld gebeurt, neem je niet meer waar. Je blijft steken in je eigen kleiner wordende wereldje.

Deze valkuil kan heel diep zijn, zeker als mensen om je heen de ‘boze wolf’, je destructieve gedachten, voeden. Je bent prikkelbaar, verongelijkt, gefrustreerd, teleurgesteld en vol van wantrouwen. Met welke bedoeling een ander iets doet of zegt maakt niet uit, het komt toch in het ‘gifmandje’ terecht. Het voedt je boze wolf en je ego kijkt voldaan toe.

Een bekend voorbeeld hiervan is wanneer iemand je oprecht positieve feedback wil geven en dit ook aangeeft, het toch binnen komt als negatieve kritiek. Zodanig dat je bij jezelf denkt: “zie je wel, ik deug ook nergens voor, ik heb gefaald”.

Of wanneer je een telefoontje verwacht. Het duurt en duurt. Je gaat van alles denken: “Hij zal wel geen tijd voor me hebben, hij vindt me niet belangrijk, wat zou ik fout gedaan hebben...” Terwijl de enige objectieve waarneming is: “Hij heeft nog niet gebeld”. De rest is interpretatie!

Als dit helemaal op jou van toepassing is, is het tijd om hulp in te roepen. Het is namelijk erg moeilijk om jezelf aan je eigen haren uit de modder te trekken. Het is één van de terechte redenen waarom er steeds meer een beroep op coaching wordt gedaan.

Hoe je naar jezelf kijkt, bepaalt voor een belangrijk deel hoe en wat je waarneemt. Als je dus in staat bent om anders naar jezelf te kijken, zul je zien dat je ook anders naar de ander gaat kijken. Het is allemaal afhankelijk van je zelfbeeld. Als jij je niet bewust bent van je zelfbeeld, is je waarneming als vanzelfsprekend gekleurd. Het is net als in een lachspiegel kijken. Dan zie je een vervormde ik, en dat is niet wat er feitelijk is.

Tot slot de valkuil van de selectieve waarneming. Je ziet wat je wilt zien, bewust of onbewust. Een bekend voorbeeld is de auto die je wilt gaan kopen. Je hebt besloten om een speciale uitvoering van de Mercedes A-klasse aan te schaffen. Je hebt er nog weinig op de weg gezien. Je rijdt van de garage terug naar huis en komt er meteen drie tegen. Dit gebeurt onbewust met heel veel andere waarnemingen, je ziet op je werk bijvoorbeeld alleen maar de negatieve kanten van je collega's. Je ziet wat je wilt zien of waar je ego vol van is. Veel negativiteit dus, maar is dit ook werkelijk zo?!

WAARNEMING ALS UITDAGING

Neem objectief waar, observeer! Blijf in het moment. Het is een van de meest uitdagende uitdagingen objectief waar te nemen, te zien, te horen, te voelen, zonder oordeel. Het in staat zijn je eigen valkuilen hierbij te herkennen op het moment dat je er mee geconfronteerd wordt. Reflectie en feedback zijn prima manieren om te spiegelen met jezelf of je te laten spiegelen door anderen.

Neem waar zonder oordeel of zonder veronderstelling. Oordelen is het destructieve effect bij de 2de R-stap. Het voert terug op het denken in angst, het zegt iets over je beperktheid en geringe bereidheid om anders met zaken en mensen om te gaan.

En voor de leidinggevendenden: controleer niet, constateer. Het ligt heel gevoelig of je controleert of constateert. Constateren vraagt om heel goed inleven in de ander, want het is heel goed mogelijk dat het ego van de ander met zijn destructieve gedachten je constatering aangrijpt om vol in protest te gaan. Heb begrip en compassie (gevoel) als je constateert dat iets niet is gelukt, zowel bij jezelf als bij anderen. Het is net iets verder kijken, voelen dan je neus lang is. Medewerkers voelen zich gecontroleerd vanwege het feit dat je als manager de medewerker controleert omdat je angstvallig de controle wilt houden. Dat is geen waarnemen! De uitdaging is om te zien wat er aan de hand is, welk gevoel er schuil gaat achter datgene wat je waarneemt. Stick to the facts!

We hebben een bewust (vormt zich in 30 seconden) en een onbewust oordeel (vormt zich in 100 milliseconden). Dit laatste kunnen we niet uitschakelen, het is een wezenlijk onderdeel van ons overlevingsmechanisme.

We vormen ons razendsnel indrukken van mensen die we tegenkomen. Soms gebruik je daarvoor duidelijke informatie (iemand die een PSV t-shirt draagt, houdt vast van voetbal, iemand die de deur voor je openhoudt, is vriendelijk), maar ook vele andere dingen kunnen van invloed zijn op je eerste indruk. Een bekend voorbeeld is kleding, maar het kan ook gaan om dingen die je niet eens bewust waarneemt, bijvoorbeeld iemands pupilgrootte, de taille-heup-verhouding, neus-kin-afstand, of subtiele veranderingen in lichaamstaal of stem.

Anke van Luyt, workshop Transactionele Analyse

Martin en Leon

Martin loopt de kamer van Leon, zijn baas, binnen. Leon is aan het bellen. Martin kijkt op zijn horloge en ziet dat het inmiddels kwart over elf is. Verdorie! Ze hebben nog wel zo met elkaar afgesproken om het goede voorbeeld te geven. Dit naar aanleiding van een workshop over de cultuur. In de irritatie-top-5 stond met stip op één: 'afpraak is afspraak'. Hij voelt zich schuldig. Martin denkt terug aan deze workshop. Niets nieuws, maar wel goed om met elkaar weer eens de cultuur aan de orde te stellen en de manier waarop we met elkaar omgaan. Aan de andere kant, eigenlijk ook wel zonde van het geld. Hij gelooft niet dat met het opstellen van een 'top-5' het gedrag gaat veranderen. Om vijf voor half twaalf legt Leon de telefoon neer en kijkt op: "Hoi Martin, ik dacht ik ga maar even bellen zolang jij er nog niet bent!" "Je weet dat ik om kwart voor twaalf een volgende afspraak heb?" Martin kijkt op zijn horloge en ziet de tijd voorbij tikken. Het is hun wekelijkse bila en zoals zo vaak vindt dit tussen 'de soep en de aardappelen' plaats of helemaal niet.

"Ga zitten, Martin". Martin neemt tegenover Leon plaats. De laatste steekt meteen van wal: "Ik heb net van control de verstrekkingen en de provisie inkomsten binnengekregen. Het zijn de gegevens bijgewerkt t/m vorige week". Martin zit in gedachten verzonken en luistert nauwelijks. Dit hoort hij al weken en al weken probeert hij Leon duidelijk te maken dat de markt nu echt op zijn gat ligt. Het bedrijfsleven investeert op dit moment niet en de

financieringen die aangevraagd worden, hebben betrekking op liquiditeitskrapte en zijn in vele gevallen een voorbode voor slechte resultaten en dus niet financierbaar. De accountmanagers kunnen praten als brugman. Martin had gehoopt daar nu eens op een constructieve manier met Leon over te kunnen praten, sterker nog Martin wil graag over de onderlinge samenwerking en verhoudingen in gesprek.

“Verdorie, Martin, er moet iets gebeuren anders gaat het mis met het resultaat van de bank! We moeten bezuinigen en snel ook,” verzucht Leon, terwijl hij aanstalten maakt om op te staan. Het is tien voor twaalf. “Ik ben er vandoor, Martin, ik heb directievergadering. We vatten deze koe volgende week concreet bij de horens”.

Martin baalt er van dat Leon zo met hem omgaat. Leon is stipt in zijn afspraken maar heeft verder nergens tijd of aandacht voor.

SAMENVATTING

De kunst is om de goede kwaliteiten van iemand te zien als inspiratiebron voor het ontwikkelen van jouw minder goede kwaliteiten. De valkuil is, dat je de minder goede kwaliteiten van iemand gaat beoordelen en de goede kwaliteiten van de ander niet ziet. De uitdaging is om je eigen goede kwaliteiten in volle omvang te laten zien, zodat je jezelf gezien voelt en anderen daarmee inspireert.

De kernkwaliteiten die je nodig hebt om je persoonlijk ondernemerschap vorm te geven, zijn voldoende aanwezig in jezelf. Het is zaak ze te ontwikkelen door zelf te beginnen en samen lerend op weg te gaan. Met een doel voor ogen en vanuit een gedeelde ambitie. Een ambitie die gestoeld is op een breed gedragen perspectief en dat verankerd is in de missie en visie van je organisatie en in jouw waarden en wensen. Tijdens elke stap werk je aan het ontwikkelen van deze kwaliteiten. In dit hoofdstuk zijn ze vertaald naar valkuilen en uitdagingen, zodat je ze kunt herkennen en kunt gebruiken.

Hoofdstuk zes is een intermezzo over tijd besparen en voor je lichaam zorgen. In hoofdstuk zeven pakken we de draad weer op. Daarin behandelen we de legitimatie om met persoonlijk ondernemerschap aan de slag te gaan: Wat levert het op?

NEEM WAAR
ZONDER OORDEEL
OF ZONDER
VERONDERSTELLING.

“KUN JE DAAR MEE OPHOUDEN?”

MIJN ZOON ZIT IN MIJN IRRITATIE ZONE. HET IS 32 GRADEN, IK BEN MET VIER KINDEREN IN DE LEEFTIJD VAN 11 TOT 14 VAKANTIE AAN HET VIEREN. TEGELIJKERTIJD MOET IK MIJN DEADLINES VOOR HET BOEK HALEN EN IK HEB NOG VEEL TE DOEN.

“IK HEB NIKS GEDAAN, PAPA”.

“JAWEL, JE STOOTTE JE ZUS”.

“DAT GING PER ONGELUK”.

DIT ANTWOORD SCHIET ME IN HET VERKEERDE KEELGAT EN IK STUUR HEM, NA NOG EVEN WELLES NIETES PINGPONGEN, NAAR ZIJN KAMER OM AF TE KOELEN...

ALS IK 10 MINUTEN LATER NAAR BOVEN GA, ZIE IK DAT HIJ GEHUILD HEEFT. IK SMELT EN GEEF HEM EEN DIKKE KNUFFEL. WE RAKEN IN GESPREK.

“WAAROM MOET JE MIJ STEEDS HEBBEN, IK BEN ALTIJD DE KLOS!”

MET DE DRUKTE OM ME HEEN EN DE DEADLINES IN HET VERSCHIET, ZIJN MIJN TENEN EEN STUK LANGER. IK LEG HEM UIT DAT HET KOMT DOOR ZIJN GEDRAG EN DAT HIJ OVER MIJN GRENSEN GAAT, AL ENKELE DAGEN.

TIJDENS DIT GESPREK, CONSTATEER IK DAT ER IETS HEEL ONEERLIJKS GEBEURT, NAMELIJK DAT IK BIJ HEM ALLES ZIE EN BIJ MIJN DOCHTER NIET. IK GEEF DIT TOE EN IK BELOOF BETERSCHAP: “JE KUNT LEREN OM IETS AAN JE GEDRAG TE DOEN EN IK KAN LEREN OM ANDERS NAAR JE TE KIJKEN. MET DIT WARME WEER EN ALLE KINDEREN OM ME HEEN BEN IK OOK EERDER GERAAKT. SORRY DAARVOOR”.

“GEEFT NIET,” ZEGT HIJ NOG NASNIKKEND.

“ZULLEN WE WEER NAAR BENEDEN GAAN?”

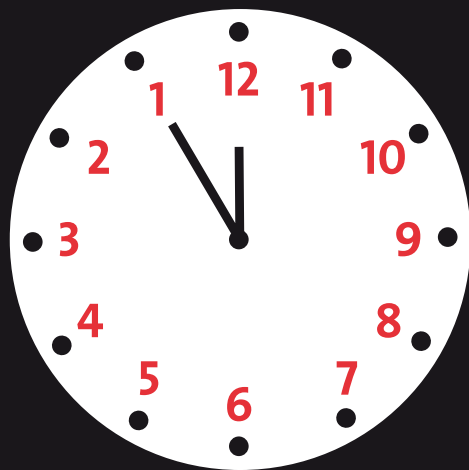
“PAPA, IK KOM ZO. EVEN NOG MIJN TRANEN WEGDOEN”.

BIJ PIEPEN MEER SMEREN

BRON ONBEKEND

6

ZES DAGEN



*Niet te weinig **TIJD** hebben we,
maar we verspillen er **TE VEEL** van*

SENECA

WATER IN EEN RIVIER BLIJFT ZUIVER DOORDAT HET IN BEWEGING IS.
BIJ MENSEN WERKT DAT NET ZO.
WATER DOET DIENST ALS TRANSPORTMIDDEL DAT DE ENERGIE DOOR
ONS HELE LICHAAM VERVOERT. DIT ENERGIETRANSPORT IS VERGELIJK-
BAAR MET EEN VRACHTWAGEN DIE DOOR HET LICHAAM RIJDT.
ALS HET LICHAAM VERSTOPT EN VERONTREINIGD IS,
DAN ZULLEN DE GOEDEREN OP DE VRACHTWAGEN OOK BEDERVEN.
DAAROM MOET WATER BLIJVEN CIRCULEREN. [...]
BEWEGEN, VERANDEREN, STROMEN;
DAAR GAAT HET IN HET LEVEN OM.

MASARU EMOTO,
Water weet het antwoord.

**NOG VOORDAT JE MAAR ÉÉN STAP HEBT GEZET
WORD JE ZIEK.**

Als je ziek bent, weerhoudt dit je ervan om het beste en het mooiste uit jezelf te halen. Daar kan geen PO-concept tegen op. Alle kwaliteiten, valkuilen en uitdaging ten spijt, als de 'taxi' het niet meer doet brengt hij je nergens, wie ook stuurt of gas geeft.

Hoe gezond ben je?
Hoe gezond leef je?
Hoe belangrijk en waardevol vind jij je gezondheid?
Hoe bewust ben jij je daarvan?

Goed voor je lichaam zorgen, is luisteren naar je lichaam. Je lichaam geeft haarfijn aan in welke conditie het is. Respecteer je lichaam door er goed voor te zorgen. Minder stress toestaan, meer lichaamsbeweging nemen, gezonder eten en drinken en meer weldaad en ontspanning zoeken. Zo maak je je lichaam blij. Dus beterschap is meer dan alleen 'beter worden' als je ziek bent, het is ook beter voor je lichaam, voor jezelf zorgen.

ZET DE TV AF EN HET LEVEN AAN

Leon en Gerard

Om tien over twaalf stapt Leon de directiekamer binnen. Bestraffend kijken zijn collega's zijn richting uit. Als blikken konden doden. Leon verontschuldigt zich voor het te laat zijn, zijn bila met Martin was uitgelopen en er kwam nog een telefoontje van een klant tussendoor op weg hier naar toe. Leon heeft al langer het gevoel dat hij zich steeds als een kleine jongen moet verdedigen als het net iets anders loopt dan is afgesproken. Dit terwijl de andere directieleden niet anders zijn, maar het hooguit naar Gerard, de directievoorzitter, handiger verpakken. De stemming is bedrukt. Voor het eerst in jaren lopen de resultaten terug. Dit overigens wel na extreem vette jaren. De rest van het jaar ziet het er al niet veel beter uit.

Gerard is een echte inspirator. Hij heeft een geweldige visie op de markt en op mensen. Maar jammer genoeg komt ook hij op dit moment niet verder. Op alle fronten blijft het gedrag en de houding van de medewerkers terugvallen in de oude patronen. Dit ondanks een onlangs afgerond cultuur- veranderingstraject. De directievergadering duurt tot vier uur. Leon heeft niet het idee er veel mee opgeschoten te zijn. Hij vraagt of Gerard binnenkort tijd voor hem heeft. Het is nu wel klaar zijn lichaam wil niet meer! De volgende dag meldt hij zich ziek. Hij heeft hoge koorts.

Je gezondheid ligt onder het vizier van een 'sluipmoordenaar' die je er van weerhoudt om in de praktijk aan de slag te gaan met persoonlijk ondernemerschap. Die sluipmoordenaar heet 'tijd'. Tijd, tijd en nog eens tijd, anders gezegd: druk, druk en nog eens druk.

"En, hoe gaat het?"

"Ja goed, druk, ik heb het druk. En jij? Ook hartstikke druk?"

"Ja man, enorm druk!"

De laatste decennia staan in het teken van toegenomen werkdruk en stress, zowel zakelijk als privé. Maar waarom eigenlijk? We hebben allemaal steeds minder tijd en steeds meer te doen. Elke dag weer het zelfde liedje.

Hoe zorg je er voor dat je tijd hebt? Hoe bespaar je tijd? De grootste frustratiebron bij veel initiatieven is het gebrek aan tijd door te hoge werkdruk, de waan van de dag, achterstanden, cursussen, ziekte van collega's, vakanties, besparingen etc. Om op een kansrijke manier aan de slag te gaan met persoonlijk ondernemerschap is het nodig om tijd te winnen. Natuurlijk is dit voor iedereen verschillend. Het hangt af van het soort werk dat je doet en van de persoonlijke omstandigheden waarin je zit. Als je al goed voor jezelf zorgt en goed met je tijd omgaat, is het belangrijk om er mee door te gaan en een inspirerend voorbeeld te zijn voor anderen.

De makkelijkste manier is om prioriteiten te stellen. Vaststellen wat urgent en belangrijk is, keuzes maken, goeie planning eronder, afspraak is afspraak, de wind eronder, doorzetten en klaar is kees. Als je niet weet hoe je dit moet doen, volg je een training time management en hup!

*Het grootste gevaar
voor de vrijheid
wordt gevormd door
tevreden slaven.*

Was het maar waar! Je valt steeds weer terug in oude gewoontes, oude gedragspatronen en de tijdnood en werkdruk zijn er weer. Wat is er dan aan de hand? Je bent verslaafd, fysiologisch verslaafd, aan tijd verspillen, aan storen en gestoord worden. Je staat niet of nauwelijks stil bij de besteding van je tijd, bij de 'kostbare waar' die tijd vertegenwoordigt. Je verkwist tijd. Als je het vergelijkt met energieverbruik dan stook je hartje winter met de deuren en ramen open en vraag je je in het voorjaar af waarom de gasrekening zo hoog is. Dat doe je allemaal zelf! Mooi, want dan kun je er ook meteen iets aan doen.

WIE GEEN TIJD HEEFT IS ARMER DAN EEN BEDELAAR

(Nepalees spreekwoord)

Hierna volgt een weekmenu om tijd te besparen en je lichaam te koesteren. Of je er iets mee doet, is 'up to you'. Een hoog 'Libelle' gehalte? Klopt. Het menu is concreet met een vleugje hilariteit, zodat je er wellicht echt iets voor jezelf uit haalt. Je lichaam is namelijk echt verslaafd aan tijd verspillen. Het is net als met eten, drinken, roken etcetera. Je lichaam is gewend om op een bepaalde manier met tijd om te gaan: Opstaan, naar bed gaan, opstaan, werken, eten, pauze, niks, lezen, studeren, koken, tandenpoetsen, slapen, enzovoort. Het is fysiologisch aantoonbaar dat je lichaam protesteert als het ritme verstoord wordt. Zoals bij elke verslaving, wil het lichaam zich koesteren in hoe het was. Je ego vindt dit prima en zal meewerken om de verslaving met je gedachten in stand te houden. Hoe? Met het stemmetje dat, terwijl je aan de lijn doet tegen je zegt: "neem nu gewoon nog maar een stukje taart, wat kan jou het schelen?"

Probeer het menu maar uit. Lukt het niet, dan kun altijd nog deze 'Libelle' methode inruilen voor een echte 'tijdcoach'.

EGOSPINSEL

“Dadelijk ga je ook nog zeggen dat het niet alleen fysiologisch maar ook neurologisch bepaald is,” bromt mijn ego.

“Dank je ego, dat is inderdaad ook zo,” denk ik terug: “Het inzicht groeit dat zelfs het brein zich aan de verslaving van het lichaam aanpast”.

“Hoe kun jij dat nu weten?” [bron: What the ‘Bleep’ do we know]

“Hoe ik kan weten dat roken ongezond is terwijl we 15 jaar geleden er nog vrolijk op los pafte? Voortschrijdend inzicht en natuurlijk de komst van de MRI, met dank aan onze vrienden uit Eindhoven”.

“Haha, het ligt dus niet aan mij, je weerbarstige ego, dat jouw gedrag en jouw houding altijd weer terugvallen, het ligt aan het brein?”

“Ja hoor. En wie is dat?”

“Dat ben ik ook!”

“Ik zal nog wat specifiekere worden. Jij = ik heb inderdaad mijn lichaam verslaafd gemaakt aan tijd verspillen”.

Het menu gaat uit van een ‘gemiddelde werkende’ mens. Het weekmenu is zo opgebouwd dat per dag tijd beschikbaar komt om goed voor jezelf te zorgen en ruimte te maken voor jezelf en anderen om je heen. Het menu heeft ook iets hilarisch in zich. Humor is één van de beste ‘medicijnen’ voor het lichaam. Het geeft je wellicht ook inzicht en inspiratie om je persoonlijk ‘haalbare’ weekmenu concreet te maken. Je kunt er mee beginnen wanneer jij wilt.
[bron; diverse internetsites.]

TERWIJL UITSTEL TOT SPANNING LEIDT,
LEIDT HANDELEN TOT RUST.
GA MET ELK PROBLEEM OM ZODRA HET ZICH VOORDOET
EN U MAAKT DE WEG VRIJ VOOR INNERLIJKE RUST

PAUL WILSON
Rust op het werk

DE EERSTE DAG: MAANDAG

ETEN EN DRINKEN

Fruit- en saladedag, matig brood gebruik.

Koffie tot 15.00 uur, ‘Cup-a-Soep’ moment rond 16.00 uur.

WELDAAD EN ONTSPANNING

30 minuten massage of 30 minuten pedicure/manicure.

’s avonds om uiterlijk 23.00 uur naar bed, ’s morgen iets vroeger naar je werk.

Kijk eens goed naar je medemens (maar pas op voor klappen!).

MINDER STRESS, MEER TIJD

Begin met de ‘kring’ (net als vroeger op school). Rondje weekend, rondje beleving!!!

Reduceer stoormomenten, geef concreet aan dat je niet gestoord wilt worden, stoor anderen niet.

Reduceer informele uitloop, geef concreet aan dat je verder gaat met je werk. Gemiddelde besparing 25 minuten per dag.

FYSIEK BEWEGEN

60 minuten wandelen of je eigen sport beoefenen.

30 seconden rekken en strekken.

TIP: Een grapje... in de morgen is een dagje zonder zorgen! (Geldt ook voor de rest van de dag.)

DE TWEEDE DAG: DINSDAG

ETEN EN DRINKEN

Pasta-groente dag, matig vleesgebruik. Koffie tot 15.00 uur, thee na 15.00 uur.

WELDAAD EN ONTSPANNING

30 minuten powernap of 60 minuten lezen of strijken.

’s Avonds om uiterlijk 23.30 uur naar bed, je bent iets later thuis van je werk. Kijk eens naar je huis, je thuis. Voel jij je thuis!?

MINDER STRESS, MEER TIJD

Cancel onnodige vergaderingen en activiteiten. Werk je achterstanden bij en rond open eindjes af. Communiceer hierover.

Organiseer je e-mailverkeer (met behulp van de afwezigheidsassistent en je collega’s). Ga 30 minuten eerder naar je werk en ga 30 minuten later weg.

Dat zijn de enige momenten waarop je op deze dag e-mail behandelt, zowel inkomend als uitgaand.

Gemiddelde besparing 75 minuten per dag.

FYSIEK BEWEGEN

60 minuten fietsen of je eigen sport beoefenen.

30 seconden rekken en strekken.

TIP: Meten is weten, bereken je Body Mass Index. Toets maar in op Google: ‘BMI’.

DE DERDE DAG: WOENSDAG

ETEN EN DRINKEN

Vlees-groente dag, matig aardappel/
rijstgebruik.
Koffie tot 15.00 uur, thee na 15.00 uur.

WELDAAD EN ONTSPANNING

30 minuten 'spelen/spelletjes doen' of
30 minuten in bad.
's Avonds om uiterlijk 23.00 uur naar
bed.
Kijk eens naar de eerste grote boom die
je tegenkomt. Hoe zou die zich voelen?

MINDER STRESS, MEER TIJD

Hou op met het geouwehoer en con-
centreer je op je eigen werk. Werk hard
door!
Organiseer je telefoonverkeer. Spreek
een nieuwe boodschap in op je voice-
mail: "Vandaag alleen bereikbaar voor
dringende zaken via SMS. Voor spoed-
gevallen vaste telefoon".
Gemiddelde besparing 60 minuten per
dag.
En die tijd gebruik je om 60 minuten
eerder naar huis te gaan! Voor de file uit!

FYSIEK BEWEGEN

30 minuten joggen of je eigen sport
beoefenen.
30 seconden rekken en strekken.

TIP: Dagelijks een liter water drinken is hart-
stikke goed en stop met roken! (alleen
voor rokers).

DE VIERDE DAG: DONDERDAG

ETEN EN DRINKEN

Vis-groente dag, matig aardappel/pasta-
gebruik.
Koffie tot 15.00 uur, thee na 15.00 uur.

WELDAAD EN ONTSPANNING

15 minuten stilte (zoek een stil plekje
op) of 30 minuten in bad.
's Avonds om uiterlijk 23.00 uur naar
bed.
Kijk omhoog naar de lucht of de sterren,
blijf kijken.

MINDER STRESS, MEER TIJD

Je kiest ervoor om vandaag geen 'Ja
maar' te zeggen.
Reduceer je overdrachtsmomenten.
Maak af waar je mee bezig bent, neem
die tijd!
Gebruik op je werk internet en e-mail
alleen zakelijk!
Gemiddelde besparing 30 minuten per
dag.

FYSIEK BEWEGEN

60 minuten wandelen of je eigen sport
beoefenen.
30 seconden rekken en strekken.

TIP: Dagelijks een gulle lach opent deuren
die nu gesloten zijn en neem een hond
of kat.

DE VIJFDE DAG: VRIJDAG

ETEN EN DRINKEN

Aardappel-salade dag, matig vlees/
snackgebruik.
Koffie tot 15.00 uur, thee na 15.00 uur,
alcohol na 17.00 uur.

WELDAAD EN ONTSPANNING

Lekker niks of lekker buizen of ruizen
(TV kijken of muziek luisteren).
's avonds lekker om 21.30 uur (samen)
naar bed
Kijk eens vanaf de hoogte van een kind
(ja, kruip maar eens rond, bij voorkeur
buiten het zicht van je collega's).

MINDER STRESS, MEER TIJD

Sluit de week af, werk open eindjes
weg, ruim je werkplek op en bereid de
volgende week voor.
Ga vandaag 'zittend' plassen, & take
your time (voor de heren of course).
Eindig de week met de 'kring' rondje
beleving (wat ging goed, wat ging fout,
wat deed pijn, wat gaf plezier) en neem
iets lekkers!
Gemiddelde besparing 30 minuten per
dag.

FYSIEK BEWEGEN

60 minuten fietsen of 30 minuten jog-
gen (de week eruit fietsen of lopen).
30 seconden rekken en strekken.

EGOSPINSEL

"Ik zal je voor zijn, het klopt dat ik waarschijn-
lijk de grootste zondaar ben op mijn eigen
weekmenu. Voordat jij begint: ik realiseer me
dat ik me hier al heel vaak schuldig over heb
gevoeld. Zeker in de tijd dat ik weer ben gaan
roken heeft mijn zelfbeeld een behoorlijke tik
gekregen. Ik vond mezelf een slappeling! Terwijl
gezondheid voor mij zo belangrijk is. Maar als
ik dan toch rook, had ik beter kunnen genieten
van het roken". Mijn bekentenis was weinig ef-
fectief, alsnog steekt mijn ego van wal:
"Trouwens dat weekmenu van jou is niet
haalbaar. Dat doet niemand. Zo is alles saai. Ik
ben liever lui, rook lekker diep over de longen,
drink liever zoveel als ik wil, ga liever lekker
laat naar bed, snaai tot diep in de nacht, lekker
vet en veel eten. Da's toch veel leuker! Hoezo
vlees en aardappelen gaan niet samen, vlees en
pasta gaan niet samen, dat gaat prima samen!
Je moet minder surfen op het internet of eens
andere sites bezoeken. Wil je ons allemaal vege-
tarisch hebben voor je persoonlijk ondernemer-
schap? Ik ga nog liever eerder dood dan me hier
aan te gaan houden!"
Zo is het genoeg: "Ben je klaar?" vraag ik.
"Voor nu wel...".
"Mag ik je iets vragen? Waarom zeg je dit al-
lemaal?"
"Ik wil gewoon destructief zijn, leven als een
wildebras, weg van het burgerlijke gedoe, uniek
zijn door slecht te zijn...". antwoordt het el-
lendige kring. Het ego dat me schuldgevoelens
bezorgt als ik gezondigd heb, als ik mezelf iets
voorgenomen heb en ik houd me er niet aan.
Ja, dat is koren op zijn molen... voeding voor de
boze wolf... en die reageert zoals mijn ego dat
gewend is, zoals hij dat vanuit vroeger gewend
was.
"Hoeveel eerder wil je dood gaan?" werp ik
mijn ego voor de voeten.
"Uhm..."

WIE OP ZIJN TENEN STAAT,

STAAT NIET LANG

WEEKEND: ZATERDAG EN ZONDAG

Je krijgt op vrijdagavond een telefoontje. Je hebt een prijs gewonnen. Dat zijn toch de leukste telefoontjes. Je hebt helaas geen geld gewonnen. Je hebt 7 weken 'werktijd' gewonnen. Het is al met je werk afgestemd. Er zijn twee voorwaarden. Dit weekend geef je het broodnodige aan wat er de komende weken moet gebeuren bij jouw afwezigheid. Op je werk is voor vervanging gezorgd voor activiteiten die perse moeten gebeuren. Een tweede voorwaarde is dat je dit weekend een complete informatiestop inlast. Geen krant, geen tv, geen radio, geen internet, geen gesprekken. Niets! Je kunt de prijs ook gewoon weigeren! Fijn weekend.

HET LICHAAM

Je lichaam is één grote gevoelige snaar. Van kippenvel, rillingen over rug, tot tranen toe geroerd zijn, misselijkheid voelen in de buik, een pijnscheut die door je rug gaat. En je kunt er de zenuwen voelen. Het vermoeide lichaam, het stralende lichaam, het energieke lichaam, het doffe lichaam, het fysieke lichaam, het astrale lichaam, het reflex lichaam, het chakra lichaam, het zieke lichaam, het hunkerende lichaam etc. Als je er echt bij stil staat, dan is het ongelooflijk dat dit allemaal werkt en blijft werken, dit wonder der natuur, de mens.

Het zieke lichaam is niet in staat tot (top)prestaties. Het is dus heel simpel. Als jij het beste en mooiste uit je zelf wil halen, heb je automatisch de verantwoordelijkheid om goed voor je lichaam te zorgen, voor jezelf dus. Nu huizen er een boel wezens in je lichaam; je ego, je 'zijn', je verstand, je emoties, je instinct, je fantasie, je intuïtie. Hoe komt het dat je ziek wordt? Wat en wie maakt je ziek? Dat is een combinatie van extern 'onheil' en interne 'protesten'. Er is geen directe relatie te leggen tussen bijvoorbeeld kanker, stress, rugklachten etc., dat is te kort door de bocht. Dit komt omdat er natuurlijk veel meer variabelen zijn die spelen, maar iedereen is er steeds meer van overtuigd dat er directe relaties bestaan tussen je innerlijke protesten, waaronder 'de opstand van je gevoel', en ziek zijn.

"De huid is onze grens, maar ook een representant van ons hele wezen. Het is de spiegel van ons gehele organisme". Vrij vertaald naar Rudolf Steiner. Als we vanuit ons 'ik' kijken, vormt de huid onze grens. Men ervaart dat de energie bij de voetzolen naar binnen stroomt. De opgenomen energie wordt vooral gebruikt om het lichaam te reinigen. Deze energie is verbonden met de huid en heeft een sterk reinigende werking.

WILLY BLOKDIJK
De rug spreekt

Leon

Leon was geen regelmatige huisartsbezoeker. Sinds zijn scheiding heeft hij echter het gevoel dat hij elke maand naar het spreekuur gaat. Het was begonnen met de extreme griepaanval. Op zijn 43e, enkele maanden na de scheiding, moesten zijn vader en moeder hem op komen halen. Hij was heel blij geweest met hun steun. Ze hebben voor hem gezorgd en hem verzorgd. Hij realiseert zich dat hij altijd hun 'kindje' zal zijn, ongeacht hun of zijn leeftijd.

Leon voelde zich al tijden moe en energieloos. Hij moest zich naar het werk slepen. Hij was prikkelbaar en steeds maar weer verkouden. De schimmelinfecties in zijn lies en tussen zijn tenen bleven maar terugkomen. Een vriendin die hij laatst had ontmoet, had hem verteld over de relatie tussen 'zijn kwaaltjes' en zijn emotionele toestand. Hoewel hij nooit in dit soort zaken geloofd had – hij is hier veel te nuchter voor – klonk het geloofwaardig. Hij raakte enthousiast en ging op spreekuur bij een meridiaantherapeute. De therapeute maakte gebruik van de spanning van de onderhuid om een diagnose te stellen. Ze gebruikte gekleurde zijde om de meridiaanbanen te beïnvloeden, eigenlijk om ze in goede banen te leiden. Leon had er eerst om gelachen, hij die met zijden kleurdeeltjes rondloopt, maar het werkte wel. Hij voelde zich een stuk beter. En ze was heel stellig over zuivel geweest, laat dat maar weg; is niet nodig en is irritant voor je organen. Vanaf die tijd had Leon zijn zuivelgebruik drastisch geminderd. Maar ondanks de positieve effecten van de meridiaantherapie, had hij voor het eerst momenten dat hij het helemaal niet meer zag zitten en daar was hij van geschrokken. Zo zeer zelfs, dat hij ervoor naar zijn huisarts ging. Hij, met al zijn positiviteit, opportunisme en energie, was wellicht depressief. Hij had het op het internet nagekeken en ja hij had wel eens gedacht om er een einde aan te maken. Eindelijk geen gedoe meer. Dit had hij nog nooit tegen iemand gezegd. Hij had bijna alle symptomen die op een depressie wezen.

Zijn huisarts, Henry, was heel resoluut maar vooral begripvol geweest. Hij was niet verbaasd en legde hem in stappen uit wat het betekende als hij antidepressiva ging slikken, Leon was depressief en liep kans om tegen een fikse burnout aan te lopen. Henry zag aan Leon dat hij het erg moeilijk vond om met antidepressiva te starten.

"Henry, ik heb gehoord dat je er ook impotent van kunt worden," zei Leon bezorgd. Henry keek hem lachend aan: "Ja, dat is één van de bijwerkingen, maar die is niet van blijvende aard".

Leon was opgelucht. Op de bank werkte hij de laatste tijd veel samen

met Iris, een trainee die verantwoordelijk was voor de MVO-dag. Als ze haar blousje recht trok en zo met haar borsten vooruit ging zitten, gierde het testosteron door zijn lijf. Maar Leon is netjes, erg netjes. “Ik stel voor dat je alvast 10 stuks van 10 mg meeneemt en die op je nachtkastje legt. Kijk maar wat er wat je er mee doet, je hebt geen ernstige vorm. Mocht je besluiten om ze niet te nemen, dan moet je terugkomen,” gaf Henry aan. “Als je ze wel gaat nemen, moet je je realiseren dat je er een tijdje aan vast zit en regelmatig op controle komt. Antidepressivum en zeker ‘Lexa pro’ vraagt om langdurig gebruik om tot een duurzaam effect te komen,” besluit Henry. “Oké, ik neem ze mee. Verder nog tips?” vraagt Leon. “Het is goed dat je deze stap genomen hebt. Je zou kunnen overwegen om in therapie te gaan. Het is namelijk zo dat het antidepressivum je fysiologisch helpt maar het is belangrijk om naar de diepere oorzaak te kijken”. “Goed dat je het zegt. Ik ben me hierop al aan het oriënteren,” antwoordt Leon. ”Bedankt”.

SAMENVATTING

Zonder een gezond lichaam gaat er niets gebeuren, hoe mooi het concept ook is, hoe gevoelig de snaar ook geraakt wordt, hoe constructief je ook bent en hoe je ook in je zelf gelooft. Koester je lichaam en zorg er goed voor, ofwel zorg goed voor jezelf! Je komt tijd te kort en zonder tijd... zie boven. Je verkwist vaak tijd, zonder het in de gaten te hebben. Dit is echt zonde en ook hier kun je veel bewuster mee omgaan. Ook dat is goed voor jezelf zorgen. Het menu is een concreet voorzetje, met de nadruk op concreet. Inhoudelijk is het aan jezelf om te bezien of je er iets mee wilt of kunt.

Je innerlijke drive is de basis om jezelf daadwerkelijk anders te gaan gedragen en een andere houding aan te nemen. Het is deze wil die de aanzet geeft om van destructief bij constructief te komen, om signalen op te blijven pikken, om zo te communiceren dat je je gezien voelt, om initiatieven te nemen, om niet bij de pakken neer te zitten. Je kunt de beurt nemen.

Als je met deze drive naar je leidinggevende gaat, dan is het maar de vraag of er iets gaat gebeuren. Wat levert het op voor je organisatie? Dat wil jouw organisatie weten, zo concreet mogelijk. Wat maakt het de moeite waard om met persoonlijk ondernemerschap aan de slag te gaan? Hierover gaat hoofdstuk zeven.

“PAPA, MAG IK NOG EEN SNOEPJE?”

“JE HEBT NOG MAAR NET GEGETEN SCHATJE”.

“NEE HOOR PAPA. HET IS AL BIJNA NEGEN UUR”.

“DAN MOET JE NU NAAR BED, IK WAS HELEMAAL DE TIJD VERGETEN. JE MOET SLAPEN MEID, ANDERS BEN JE MORGEN DE HELE DAG VERMOEID”.

“PAPA, IK VROEG OM EEN SNOEPJE, NIET OM EEN PREEK!”

ZE HEEFT VERDORIE NOG GELIJK OOK.

“NIET ZO BIJ DE HAND JIJ. EN HET ANTWOORD IS ‘NEE’”.

“WAT NEE?”

“JE KRIJGT GEEN SNOEPJE, JE GAAT NU NAAR BED, TANDENPOETSEN EN JE BED IN”.

“.....KOM JE ZO WEL EVEN, PAPA?”

“JA, DOE IK DE ‘KLANKSCHAAL’”.

(DOOR DE RUSTGEVENDE KLANK VAN DEZE SCHAAL SLAAPT ZE ALTIJD HEERLIJK IN.)

“MAG IK DAN MORGEN EEN SNOEPJE?”

“TUURLIJK”.

IK HEB GEENSZINS
GETRACHT JE IETS
TE LEREN,
MAAR ALLEEN JE WILLEN
UITNODIGEN OM
TE DENKEN,
TE TWIJFELN
EN TE ZOEKEN.

BRON ONBEKEND