



personal coaching
professionele ontwikkeling

Slinger van Groei – overtuiging als draaipunt van de verandering.

De 6 niveaus van persoonlijke groei en professionele ontwikkeling.

Inleiding

Het is de mens die een organisatie levend maakt! De medewerkers en de leiders bepalen met elkaar de sfeer en de cultuur. De sleutel tot succes, zo weten we van succesvolle organisaties, ligt in de bereidwilligheid van mensen om in samenwerking kwalitatief goede producten of diensten te maken of te leveren. Zij dienen daarbij ook bereid te zijn om zowel individueel als als team te zorgen voor voldoende *resources*. Deze hulpbronnen zijn op hun beurt weer nodig om kwaliteitsproducten en diensten te kunnen leveren.

Succes

Mensen komen tot verandering, groei of ontwikkeling vanuit de wens om plezier in werk en leven te hebben, succes te hebben, nuttig te zijn en bovenal betekenis te hebben. Succes kent vele definities, maar laat zich in dit verband vooral samenvatten als het realiseren van wensen en verlangens van de individuele medewerker en van de organisatie. Om die wensen en verlangens te realiseren zijn de ontwikkeling en inzet van kwaliteiten, kennis, talenten en vaardigheden nodig. Ook de omgeving speelt een belangrijke rol bij het tot stand komen van wensen en doelstellingen. Een derde voorwaarde is ten slotte de bereidheid tot inzet, actie! Samengevat betreft het hier de drie niveaus van de *Slinger van Groei*: omgeving ⑥, gedrag ⑤ en vaardigheden ④.

De cijfers verwijzen naar de figuur op blz. 8

In het vervolg van dit artikel zullen aan de hand van de Zes Niveaus van Groei en Ontwikkeling nog een drietal niveaus aan hiervoor genoemde voorwaarden omgeving, gedrag en vaardigheden worden toegevoegd. Dat zijn: overtuigingen en waarden ③, identiteit ② en missie ①.

Met name het niveau van overtuigingen en waarden houdt verband met het gevoel van vrijheid. Vrijheid is voor het gevoel van succes een belangrijk - zo niet bepalend - element.

Dit artikel richt zich voornamelijk op de persoonlijke ontwikkelingen binnen de zakelijke context. Het gedachtegoed is echter ook van toepassing in andere rollen, zoals partner, ouder.

Lerende organisatie - zelfsturende teams

Zoals gezegd maakt de mens de organisatie levend. De mens maakt de sfeer, de cultuur en bepaalt daarmee de resultaten. De sfeer en de cultuur worden bepaald door ideeën, denkbeelden en gedrag, die positief kunnen zijn ofwel voor verbetering in aanmerking kunnen komen.

Als de mens en de organisatie leren dat kritiek, "fouten" en "mislukkingen" mogelijkheden zijn om te leren, leidt dit tot persoonlijke groei van het individu en tot groei van de organisatie. Zie ook *Leve de Mislukking, Leve de Toekomst*.

Aanvaard dat dingen zijn zoals ze zijn. Het is er toch al. Het is niet goed en het is niet slecht, het is zoals het is.

Vrijheid

Het ervaren van vrijheid kan alleen als er vrijheid is om te kiezen. Te kiezen hoe om te gaan met weerstanden en tegenslagen, bijvoorbeeld. Dat geeft vrijheid van denken en handelen. Kiezen dient wel onvoorwaardelijk te zijn, en heeft alleen dan een ongelofelijke kracht. De touwtjes van leven en werken in eigen hand nemen, binnen de grenzen van wat beïnvloedbaar is, is mogelijk bij de gratie van vrijheid. Vrijheid is op zichzelf geen doel, maar een minimale voorwaarde om wensen en doelen te realiseren. Vrijheid is het tegenovergestelde van externe dwang, waarbij wij (voornamelijk) doelstellingen van anderen “moeten” realiseren.

Vrijheid - het gevoel van vrijheid althans - is een keuze. Ook de keuze om te “moeten” werken, geeft het gevoel van vrijheid. Vrijheid is een gevoel dat we kunnen sturen door deze wijze van denken. De kunst van het Hier-en-Nu levert ons de optimale mogelijkheid van keuze. Vrijheid drukt zich ook uit in aanvaarding van datgene wat er “is”.

Onvrijheid - zelfbeperking

Onvrijheid kan op verschillende manieren ervaren worden: opgelegd door onze omgeving of opgelegd vanuit onszelf. Onvrijheid die onszelf is opgelegd, kan ook worden gezien als zelfbeperking of zelsabotage.

In de meest herkenbare vorm vertoont zelfbeperking zich bijvoorbeeld als een emotionele weerstand om ergens aan te beginnen of om iets af te maken, terwijl wij wel graag ons doel willen realiseren. Wij kiezen er dan zelf voor er niet aan te beginnen of het niet af te maken. Wij stellen bv. het schrijven van een belangrijk rapport of een gesprek met een belangrijk persoon steeds uit.

Een dergelijke weerstand is vaak herkenbaar als (vage) angst of als onrust, zonder een rationeel aanwijsbare oorzaak. De consequentie is dat wij belangrijke dingen niet doen, terwijl wij ons er wel van bewust zijn, dat we ze niet doen..

Een ander voorbeeld is dat wij geloven dat wij iets niet kunnen. In deze vorm van onvrijheid, van zelfbeperking, zijn de consequenties hetzelfde. Wij kunnen belangrijke afspraken vergeten of belangrijke dingen vergeten te doen. Een ander voorbeeld is dat een vaardigheid (kwaliteit) in de ene context wordt toegepast, maar in een andere context wordt “gesaboteerd”. Zo legde bv. een manager succesvol en enthousiast aan zijn eigen team uit, hoe zijn nieuwste plan eruitzag. Toen het de volgende dag tijdens een belangrijke vergadering met de directie zijn beurt was, presteerde hij aanmerkelijk minder dan de dag ervoor.

Er zijn nog meer weerstanden op te noemen die ons gedrag irrationeel doen lijken, omdat wij er immers zelf voor zorgen dat onze eigen wensen worden doorkruist. Om nog enkele factoren te noemen, die ons het gevoel van vrijheid ontnemen: “ongezonde” perfectie, onbalans eigen belang versus het belang van anderen, onbalans geven en ontvangen, ontbreken van moed, niet bereid zijn zich in te zetten, geen risico willen nemen . . etc.

Elke keuze brengt onvermijdelijk een dilemma met zich mee: is dit wel de juiste keuze, heb ik wel voor het juiste gekozen. Ook hiervoor geldt dat het niet aanvaarden van deze onzekerheid, het niet-aanvaarden van de twijfel, ons belemmert om met kracht de gekozen weg te gaan. Twijfelen hoort bij kiezen.

*Als je meer vrijheid wilt, neem dan meer
verantwoordelijkheid*

Overtuigingen als *hét* draaipunt van Verandering

In het verdere vervolg van dit artikel zal de nadruk liggen op het bewustzijn en het waarnemen van de heersende overtuigingen. Overtuigingen en de daarin opgesloten waarden en criteria zijn het draaipunt van de verandering. Met verandering wordt hier persoonlijke en professionele groei en ontwikkeling bedoeld.

Een voorbeeld van een overtuiging: alleen oprechtheid kan de relatie met de medewerkers / klant verstevigen. *Oprechtheid* is in dit voorbeeld de ingesloten waarde.

Onze gedachten zijn van grote invloed op onze gevoelens, emoties. Onze gedachten zijn bepalend voor welke kwaliteiten en middelen we inzetten, hoe we dat doen en hoe we ons gedragen. We kunnen kiezen hoe we denken. Zo onderscheiden we beperkende en stimulerende overtuigingen.

Een overtuiging is niet slechts een gedachte die in het brein rondwaart. Nee, het brein wordt beheerst door de gedachte. Dit leidt tot de bekende selffulfilling prophecy.

Voorbeeld 1: *"Ik ben niet goed in namen."* Dit is een belemmerende overtuiging die me ervan weerhoudt namen te onthouden. En deze overtuiging heeft ook voordelen: ik pleit mezelf vrij van de moeite, ik verontschuldig me al bij voorbaat, ik hoef uiteindelijk niet de verantwoordelijkheid te nemen.

Voorbeeld 2: een veel gehoorde en vaak gehanteerde overtuiging is: "De eerste vijf minuten van een presentatie zijn kritiek". Stel je eens voor hoe je met deze gedachte je lijf, je leden en je verstand onder druk zet. Verkramping! Niet de meest gezonde manier om een presentatie te beginnen.

Veel mensen vervullen hun behoefte aan zekerheid door hard te werken om vertrouwen te verdienen, vanuit de gedachte: vertrouwen vereist actie. Met hard werken is niks mis. Maar, zo ontdekken deze mensen al snel, vertrouwen kun je niet verdienen, vertrouwen kun je alleen worden gegeven. En dat vertrouwen kan ik dan mogelijk beschamen. En voor degen die het vertrouwen geeft, geldt dan: "als ik bedrogen uitkom, dan leer ik alert en duidelijker te zijn"

Overtuigingen zijn de steunpilaren van ons model van de werkelijkheid. Haal er een belangrijke uit en het hele beeld van de werkelijkheid wankelt. Daarom houden we vaak hardnekkig vast aan onze overtuigingen, ook al omdat het ons voordelen brengt – zie voorbeeld 1. We hebben de neiging om de feiten zo te filteren dat we de overtuiging kunnen handhaven.

Hoe je als leidinggevende / manager omgaat met eigen overtuigingen en die van anderen is sterk bepalend voor de effectiviteit en het succes van de organisatie.

Dit vraagt een alerte gevoeligheid op de overtuigingen die spelen en het vermogen een beperkende overtuiging tot een bekrachtigende / stimulerende overtuiging te transformeren. Daarbij gaat het om de overtuigingen die spelen bij de leidinggevende / manager zelf, de medewerker en het team als geheel.

Ook is het van groot belang te kijken naar de criteria / waarden en kritisch te zijn op de positieve en negatieve consequenties van de overtuiging.

Hierover later meer ! – blz. 11 ev

Overtuigingen hebben een groot werkingsgebied:

- Houding naar de groep medewerkers: *Mensen willen gezien worden. Aandacht is de bouwsteen van organisaties.*
- Onderlinge relaties: *Overeenstemming over hetgeen belangrijk is, is de beste manier van besluitvorming.*
- Voorbeeldfunctie: *Walk your talk.*
- Interactie: *De vragensteller leidt het gesprek. Mislukkingen zijn ongevraagde leermomenten.*
- Kritiek en feedback: *Kritiek is een van de betere middelen om te groeien.*
- Ik als manager: *Ik doe er niet toe, door dienstbaar te zijn bereik ik de beste resultaten voor iedereen.*

De situatie (context) bepaalt mede de betekenis en de invloed van de overtuiging. Denk bijvoorbeeld aan de verhouding werk : prive. Ook het gebied waarop de overtuiging betrekking heeft, is van belang: het resultaat, de omgeving, het gedrag, de producten en diensten, de bedrijfsmiddelen, de medewerkers, wat is van belang. En kunnen overtuigingen conflicterend zijn?.

Ook de positie van waaruit de overtuiging wordt ingezet, is bepalend. Vanuit de ratio (het "ego") geloven we alles aan te kunnen, terwijl we in ons hart ernstige twijfel hebben en erg onzeker zijn.

Een ingesloten criterium kan een hele andere betekenis geven aan een overtuiging. Het criterium 'veiligheid' beïnvloedt de overtuiging "*het leven is een uitdaging*". Dat resulteert in de overtuiging: *veiligheid boven alles.*

Een mens zit vol overtuigingen over zichzelf, over anderen, over het leven, over zijn werk, over zijn gezin, over zijn opleiding etc. Die overtuigingen zijn innerlijke drijfveren en dienen ertoe om bepaalde criteria en waarden (zoals bv veiligheid en uitdaging) te realiseren en kunnen daarmee versterkend, stimulerend, maar ook belemmerend werken, zoals in het laatste voorbeeld.

Enkele voorbeelden van beperkende overtuigingen:

Dat kan ik niet. .

Als vrouw..., Als man...;

Ik ben te jong voor deze functie.

Het verandert hier toch nooit.

Ik moet het altijd zelf doen.

Oordelen belemmert het nemen van verantwoordelijkheid.

Enkele voorbeelden van stimulerende overtuigingen:

Het verleden is niet gelijk aan de toekomst

Een slechte beslissing nu, was de beste keuze tóén.

De werkelijkheid berust niet op feiten.

De werkelijkheid bestaat uit mogelijkheden.

Als je meer vrijheid wilt, neem dan meer verantwoordelijkheid.

Je moet het wel zelf, maar niet alleen doen.

De werkelijkheid die we zien is niet de werkelijkheid zoals ze is.

Lichaam en geest beïnvloeden elkaar.

Mislukking in communicatie bestaat niet, in communicatie bestaat alleen feedback

Mensen zijn niet hun gedrag.

De betekenis van wat we zeggen, is de reactie die het oproept.

We kunnen meer dan we denken.

Als iemand iets kan, kan een ander het ook leren.

Het onbewuste denken is minstens even belangrijk als het bewuste denken.

Ieder gedrag heeft een positieve bedoeling.

Waarden en criteria

Behalve de overtuiging zijn ook de waarden en gehanteerde criteria van groot belang, en zelfs zeer bepalend. Waarbij de gemeenschappelijke waarden eveneens van groot belang zijn voor de verbinding, voor het teamfunctioneren. Hier komen we later op terug.

Overtuigingen, ideeën en gedachten over emoties, gevoelens.

We moeten weer aanleren wat we hebben afgeleerd, maar nu als volwassene.

Als jong kind hebben we onze emoties, zoals boosheid (omdat ik niet kreeg wat ik wilde), verdriet (omdat ik pijn had), angst (omdat ik alleen werd gelaten in het donker) vrij en ongehinderd ingezet. Totdat onze ouders ons leerden dat emoties

- een teken van zwakte zijn.
- hen hinderden, omdat ze zelf niet hadden geleerd ermee om te gaan.
- verkeerd waren en dat ze moesten worden onderdrukt.
- niet getoond moesten worden, want wat zou de ander wel niet van je denken.
- etc.

Hoe vreemd het ook is, we hebben eveneens afgeleerd om oprecht blij te zijn. Blij te zijn met wat we hebben; we hebben vooral geleerd te kijken naar wat we niet hebben. Blij te zijn met wie je bent; ons is geleerd dat we niet goed genoeg zijn, van een dubbeltje kan je geen kwartje maken. Blij te zijn met wat we gepresteerd en bereikt hebben; het is nooit goed genoeg, kan altijd beter. Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg. Bescheidenheid (vaak valse bescheidenheid) werd ons als een belangrijke deugd aangeleerd.

Nu als volwassenen kunnen we onze overtuigingen – vooral de beperkende – veranderen en kunnen we ervoor kiezen emoties te zien als een wake-upcall. We kunnen ervoor kiezen te zien dat emoties onze belangrijkste raadgevers zijn, dat emoties maar één doel hebben: goed voor jezelf en de ander te zorgen !!!

Het is ook goed om te zien dat we emoties, gevoelens zelf maken voordat we ze ervaren. In ons denken komt eerst de Schepper en dan de Waarnemer. Met ons denken bepalen we hoe we ons voelen:

- de gedachte: *ik kan het niet, dat lukt me nooit*, roept emoties van onzekerheid, angst en onmacht op.
- de gedachte: *wat zullen ze ervan denken . .* roept onzekerheid, passiviteit, gelatenheid, onmacht op.
- etc

Dus de boodschap is simpel (niet eenvoudig): als je je “beroerd” voelt, denk dan anders !!!! Emoties hebben een belangrijke functie, een belangrijke boodschap. Emoties zijn er niet om ons te pesten of ons ongelukkig te maken. Integendeel, ze zijn er omdat ze maar een ding willen: zorg goed voor jezelf.

Angst in al zijn verschijningsvormen (onzekerheid, angst, zorgen) heeft tot doel: wees alert, let goed op, kijk of het anders kan / moet. Zonder onzekerheid ontwikkelen we ons niet.

Boosheid in al haar verschijningsvormen (van verontwaardiging tot pijnlijk zijn) heeft als boodschap: let op je grenzen, vraag je af: wat vind ik in deze situatie belangrijk? Wanneer we onze boosheid niet adequaat inzetten, zorgen we niet goed voor onszelf, laten we anderen bepalen wat “goed” voor ons is.

Verdriet in al zijn verschijningsvormen (frustratie, teleurstelling) geeft aan dat we iets belangrijks missen. Een voor de hand liggend voorbeeld is, wanneer een goede vriend overlijdt. Verdriet laat zien dat we iets nodig hebben. Verdriet stelt ons ook in staat om afscheid te nemen.

Wanneer ik verdriet niet toelaat kan ik geen afscheid nemen. We moeten in ons leven op vele momenten afscheid nemen: we gaan verhuizen, we halen een diploma net niet, we moeten afscheid nemen van ideeën over onszelf, kinderen gaan het huis uit, we worden ontslagen .. Verdriet tonen is dus geen teken van zwakte, verdriet tonen is een teken van kracht.

Zo kunnen we op een andere manier naar allerlei “zaken” kijken.

- Weerstand en tegenslagen maken ons sterk en wijzer, nodigen ons uit andere wegen te zoeken om ons doel te bereiken.
- Mislukkingen zijn een belangrijk leermoment: *“leve de Mislukking, leve de Toekomst”*.
- Kwetsbaar zijn, kwetsbaarheid toestaan is een teken van kracht: *“ik ben zo sterk, ik voel me zo sterk, dat ik me ook kwetsbaar durf op te stellen.”*

Een belangrijke overtuiging is:

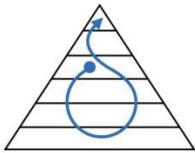
Aanvaard dat dingen zijn zoals ze zijn. Het is niet goed, het is niet slecht, het is zoals het is. Of je nu boos of verdrietig maakt, het blijft zoals het is.

Deze overtuiging geeft ruimte, geeft vrijheid van denken om te zoeken naar andere kwaliteiten en andere wegen.

Het antwoord op de vraag “voel ik me slachtoffer of ben ik de schepper van mijn eigen leven (op dit moment)?” brengt ons terug bij ons verlangen, terug bij onze droom.

Ook het antwoord op de vraag “denk en handel ik vanuit angst of vanuit liefde?” brengt ons bij onze kracht, bij ons verlangen, bij onze droom. Liefde (in al haar verschijningsvormen: genegenheid, respect, verbinding, aandacht, genieten, plezier in het leven, blij zijn met jezelf). Angst in de vorm van twijfel, onzekerheid, bezorgdheid en oordelen.

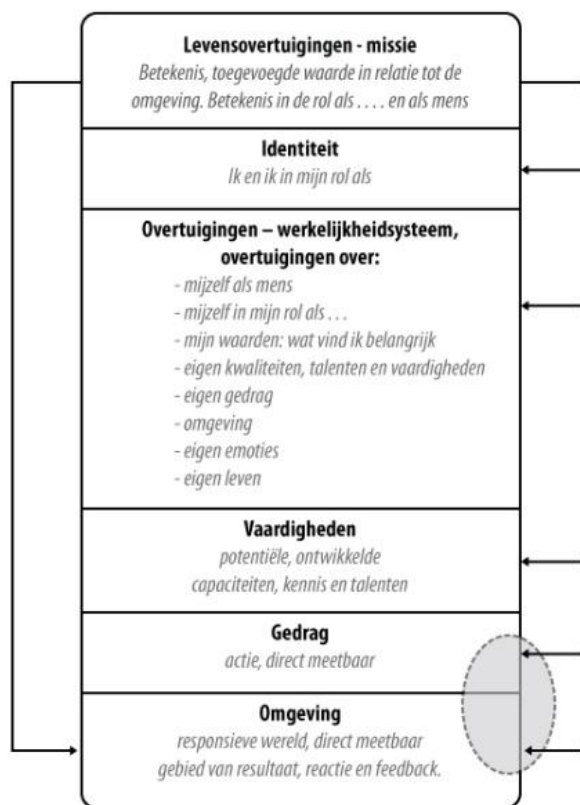
De zes Niveaus van Groei en Ontwikkeling



In *Persoonlijk Meesterschap* en *Integration* wordt gebruikt gemaakt van de zes niveaus van ontwikkeling, ontleend aan de logische niveaus naar Robert Dilts. Robert Dilts heeft een simpel en elegant model gemaakt voor het denken en communiceren over (persoonlijke) verandering, leren, communicatie en gebeurtenissen. Het is een ordeningsprincipe dat het mogelijk maakt om vast te stellen waar eventueel noodzakelijke veranderingen kunnen worden doorgevoerd. Het model is oorspronkelijk van de hand van Beateson.

De Niveaus – het model

Onderstaand volgt een toelichting op de figuur te beginnen bij het 1e niveau: de persoonlijke missie, de levensovertuiging ① Dit niveau is maatgevend voor de wijze waarop de rol van leidinggevende en medewerker, maar in brede zin elke rol die we vervullen, wordt ingevuld.



*) Omgeving neemt alleen het gedrag waar.

**) Gearceerde niveaus zijn programma's

In de hierna volgende tekst verwijst het getal ①, ② enz. naar de niveaus in de figuur. Levensovertuiging, missie is niveau ①, omgeving is niveau ⑥

Levensovertuiging en persoonlijke missie ①

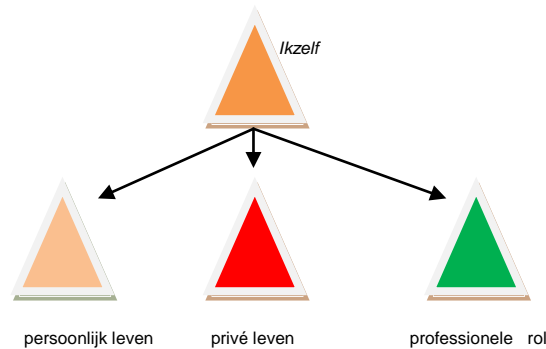
Wat wil ik betekenen, wat is mijn nut, wat is mijn toegevoegde waarde..Lastige vragen, een abstract onderwerp. Deze vragen stellen we onszelf, in relatie met onze omgeving®. Immers, in de omgeving wordt het resultaat van ons handelen zichtbaar en alleen in de omgeving kunnen we ons handelen en het resultaat van ons handelen toetsen aan wat we belangrijk ③ vinden en de betekenis ① die we willen hebben.

Deze vragen zijn ook van belang, gezien vanuit de “positie” als mens. Immers, in de rol van manager, leidinggevende, ouder, partner en in alle andere rollen brengen we tot uitdrukking wat we als mens willen betekenen. Uiteindelijk is de betekenis die we willen hebben als mens de ultieme toetssteen voor de wijze waarop we al onze rollen vervullen.

Dit is de eerste vraag van / aan de leidinggevende die de verantwoordelijkheid heeft voor de ontwikkeling en de prestaties van de (Einstein) medewerker en de organisatie.

Identiteit.②

Identiteit roept op de eerste plaats de vraag op: *wie ben ik?*. Wanneer iemand wordt gevraagd: *wie ben je?*, dan zal die vraag vaak worden beantwoord met *ik ben (heet) Karel, ik ben manager bij..., ik ben moeder, vader* etc. Maar dat is maar een deel van de juiste omschrijving van wie ik ben, ik ben meer dan dat. Ik ben Mens – dat is mijn ware Ikzelf – en ik vervul de rol van manager, partner, ouder en vriend.



Wie ik ben als Mens, is een vraag die lastig te beantwoorden is. Het antwoord ligt op transverbaal niveau, is niet in woorden uit te drukken. Ik kan wel besluiten *wie ik wil zijn als Mens*. En dat breng ik tot uitdrukking in de rollen die ik vervul: *wie wil ik zijn als manager, wie wil ik zijn als partner, als ouder*. En waaraan toets ik dat? Aan wie ik wil zijn als Mens ! In mijn rollen breng ik tot uitdrukking wie ik als mens wil zijn. We hebben een toetsingscriterium nodig om deze en andere vragen, zoals: *wat vind ik belangrijk* (niveau ③) te kunnen en willen beantwoorden. De vraag *wie wil ik zijn als...* hangt ook heel erg samen met het vorige niveau: *wat is mijn (persoonlijke) missie, wat is mijn betekenis, mijn nut, mijn toegevoegde waarde?*

Omgeving ® is alles en iedereen, zoals de huisgenoten, de partner, de medewerkers, de klanten, de organisatie, het team etc. en ook de ontwikkelingen in de samenleving. Alles staat in relatie met de omgeving. Immers, de omgeving is het gebied van feedback, het gebied waarin de resultaten zichtbaar worden, het gebied waarin het individu en ook het team resp. de organisatie kan toetsen of, en zo ja in welke mate, we erin slagen die betekenis te hebben die we ons wensten.

We hebben de ander, de omgeving nodig om te toetsen of we daadwerkelijk degene zijn, die we willen zijn, of we onze rol als manager, partner, ouder en alle andere rollen vervullen zoals we hebben gekozen. In die zin hebben we de ander nodig als “spiegel”.

Overtuigingen en waarden ③ staan voor ons werkelijkheidssysteem: de manier waarop we naar de werkelijkheid kijken. We kijken door onze bril van overtuigingen, voor- en

veronderstellingen, ingenomen standpunten en meningen. We kijken door de bril van wat we belangrijk vinden en maken zo onze eigen beleving van de werkelijkheid. Overtuigingen staan voor de optelsom, zijn ontstaan uit onze opvoeding, trainingen, ervaringen, omvatten tegenslagen en mislukkingen, herinneringen, beslissingen die we hebben genomen.

**Waarden, criteria en overtuigingen zijn
het draaipunt van groei en ontwikkeling.**

In
de

Slinger van Groei wordt dit niveau gezien als het draaipunt van verandering, groei en ontwikkeling.

- Overtuigingen

Hier hanteert de *Slinger van Groei*, de overtuiging: de werkelijkheid die we zien ziet is niet de werkelijkheid zoals ze is. Echter, deze gedachte stuit op vele bezwaren: "ik heb toch gelijk, we hebben het altijd zo gedaan, zo is het altijd goed gegaan". Hier ligt de grootste uitdaging, de meest gewenste verandering van denken en ook de moeilijkste verandering.

De werkelijkheid berust niet op feiten, de werkelijkheid berust op mogelijkheden.

"If you do what you always did, you will get what you always got". Een toepasselijke variant hierop is: als je steeds op dezelfde manier blijft denken, zal de waarneming (lees: de werkelijkheid) ook steeds hetzelfde zijn. Het gevolg hiervan is, dat we steeds dezelfde vaardigheden inzetten, hetzelfde blijven doen en dezelfde resultaten krijgen. Hier herkennen we de bekende wishful thinking en de selffulfilling prophecy.

We hebben overtuigingen over van alles en nog wat: over resultaten, over gedrag, over vaardigheden en ook over onze omgeving. Maar ook over onszelf als mens, over onszelf in onze rol als..., over onze toegevoegde waarde, onze betekenis, over wat we belangrijk vinden, over emoties en gevoelens, ons verleden, kortom, over van alles en nog wat.

Wanneer het over het fenomeen tijd gaat, dienen zich twee interessante overtuigingen aan, die we kunnen rangschikken onder stimulerende overtuigingen.

- Het verleden is niet gelijk aan de toekomst
- Een slechte beslissing *nu*, was de beste keuze *tóén*.

Een andere boeiende overtuiging is:

- De werkelijkheid berust niet op feiten. De werkelijkheid bestaat uit mogelijkheden.

Lichaam en geest beïnvloeden elkaar, is een andere interessante overtuiging, soms zelfs met belemmerende effecten. Dit is te zien wanneer non-verbale communicatie (niet) in overeenstemming is met hetgeen wordt gezegd.

Zo kan een persoon die achter elk antwoord een soort van vraagteken zet door het antwoord met een vragende intonatie te geven, bij de vragensteller de indruk wekken dat het antwoord niet betrouwbaar is. Maar is dat wel zo? Of kan het zijn dat de spreker alleen maar ruimte wil geven aan een andere mening?

Het zal duidelijk zijn dat met dit non-verbale aspect een gevoel van onzekerheid gepaard gaat en dat ook de luisteraar niet precies kan duiden of dit nu wel het goede antwoord is. Soms daalt iemands stemvolume, wanneer iemand niet zeker is van zijn invloed.

Ook hoe we zitten, rug goed recht, beide voeten op de grond, handen losjes in de schoot, kijkend naar wat we zien, luisterend naar wat we horen en de kin een beetje omhoog, geeft een gevoel van aanwezigheid en ondersteunt het gevoel van eigenwaarde.

Het is dus steeds nuttig om de interpretatie van de non-verbale signalen te verifiëren bij de spreker.

- Belemmerende en stimulerende overtuigingen

We onderscheiden:

- Stimulerende overtuigingen
- Belemmerende overtuigingen

Zoals de woorden al aangeven, zijn stimulerende overtuigingen overtuigingen die ons verder brengen, zoals bijvoorbeeld: *als een ander iets kan, kan ik het leren* of *een slechte beslissing nu, was toen de beste keuze*. De belemmerende zijn genoegzaam bekend. Voor de volledigheid enkele voorbeelden: *dat kan ik niet, als vrouw..., als man..., ik ben te jong voor deze functie, het verandert hier toch nooit, etc.*

Een zeer beperkende overtuiging is het oordeel. In de regel is het eerste wat we bij een (ongewenste) situatie doen, een oordeel vellen. De basis van het oordeel is simpel: de keuze tussen 'goed' of 'slecht'. Maar hoe bepaal je wat 'goed' en wat 'slecht' is? Ons oordeel is gebaseerd op een onbewuste vergelijking met een ideaal zelfbeeld, een ideaal mens of een ideale, gewenste of verwachte situatie.

Anders gezegd: het oordeel is gebaseerd op ons model van de wereld, en dat is een vitaal deel van je persoonlijkheid en daarmee een essentieel deel van je sturingsmechanisme.

Het model van de wereld is de optelsom van alle ervaringen, van alles wat je hebt geleerd, van de beslissingen die je hebt genomen en van de keuzes die je hebt gemaakt. Het is het filter, de gekleurde bril waardoor je elke situatie waarneemt en betekenis geeft. Alles wat je aan kennis opbouwt, alle informatie die je verzamelt, gaat door die gekleurde bril heen. Kortom: jouw model van de wereld is je verleden en wat je daarover hebt opgeslagen, ook zonder het te weten.

Naarmate we ons model van de wereld beter leren kennen, werkt het voor ons waardevoller en effectiever. Hierbij is het van belang dat je beseft, dat je *eerst datgene schept wat je vervolgens waarneemt*.

Het oordeel weerhoudt ons ervan om bijvoorbeeld na te gaan wat ik anders had kunnen doen of wat mijn aandeel is in de ontstane situatie. Een oordeel zet ons vast, blokkeert en belemmert ons zo om onze verantwoordelijkheid te nemen.

Hier staan we als mens en ook in de rol van leidinggevende voor de opgave uit het oordeel te stappen en te aanvaarden dat het is zoals het is. Waarmee we ruimte geven aan en ruimte nemen voor de vraag: *hoe ga ik (we) verder?*

Het oordeel nodigt ons impliciet uit tot een reactieve levenshouding. Aanvaarden is de eerste stap naar een proactieve levenshouding.

- Waarden en criteria ③

Waarden en criteria zijn de kern van onze overtuigingen: *ik vind het belangrijk dat...* Waarden en criteria zijn met de overtuiging hét draaipunt van de verandering. Het lastige is dat je hierbij werkt op een abstract niveau, terwijl je mogelijk gewend ben om op concreet niveau te denken en te werken. *Het moet voor mij wel praktisch zijn*, is in dit opzicht een vaak gehoorde reactie, wat een zeer belemmerende overtuiging is die het leerproces blokkeert. Door op het niveau van overtuigingen, waarden en criteria te werken krijgen we juist invloed op ons dagdagelijkse leven in de praktijk.

Criterium betekent volgens Van Dale kenmerk, beginsel en maatstaf bij een beoordeling. Criteria zijn zaken waar je iets voor over hebt, ze verschaffen ons een bruikbare manier om ons leven te organiseren. Waarden zijn een abstract en algemeen principe dat ten grondslag ligt aan gedragspatronen binnen een bepaalde samenleving (team, gezin) en kunnen worden aangemerkt als een fundamenteel onderdeel van die samenleving.

Criteria en waarden geven betekenis aan ervaringen en creëren zo een structuur (een programma), waardoor we neigen tot het herhalen van, het vasthouden aan of het verwerpen van deze ervaringen. Criteria zijn standaarden die we gebruiken om onze ervaringen te evalueren. Waarden en criteria sturen ons *model van de wereld* en bepalen daarmee ons gedrag en het wel / niet bereiken van onze doelen. Voorbeelden zijn: eerlijkheid, verantwoordelijkheid, erkenning, waardering, vrijheid, volharding, warmte, aandacht, spanning.

Eigenwaarde is de kracht waardoor je gezonde keuzes kunt

Omdat ons *model van de wereld* evolueert zijn de waarden en criteria geen statisch gegeven, maar dynamische meetpunten in een proces van voortdurende ontwikkeling.

- Hiërarchie en context

Waarden en criteria staan nooit alleen en ontleen een groot deel van hun dynamiek en betekenis aan hun positie in het spanningsveld tussen andere waarden en criteria in termen van directionaliteit en hiërarchie.

De impact van een waarde en een criterium wordt bepaald door het kader, de context, de situatie. Liefde voor de partner is niet hetzelfde als liefde voor het werk.

We kunnen in een gegeven kader niet iets doen wat in overtreding is met onze eigen criteria in datzelfde kader. Wanneer we dat toch doen, ontstaat er een intern conflict met het daaraan verbonden schuldgevoel.

Een waarde of criterium wordt gevonden door vragen als:

- Waarom is dit ...belangrijk voor je? ("dit..." staat voor doel, wens, gedrag of verwachting etc.)
- Wat maakt... belangrijk voor je?
- Welke waarde vertegenwoordigt dit... voor je?
- Wat levert het op (in termen van waarden)?

De hiërarchie wordt uitgevraagd door vragen als:

- Wat is nog belangrijker dan dat?
- En wat is nog belangrijker dan...?.
- En wat is het allerbelangrijkste?
- Waar gaat het uiteindelijk om?

Een criterium moet steeds worden uitgedaagd en concreet worden gemaakt met de vraag: hoe weet je dat je... hebt bereikt, gekregen? Hoe ervaar je...? Voorbeeld: Hoe weet je dat iemand aandacht voor je heeft? *Wanneer iemand naar me kijkt, me aanraakt, herhaalt wat ik zeg, doorvraagt etc.*

- Polariteit van vermijden en bereiken

Wat eerder al vermeld, we onderscheiden twee polen bij het vaststellen van criteria: de criteria die we willen vermijden en die we willen bereiken. Criteria die zijn verbonden met pijn of met plezier.

Polarisatie tussen deze twee polen leidt tot stagnatie. Een harmonisch (en dynamisch) evenwicht tussen deze twee polen leidt tot snelle ontplooiing.

Het zal duidelijk zijn dat wanneer iemand groot belang hecht aan *aardig gevonden worden* en absoluut vermijdt te worden afgewezen, het gehele proces stopt. Daardoor wordt het allerbelangrijkste: *nut hebben* niet bereikt en, erger nog, krijgt diegene falen en nutteloosheid er mogelijk gratis bij.

Het voorbeeld maakt duidelijk dat het onvermijdelijk is om datgene wat we willen vermijden, in enigermate te aanvaarden om daarmee het belangrijkste criterium te realiseren.

Hetzelfde geldt ook voor kiezen. In het keuzeprocess worden we steeds met de tegenpool geconfronteerd. Als we iets willen bereiken, dan is het onvermijdelijk dat daar inzet en inspanning, onzekerheid, moed, aanvaarden van risico tegenover staat. Je zou dat de "prijs" kunnen noemen die "betaald" moet worden voor het bereiken van het doel.

Wanneer je aan een rozenkweker vraagt hoe hij erin slaagt om een prachtige roos te maken, dan zal hij zeggen dat daarvoor veel shit (paardenmest) nodig is. Oftewel: wanneer je de stank van de paardenmest niet wenst dan zal je nooit die mooie roos kunnen krijgen.

De boodschap is duidelijk:

- Wat we willen bereiken dienen we los te laten, of beter gezegd: niet krampachtig vasthouden. Wel als een innerlijk kompas handhaven.
- Wat we willen vermijden, dienen we te aanvaarden.

Wanneer we beide uitgangspunten hanteren, krijgen we overzicht, krijgen we inzicht hoe we het doel kunnen bereiken.

- Onderscheid, soorten van waarden en het spanningsveld

Waarden kunnen worden verdeeld in:

- Morele waarden
- Economische waarden
- Vitale waarden
- Esthetische waarden.

Morele waarden zijn persoonlijke waarden die meer samenhangen met de persoonlijkheid en die in zekere zin het karakter van iemand zichtbaar maken. Waarden die typisch zijn voor iemand noemen we deugden.

Voorbeelden: bescheidenheid, oprechtheid, compassie.

Vitale waarden zijn waarden die criteria vormen voor het leven, zoals (kwaliteit van) leven, fysieke / mentale en emotionele gezondheid, bewustzijn, invloed, welzijn.

Economische waarden beschrijven de *prijs – prestatieverhouding* in de brede zin van het woord: niveau van inkomen in verhouding tot het bestedingspatroon, de prijs van een maaltijd versus de kwaliteit resp. service van het restaurant.

Esthetische waarden beschrijven criteria als schoonheid, mooie kleding, een mooi huis.

In het voorgaande is al kort ingegaan op het feit dat criteria en waarden in een hiërarchie staan ten opzichte van elkaar. Deze hiërarchie is ook weer mede bepaald door de context. Waarden kunnen ook conflicterend zijn en vragen dan om een (vaak lastige) keuze. Voor deze keuze staan ons geweten, schuldgevoel, schaamte en eergevoel ter beschikking.

Bij de kassa van de supermarkt ontvang ik € 10 te veel aan wisselgeld. Economisch gezien is dat gunstig voor de prijs-prestatieverhouding. Moreel gezien komen waarden als eerlijkheid, betrouwbaarheid en oprechtheid aan bod.

In dit voorbeeld strijden morele en economische waarden met elkaar. Ook in vele andere opzichten worden we in het dagdagelijkse leven geconfronteerd met het spanningsveld tussen de verschillende (soorten) waarden.

Waarden geven richting in geval van onzekerheid en toenemende onvoorspelbaarheid

Wat is de juiste hiërarchie: morele waarden, vitale waarden, economische waarden, esthetische waarden? Welke waarden laten we prevaleren? Economische of morele, vitale of morele, economische of vitale, esthetische of economische? Er is geen goed antwoord, het enige juiste antwoord kan worden gegeven wanneer de vraag wordt getoetst aan de eerste twee niveaus: *wat wil ik betekenen* en *wie wil ik zijn*.

- Waarden en normen

Veelal worden deze begrippen in een adem genoemd en daarmee vaak met elkaar vereenzelvigd. Normen zijn de regels, de voorschriften, de afspraken waarmee de waarden en criteria worden geconcretiseerd. Eerlijkheid en rechtvaardigheid zijn waarden, criteria. De norm is: *je mag niet stelen*.

Normen kunnen conflicterend lijken en ook daadwerkelijk conflicterend zijn, wanneer we op het concretere niveau van de norm blijven. Vaak schuilt achter de ogenschijnlijk conflicterende norm, hetzelfde criterium.

We verlaten het tijdperk van de maakbare samenleving, we zullen de illusie dat alles oplosbaar is achter ons moeten laten. In plaats daarvan zullen we meer een houding van niet-weten moeten innemen.

Een levenshouding van niet-weten heeft een aantal kenmerken: verwondering over de complexiteit van het leven, nieuwsgierigheid naar wat zich afspeelt aan de randen van het weten (bijvoorbeeld in het zwijgen), het aandurven van onzekerheid, het durven toelaten van twijfel, behoedzaamheid bij het uitdragen van een uitspraak. Niet-weten biedt bovenal openheid. Het laat zich verbinden met ruimdenkendheid en vrijheid, openhartigheid en spontaniteit, nieuwsgierigheid en experimenteerlust, met creativiteit en originaliteit, eerlijkheid en integriteit, dialoog en ontvankelijkheid voor kritiek, aandacht en begrip, kwetsbaarheid en geraakt durven worden. De betekenissen en associaties lijken onuitputtelijk.

We leven in een periode van toenemende onzekerheid. Dat maakt de weerstand tegen persoonlijke verandering groter omdat we liever vasthouden aan het bekende. Een bekend patroon. We zijn gewend te steunen op het vergroten van kennis en het analyseren van de gewenste situatie (stappenplannen), terwijl we meer bewustzijn zouden moeten ontwikkelen en meer inzicht in de weerstanden zouden moeten verwerven om werkelijke veranderingen mogelijk te maken.

Dit houdt in dat we in toenemende mate zullen moeten leren om te gaan met onzekerheid. De voorspelbaarheid, de maakbaarheid van de toekomst worden minder. Je zou kunnen zeggen dat veel systemen ontregeld zijn (denk maar aan de vooruitzichten m.b.t. pensioen en AOW, de situatie in de zorg, het feit dat vaste aanstellingen schaarser worden) terwijl we ons uiterste best blijven doen om die systemen weer onder controle te krijgen.

We zijn in een fase beland waarin het extreme vertrouwen in de maakbaarheid plaats heeft gemaakt voor onzekerheid over wat we willen en kunnen. Deze fase van ontregeling biedt een kans een nieuwe weg te vinden. Ontregeling is niets meer en ook niets minder dan het wegvallen van zekerheid (voor zover die er al was), voorspelbaarheid en maakbaarheid.

En als we – zeker als leidinggevende – die nieuwe weg willen vinden en vanuit dat “ontregeld” zijn naar oplossingen willen zoeken, zullen we stevig in onze schoenen moeten staan. En daarvoor is een fikse portie zelfzorg en zelfkennis nodig.

Elke verandering gaat gepaard met pijn, afscheid nemen van gewoonten, van het bekende, van overtuigingen. Om werkelijke verandering te bewerkstelligen dienen we de pijn van de verandering te aanvaarden en er vrede mee te hebben. Alleen dan kunnen we de volgende stap op onze weg zetten.

En als leidinggevende geldt de *gouden regel* meer dan ooit: *we kunnen van onze medewerkers nooit iets vragen wat we zelf niet aandurven*. En: *we kunnen onze medewerkers (en ook onze kinderen) nooit verder brengen in hun persoonlijke ontwikkeling dan tot het niveau van onze eigen ontwikkeling*.

Waarden zijn belangrijker dan ooit, onze persoonlijke effectiviteit wordt in grote mate bepaald door de mate waarin we ons bewust zijn van onze eigen waarden en die van de ander.. We moeten onze waarden en die van anderen open benaderen om zo oplossingen en strategieën te vinden. En daarom zullen we meer en meer ons leven moeten sturen op grond van waarden. Waarden zijn richtingaanwijzers die een voor een hun oorsprong vinden in compassie.

Tot slot

Tot slot nog vaardigheden ④ en gedrag ⑤. Het zal inmiddels wel duidelijk zijn dat de keuze voor de middelen, kwaliteiten, talenten ④ die we inzetten, het gedrag ⑤ dat we tonen en de resultaten ⑥ die we bereiken, een logisch gevolg is van en wordt bepaald door de eerste drie niveaus. Volledigheidshalve echter nog een korte toelichting.

▪ **Gedrag ⑤** is datgene wat samen met het resultaat in de *omgeving ⑥* zichtbaar is. Gedrag is hetgeen we uiteindelijk doen als gevolg van onze denkwijzen en emoties. Gedrag is de laatste stap voor het zichtbaar worden van de resultaten. Gedrag staat ook voor onze producten en diensten, voor de prestaties die we leveren. Onder gedrag verstaan we ook onze verbale en non-verbale communicatie.

Ook in de communicatie zijn wij verantwoordelijk voor het resultaat. In de *Slinger van Groei* wordt uitgegaan van de navolgende overtuigingen:

- De betekenis van hetgeen we zeggen, is de reactie die het oproept
- Mislukking in communicatie bestaat niet, in communicatie bestaat alleen feedback dat wat we belangrijk vinden
- Ieder gedrag heeft een positieve bedoeling

▪ **Vaardigheden** ④ zijn alle middelen die ons ter beschikking staan en / of die we ter beschikking willen hebben. In dit model worden onder vaardigheden, alle kennis, ervaring, kwaliteiten (en valkuilen), talenten, persoonskenmerken zoals wilskracht en doorzettingsvermogen verstaan, die de medewerker ter beschikking heeft (of nodig heeft) om te handelen (gedrag) en de resultaten te bewerkstelligen. Ook hulpmiddelen als computer en programma's, procedures, logistieke middelen en alle andere hulpmiddelen die nodig zijn voor het productieproces vallen onder vaardigheden.

Doelen en doelstellingen zijn dus de omschrijving van de gewenste resultaten en als zodanig slechts een middel tot evaluatie.

In de *Slinger van Groei* worden in verband met de vaardigheden de navolgende overtuigingen gehanteerd:

- We kunnen meer dan we denken
- Als iemand iets kan, kan een ander het ook leren

De drie laatst besproken niveaus ④⑤⑥ zijn concreet, kunnen zichtbaar zijn en kunnen worden gekwantificeerd en gekwalificeerd. Dat maakt het ook zo aantrekkelijk om met deze niveaus te werken in de rol als manager / leidinggevende.

We hebben gezien dat de uiteindelijke kwaliteiten van ons handelen en de resultaten afhankelijk(er) zijn van de eerste drie niveaus: persoonlijke missie ①, de rol ② en dat wat we belangrijk ③ vinden

Conclusie

Het vermogen om in ons denken te wisselen tussen concreet en abstract is een unieke methode om steeds weer opnieuw de juiste richting in ons handelen en daarmee in onze resultaten te vinden. Wat is mijn betekenis, mijn toegevoegde waarde, mijn nut, en hoe is dat in de omgeving zichtbaar.

**Er is één ding op de hele wereld dat je nooit mag vergeten.
Wanneer je alles vergeet maar dat *ene* niet
dan hoef je je nergens zorgen over te maken.
Maar wanneer je overal aan denkt
alles doet en niets vergeet
maar je vergeet dat *ene*
dan heb je eigenlijk *niets* gedaan.**

Rumi

Meer informatie:

www.persoonlijk-meesterschap.nl

www.levedemislukking.nl

© Van Breemen & Partner bv – herziening november 2012 en januari 2014