

Dag ^{van} de Coach



Thema: **Moed**



www.dagvandecoach.nl



#dvdc18

Unieke leergang Agile-lean teamcoaching van Coachboulevard

Teams leren begeleiden naar de volgende betekenisvolle stap

Gezonde organisaties in de 21e eeuw zijn organisaties die goede resultaten en hoge klantwaardering combineren met een groot aanpassingsvermogen en een stimulerende werkomgeving. Cruciale bouwstenen van zo'n gezonde organisatie zijn sterke teams. Teams begeleiden in hun groei naar een sterke, volwassen rol vraagt om een competente begeleider die vertrouwd is met methodes vanuit lean, agile en teamcoaching, maar die ook methode-overstijgend kan werken aansluitend bij wat een team te leren of ontwikkelen heeft. Daarom biedt Coachboulevard de unieke leergang **Agile-lean teamcoach** aan.

De Agile-lean teamcoach richt zich niet op óf inhoud óf mensen, maar op groei in procesvolwassenheid én teamvolwassenheid. Binnen de leergang Agile-lean teamcoach kun je je certificaten Lean Green Belt en Scrum Master behalen. Eenmaal afgestudeerd mag je je 'Purple Belt' noemen, een kleur die niet voorkomt in de lean-systematiek maar staat voor het idee dat in deze leergang het 'blauwe denken' (rationeel en analytisch) en het 'rode doen' (gericht op wat mensen beweegt) elkaar op allerlei manieren ontmoeten.



**Niet meer veranderen van A naar B,
maar een continu proces van aanpassen naar beter.**

- ▶ Leidt op tot een post-HBO diploma 'Purple Belt Agile-lean teamcoach'. Dit certificaat kan op dit moment alleen bij Coachboulevard worden behaald.
- ▶ Leergang bestaat uit 11 inspirerende en themagerichte opleidingsdagen
- ▶ Online Lean Green Belt en Scrum Master examens
- ▶ Met de 5 Kritieke Succesfactoren als leidraad
- ▶ Coachen in het hier-en-nu

Als hoofdpartner van de Dag van de Coach zijn wij uiteraard aanwezig. Kom bij onze stand langs voor meer informatie.

Voor meer informatie of aanmelding kijk ook op onze website: www.coachboulevard.nl

Je inspireert elkaar op Coachboulevard!





Inhoud

PROGRAMMA	3
PLATTEGRONDEN	4,5
INFORMATIEMARKT	7
DAGVOORZITTER	9
PLENAIRE SPREKERS	10-17
SESSIES	19-35
ARTIKELEN	37-106
AANTEKENINGEN	107



Wanneer heb jij voor het laatst iets
gedaan waar je bang voor was?



Persoonlijk Leiderschap
voor een training met diepgang



AMETHIST
Developing People

www.amethist.nl





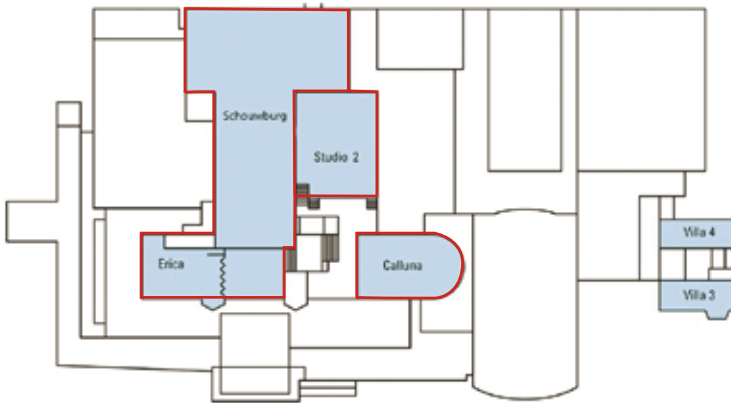
Programma

ONTVANGST	08.45 - 09.30	New York
OPENING Anje-Marijcke van Boxtel	09.30 - 09.45	Schouwburg
PLENAIR Andor de Rooy Elke Geraerts Marinka Lipsius	09.45 - 11.15	Schouwburg
PAUZE + informatiemarkt	11.15 - 11.45	New York
SESSIERONDE I	11.45 - 13.00	8 zalen
LUNCH + informatiemarkt	13.00 - 14.00	New York
SESSIERONDE II	14.00- 15.15	8 zalen
PLENAIR Ferry Zandvliet	15.15 - 16.15	Schouwburg
BORREL + informatiemarkt	16.15 - 17.30	New York

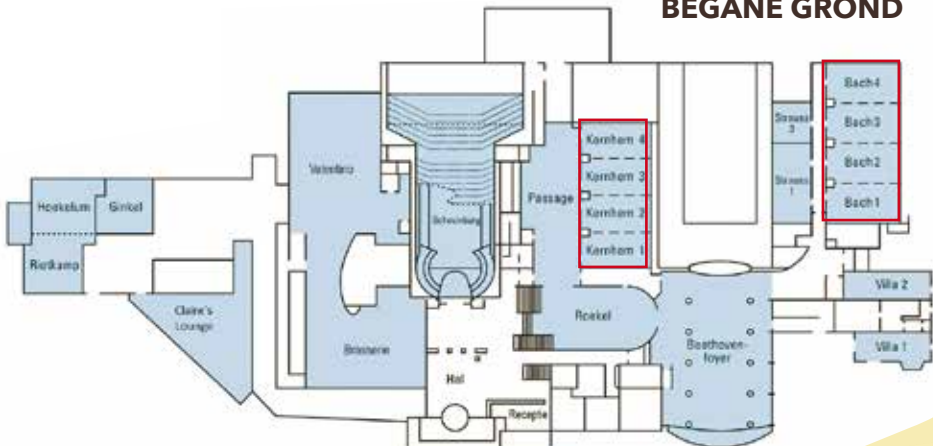


Zalen

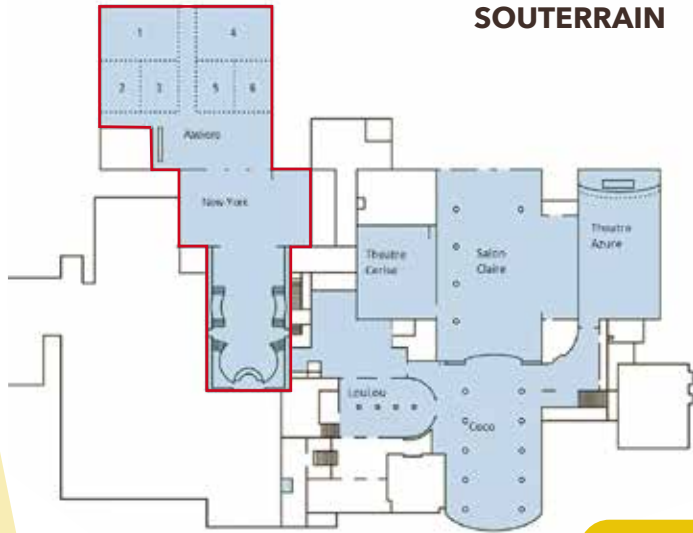
1ste VERDIEPING



BEGANE GROND



SOUTERRAIN



#DVDC18

better minds
at work

We take care
of your Human
Capital

www.bettermindsatwork.com

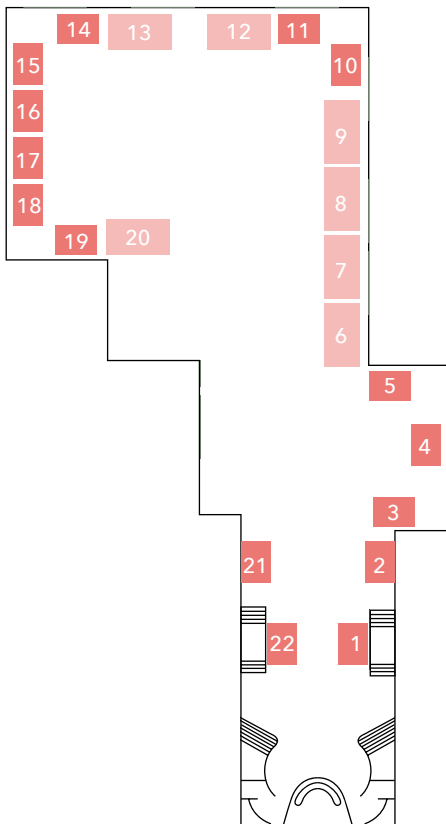




Informatiemarkt



New York



PARTNERS:

1. Plan B
2. NOBCO
3. LVSC
4. NOLOC
5. StiR
6. Alba-academie
7. Schouten University / Uitgeverij Thema
8. Europees Instituut De Baak
9. Boom Management & Coaching
10. OPP Nederland
11. Amethyst Developing People
12. Trainers Academie
13. Process Communication Nederland
14. ICM Opleidingen & Trainingen
15. Faktor5
16. Gerrickens Training & Advies
17. IMC Mensontwikkeling
18. Better Minds At Work
19. Home of Image
20. Coachboulevard
21. SchoolvoorCoaching
22. YINC Internationaal

Businezz

De beste kennis voor jou

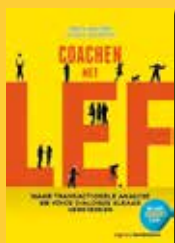
Businezz helpt jou, samen met de beste auteurs, aan de kennis die jou verder gaat helpen. Via boeken, e-books en meer.

Ga voor meer boeken, auteurs en thema's naar [Businezz.nl](https://www.businezz.nl)



Marinka Lipsius

Businezztoppers





Dagvoorzitter

Organisaties begeleiden het beste uit hun mensen te halen, mensen begeleiden om het beste uit zichzelf te halen, dat is kortweg wat Anje-Marijke van Boxtel doet. De Director Coaching van SchoutenGlobal ontwikkelde de visie op leren en ontwikkelen van de organisatie. "Mijn passie ligt in het vertalen van de nieuwste wetenschappelijke inzichten naar de praktijk van het begeleiden van mensen, teams en organisaties. Om zodoende leren en ontwikkelen niet alleen effectiever te maken maar ook duurzamer en leuker!"

Anje-Marijke kan feilloos aangeven waar de fijne kneepjes van het vak zitten, wat de knelpunten zijn en hoe je die kunt tackelen. Zij werkt als thought leader in global projecten, traint in de masteropleiding voor coaches, geeft masterclasses en lezingen in organisaties en coacht met name in het bedrijfsleven. Als teamcoach heeft ze Team Brunel in de Volvo Ocean Race 2014-2015 begeleid. Zij is psycholoog, internationaal gecertificeerd coach, lid van de Raad van Advies van het NOBCO/EMCC en lid van de Adviesraad van het Tijdschrift voor Coaching.



Plenaire sprekers

Hoe moedig ben jij als het erop aankomt?

Verantwoordelijkheid nemen is eenzaam en pijnlijk. Het vraagt moed van leiders en coaches om de moeilijkste weg te kiezen. Moed tonen is bepaald geen sinecure, maar een pittig proces van vallen en opstaan zonder de garantie van succes en resultaat. Andor maakt duidelijk wat moed zo cruciaal maakt in leiderschap en coaching. In deze realistische opening inspireert hij met basale inzichten om moed te versterken. Wat kun jij als coach doen om moed bij coachees te versterken? Lef vormt een uitdaging: een coach die zijn laffe kant onder ogen ziet, maakt een goed begin. Stel jezelf in de aanloop naar de *Dag van de Coach* de vraag: wie of wat ga ik in mijn coaching uit de weg?

Andor de Rooy

Andor de Rooy is sinds 1996 leiderschapscoach. Van raad van bestuur tot middenmanagement. Hij is van oorsprong organisatiepsycholoog en heeft een fascinatie: waarom doen gemotiveerde, volwassen en slimme mensen nog te vaak niet wat ze moeten of willen doen? Andor doet zijn werk achter de schermen en schoof in 2016 dat scherm even opzij. Hij geeft met zijn boek *Moed* een kijk in de pittige vraagstukken van leiders in dit VUCA tijdperk: moed wordt meer dan ooit de bepalende factor. Een factor die veel te weinig expliciete aandacht krijgt. Andor vindt niet dat leiders laf zijn, nee integendeel: dat je gaat leiding geven is al moedig op zich. Maar hij gelooft dat er nog meer uit te halen valt als leiders op kritieke momenten meer moed tonen. *Moed: Over gedurfd Leiderschap* werd zowel door Managementboek als de orde van organisatieadviseurs (Ooa) genomineerd als managementboek van het jaar. Hij was acht jaar hoofdredacteur van het *Praktijkboek HRM* van Kluwer en schreef in 2001 samen met Loek Wijchers en Jacco van den Berg ook *Professioneel Coachen*.





Meesterschap... is meer dan vakmanschap

- Opleiding tot Master Coach
- Verdiepend Coachen bij werkstress en burn-out
- Winning Teams
- Specialisatie E-coaching
- Opleiding Coachen bij conflicten
- Van Manager naar Teamcoach

Kijk voor meer informatie op:
www.europeesinstituut.nl



**europees instituut
de baak**

dé opleider voor coaching & counseling

Landgoed de Horst
De Horst 1, 3971 KR Driebergen
T 0343 556 343

Het Europees Instituut is een volle dochter van de Baak.

Elke Geraerts

Elke Geraerts is doctor in de psychologie en bekleedde verschillende posities bij de universiteiten van Harvard, St. Andrews, Maastricht en Rotterdam. Elke is partner bij Better Minds at Work en schreef de bestsellers mentaal Kanpitaal: Versterk je mentale veerkracht en vermijd burn-out en Het Nieuwe Mentaal: Hoe lef je op weg zet naar geluk en succes.



No guts no glory: Hoe lef je op weg zet naar geluk en succes

Met een mix van wetenschappelijk onderzoek en sprekende voorbeelden uit de praktijk weet Elke Geraerts haar publiek te prikkelen om te kiezen voor meer lef. Ze inspireert om met meer lef aan het roer te staan van ons eigen leven en voor ons brein die keuzes te maken die ons op lange termijn gelukkiger en succesvoller zullen maken. Elke toont je waarom en hoe je vaker de driver's seat kan nemen en hoe je op een wendbare en duurzame wijze je energie, productiviteit en geluk kan versterken.





Coach, bevrijd de leiders van morgen!

Een pleidooi om als coach de hand-schoen op te pakken en het leiderschap van morgen te versterken. Moedig leiderschap vraagt moedige leiders én moedige coaches. Durf jij de echte vragen te stellen? Durf je het aan je eigen angst en die van je klanten bespreekbaar te maken? Durf je het aan groot te denken? Zo groot dat je je realiseert dat er een nieuwe generatie leiders nodig is en dat jij daaraan bijdraagt? Ook als je niet perse alleen leiders coacht? Want leiderschap gaat in eerste instantie over persoonlijk leiderschap. Een samenleving waar angst minder regeert, waarin sterke mensen ook kwetsbaar kunnen zijn, waar we durven stralen met onze talenten... Lijkt het je wat? Laat je inspireren en uitdagen bij deze frisse performance van Marinka Lipsius.

Marinka Lipsius

Ze studeerde Sociale Wetenschappen, gaf twintig jaar leiding aan met name verandertrajecten, zette leiderschapstrajecten op en was daarnaast twintig jaar vertrouwenspersoon. Ze is warm pleitbezorger voor WarChild met wie zij de Kilimanjaro beklom, is moeder, dochter, vriendin, schrijver en eigenaar van buro ML&P.

Met zakenpartners begeleidt zij haar klanten op het gebied van leiderschapsontwikkeling, cultuurverandering, besluitvormingsprocessen en ethische vraagstukken. In 2016 verscheen haar eerste boek *Factor MOED!* (geschreven met co-auteur Remco Claassen) dat snel steeg in bestsellerlijsten, waaronder managementboek.nl, en daar ook een tijd op de eerste plaats stond. Marinka publiceert regelmatig artikelen en is spreker, trainer en coach.

Ze benadert vraagstukken vanuit een brede kennis en ervaring op het gebied van (organisatie)psychologie, verandermanagement en leiderschap. Ze neemt daarbij inzichten mee uit de neurologie, systeemtheorie maar schuwt ook wijsheidsverhalen, humor en confrontatie niet.

Marinka is een graag gevraagd spreker en trainer voor grote en kleinere groepen in zowel de profit als non-profit. Ze weet een breed publiek aan te spreken door haar ervaring met diverse culturen, lagen in organisaties en menselijk gedrag. Haar humor en concrete voorbeelden leiden tot ontspannen herkenning, impact en geven handvatten voor de praktijk van elke dag.

Deskundigheid bij eenzaamheid voor coaches

Haal je bij
Jeannette Rijks
bekend van TV!



OPLEIDING VOOR
DESKUNDIGE
HULP BIJ EENZAAMHEID

Faktor5



Ferry Zandvliet



Nederland op z'n mooist

Ferry Zandvliet is een hardwerkende, sportieve en sociale Rotterdamse fysiotherapeut met het hart op de tong. Het sociale en zijn omgang met mensen is een direct gevolg van de vijftien jaar dat hij werkzaam was in de horeca. Een noodlottige stapavond met een complexe enkelbreuk tot gevolg bracht hem voor revalidatie bij een fysiotherapeut. Vanaf dat moment wist Ferry; dat wil ik worden!

Uit iets negatiefs iets positiefs halen doet Ferry van nature. Op 13 november 2015 bezoekt Ferry met zijn vrienden een concert in theater Bataclan in Parijs. Een willekeurige popzaal die deze avond doelwit is van een aanslag door IS terroristen. 89 mensen worden doodgeschoten maar Ferry en zijn vrienden overleven de aanslag. Een jaar later weet Ferry ook uit deze intens heftige ervaring iets positiefs te halen.

Ferry merkt dat praten over deze ervaring, de enorme impact op zijn leven, het omgaan met de media, het gebruik van medicatie, het niveau van hulpverlening en de allesbepalende factoren van vriendschap, humor en muziek niet alleen hem helpen dit trauma een plekje te geven maar ook anderen helpt en inspireert.

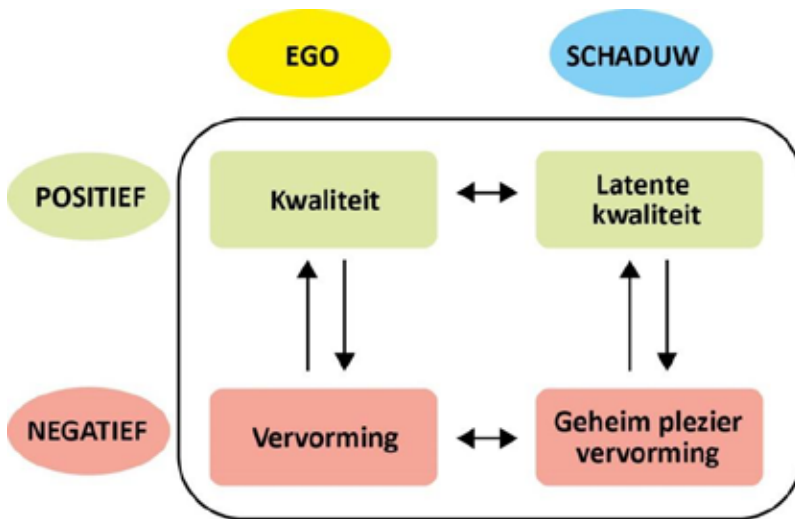
Het verhaal van Ferry is oprecht, intens en aangrijpend maar laat ook inzien dat heftige impact in een mensenleven ook mooie dingen kan brengen.



NIEUW !

Training 'Geheim Plezier Kwadrant'[®]

Verrassende methode om verborgen kwaliteiten te ontdekken



Wat kun je verwachten?

- Een speelse methode die breed inzetbaar is.
- Je past de methode toe op jezelf. Je eigen ondeugende kanten zijn daarbij het startpunt.
- Theoretische onderbouwing vanuit de psychologie van Jung.
- Je leert hoe je deze methode kunt combineren met het Kwaliteitenspel en het Inspiratiespel.
- De training duurt een halve dag en kost € 145,--.

Voor meer informatie en trainingsdata: www.kwaliteitenspel.nl



Sessies

Hanneke Andringa

Durf jij je klanten mee op reis te nemen?

Bach 3

Erika Boekhoorn & Mariska Hijdendaal

Ga je mee verdwalen? Het begint met LEF!

Bach 4

Bas Delleman

Conflict: motor voor groei en ontwikkeling

Bach 1&2

Jacqui Halmans

Van marionet naar regisseur

Calluna

Marcel Hendrickx

Perfectionisme: Wat is het?

En hoe kan je jezelf en anderen ervan bevrijden?

Studio 2

Tica Peeman

LEF ondernemen!

Erica

Tijn Touber

The art of meditation

Kernhem 3&4

Hein Zegers

Moedig Minder:

Versoberen van Zooikoorts naar Zin met de BASICS-therapie

Kernhem 1&2



BETER IN BEELD

Durf jij te laten zien
wie jij bent en gun je
dat ook je klant?



www.homeofimage.com



Hanneke Andringa

Hanneke Andringa is ondernemerscoach, LinkedIn specialist en ervaren bergsporter. Haar specialisme is om coaches, trainers en adviseurs te begeleiden om echte ondernemers te worden, zodat ze veel mensen helpen en tegelijk goed verdienen.

Na 30 jaar marketing en communicatie, in de uitgeverij en als zelfstandig consultant, volgde Hanneke een coachopleiding bij Marijke Lingsma en een businesscoachopleiding bij Laura Babeliowsky. Zij heeft sindsdien al veel klanten geholpen stappen te zetten als ondernemer.

Zomer 2017 combineerde Hanneke voor het eerst haar vaardigheden als ondernemerscoach en als bergsporter in een reis naar de bergen met ondernemers. Vanuit een berghut op 2200 meter hoogte in de ochtend wandelen en in de middag en de avond werken aan je mindset als ondernemer, je ondernemersvaardigheden en je bedrijf. De reis was een groot succes: de deelnemers waren blij, hebben stappen gezet met hun bedrijf en Hanneke heeft bijzonder veel geleerd als coach en als ondernemer.

Durf jij je klanten mee op reis te nemen?

Ondernemen als coach is meer dan een mooie website en uurtje factuurtje werken. Je onderscheidt je, vertaalt jouw specifieke visie en expertise in nieuwe producten, nieuwe activiteiten. Dat vraagt moed. Hoe doe je dat, waar begin je, hoe zorg je ervoor dat je in beweging komt, dat je plannen niet in schoonheid sterven?

Aan de hand van haar ervaring met ondernemers in de Alpen in Oostenrijk deelt Hanneke haar eigen proces en leerpunten. Hoe kwam zij ertoe om die stap te zetten, hoe lukte het haar om in korte tijd een groep deelnemers te werven? Wat gaat ze de volgende reis zeker anders doen? In deze sessie krijg je ideeën en kennis over jezelf als coach onderscheidend profileren. Je maakt ter plekke een aanzet om nieuwe (meerdaagse) activiteiten op te zetten, hoog in de bergen of in ons vlakke land.

Erika Boekhoorn & Mariska Hijdendaal

Bach 4



Erika en Mariska zijn de auteurs van het boek *Veranderen begint met LEF*. Ze zijn zelf altijd met bevologenheid hun eigen weg gegaan. Passend bij de mensen die je voor je hebt. Samen met collega's op zoek naar nieuwe vormen van samenwerken. Ze lopen graag voorop maar vergeten niet om de omgeving mee te nemen in hun visie, waardoor het pad gezamenlijk wordt bewandeld.

Ze zijn overtuigd van de kracht van procesgericht werken omdat ze zelf hebben ervaren hoe het is om met alle mensen werkzaam binnen de organisatie te veranderen. Deze vorm van werken hebben ze met veel gedrevenheid mee ontwikkeld met de juiste mensen aan tafel. Hun eigen waardevolle praktijkervaringen delen ze graag.

De visie van Erika is: ieder mens heeft een stem, elke stem is het waard gehoord te worden.

De visie van Mariska is: als je snel wilt gaan, ga alleen, als je ver wilt komen, ga samen.



Ga je mee verdwalen? Het begint met LEF!

Durf jij voorop te lopen en van de geijkte paden af te wijken? Durf jij los te laten wat je hebt, zonder precies te weten wat je ervoor terug krijgt? Het begint met LEF om het anders te doen.

Organisaties staan niet stil. Ontwikkelingen en innovaties volgen elkaar in rap tempo op. Als coach moet je mee kunnen in dit tempo. Er zijn diverse manieren om invulling te geven aan noodzakelijke veranderprocessen binnen organisaties. Als coach heb je een belangrijke rol bij veranderprocessen van teams en organisaties. De coach is er om het proces van de verandering te begeleiden, de juiste mensen aan tafel zijn er voor de inhoud van de verandering.

In deze sessie gaan we samen op pad om te kijken hoe je jouw rol als coach kunt invullen binnen veranderprocessen. Daarnaast geven we je handige tips en handvatten zodat jij je eigen pad verder kunt bewandelen.

Bas Delleman

Bach 1&2



Bas Delleman heeft ruim twintig jaar ervaring als mediator en conflictprofessional. Hij is al meer dan zevenentwintig jaar als trainer en organisatieadviseur actief. Daarvoor was hij werkzaam binnen de Politie in Nederland. Hij is oprichter en directeur van Bascule Groep BV en in 2014 verkozen tot de top drie 'Mediator van het jaar'. Bas studeerde bestuurskunde en sociale wetenschappen. Daarnaast volgde hij een masteropleiding Conflictmanagement en een masterleergang Generatief Leiderschap. Zijn opleiding tot MfN Register Mediator rondde hij af in 1999 en volgde daarna nog verschillende specialisatieopleidingen op gebied van mediation en conflictmanagement.

Als conflictprofessional en organisatieadviseur werkte hij onder meer in het betaald voetbal, bij adviesbureaus, bij woningcorporaties en voor organisaties in zorg en welzijn. Ook heeft hij gewerkt binnen de overheid en daarin heeft hij zich gericht op vernieuwing en verbetering van samenwerking, leiderschap en de ontwikkeling van een constructieve conflictcultuur.

Zijn interesse heeft conflict, leiderschap, samenwerking en de samenhang daartussen. Bas ziet conflict als een (zelf)sturingsvraagstuk, dat de mogelijkheid biedt de geweldige kracht van verschillen te (h)erkennen en benutten. Zijn drive is om zijn kennis en ervaring in te zetten ter ondersteuning van anderen, bij hun 'zoektocht' conflicten te transformeren in een dialoog over verschillen. Caleidoscoop Leertrajecten werkt samen met het Europees Instituut de Baak, samen verzorgen we de opleiding Conflictcoaching.



Conflict: motor voor groei en ontwikkeling

Het vraagt lef om dat aan te gaan

Mijn visie is dat conflicten een bron van vernieuwing zijn en daarmee een motor voor groei en ontwikkeling. Dat geldt voor partijen die in conflict zijn, maar ook voor de professionals die er hun beroep van hebben gemaakt of willen maken, om conflicten integraal –vanuit systemisch perspectief– te begeleiden. Het constructief benaderen van conflicten (aanspreekbaar zijn en elkaar aanspreken) biedt toegang tot de geweldige kracht van verschillen.

In onze westerse samenleving nemen diversiteit en omgaan met verschillen een steeds belangrijker plaats in. Verschillen in waarnemen, voelen, denken en willen, leiden tot verschillen in betekenisgeving. Die verschillen in betekenis leiden dikwijls ongewild en onbewust tot conflicten. Ze komen overal voor, groot en klein. Ze zijn echter geen uitzonderingssituaties die zo snel mogelijk opgeruimd moeten worden, hoe vervelend ze vaak ook kunnen zijn. Door en in conflict-situaties worden betrokkenen onder spanning gebracht en wordt er vaak een beroep gedaan op vaste patronen die niet toereikend zijn. Juist conflictsituaties zijn daarom goede, maar tegelijkertijd ingewikkelde, mogelijkheden om te leren.

In deze interactieve sessie verkennen we met elkaar de invloed van systemen op een conflict en conflictdynamiek. Je leert meer over je eigen overtuigingen, conflictvaardigheden, ontwikkeling van leiderschap en waarden op het gebied van conflicten. Dat is belangrijk, want ook jij maakt deel uit van een systeem wanneer je intervenieert bij conflicten. En wie jij bent als mens, beïnvloedt altijd jouw interventies.



ICM Opleidingen & trainingen

ICM Coachingsopleiding

- Binnen 5 maanden beschikt u over professionele coachingsvaardigheden
- EQA geaccrediteerd door EMCC (NOBCO)
- Geaccrediteerd door de StiR

Specialiseren als coach

- ACT
- Loopbaancoaching
- Coachen van Teams
- Positieve Psychologie
- Voice Dialogue
- Oplossingsgericht coachen
- Stress en burn-out Begeleiding
- Appreciative Inquiry
- ICM Trainersopleiding

www.icm.nl T. 030 - 29 19 888



Jacqui Halmans



Jacqui Halmans is ruim twintig jaar coach, trainer en opleider van coaches en trainers. Een leidend motto voor haar als coach is: 'We gaan zo diep als nodig en houden het zo licht als mogelijk.' Het gedachtegoed van Transactionele Analyse (TA) vormt het kader van waaruit zij werkt. Zij koppelt de psychologische ontwikkelmodellen van TA aan een energetische en speelse manier van werken waardoor er werkelijk een beleving en een ervaring ontstaat. Met haar nieuwe en inspirerende programma TA on Tour leert zij coaches en trainers met behulp van Transactionele Analyse met meer lef, vrijheid en onafhankelijkheid hun klanten en medewerkers te begeleiden.

In 2014 publiceert ze samen met Anita Bakker het boek *Coachen met Lef* (Boom/Nelissen). Lef staat voor een manier van werken waarbij impact en speelsheid hand in hand gaan.

Van marionet naar regisseur

Heb jij ook het gevoel dat je het niet altijd voor het zeggen hebt maar dat er een stel innerlijke opjutters jou vertellen wat je moet doen en wat je niet mag doen? Voel jij je ook wel eens als een marionet aan de touwtjes van een onzichtbare poppenspeler? Weet je ook vaak pas achteraf wat je anders had kunnen doen of zeggen? Durf jij de touwtjes in eigen hand te nemen? Kom dan naar de sessie Van Marionet naar Regisseur.

In deze sessie ga je je innerlijke drivers ervaren. We gaan het er niet over hebben, we gaan het doen. Op een prikkelende manier maak je kennis met de meest voorkomende drivers zodat je ze leert herkennen bij jezelf. Want hoe beter je ze kent en herkent, des te beter kun je de regie (weer) nemen. Dan ben jij weer de regisseur. Let op! Regie nemen vraagt om lef. Een wervelende groep acteurs zorgt tijdens de sessie voor kleur, actie en ervaring.

Opleiding Intuïtief Coachen

Slaat een brug tussen Oosterse en Westerse vaardigheden

- Verdiepende coachopleiding voor (team)leiders, coaches, begeleiders
- Versterkt intuïtie en vrije ruimte
- Bewustzijn van eigen energiepatronen die de coachrelatie beïnvloeden
- Ervaringsgericht leren
- Direct toepasbaar in de werkomgeving
- NOBCO geaccrediteerde opleiding

IMC Mensontwikkeling biedt professionele, mensgerichte opleidingen met een eigentijdse kijk op leiderschap, coaching en communicatie. Uniek in onze aanpak is de combinatie van Westerse en Oosterse denkwijzen, waarmee we een brug slaan tussen hoofd en hart en op een dieper niveau beweging creëren.



Studio 2

Marcel Hendrickx

Marcel Hendrickx is NLP-trainer en -coach. Hij is partner van Rudy Vandamme binnen het Ontwikkelingsinstituut. Vooral het werken met het onbewuste heeft zijn aandacht. Hij heeft in zijn praktijk vaak ervaren dat veranderingen die op onbewust niveau plaatsvinden, sneller ingang vinden en vaak duurzaam zijn.

Nu reeds meer dan vijf jaar ligt zijn focus op het 'uit de wereld helpen' van perfectionisme. Dit patroon maakt veel mensen (ook kinderen) ongelukkig en ziek. Hij ontwikkelde de OCP-methodiek die als doel heeft mensen met perfectionisme te begeleiden in het zich bevrijden van dit patroon. Ondertussen werd een beperkt onderzoek gevoerd aan de Universiteit in Leuven om de effectiviteit van OCP aan te tonen. De resultaten zijn duidelijk positief. Marcel leidt mensen op tot perfectionismecoach. Er zijn er al 80 actief in Vlaanderen en Nederland. Dat er nood aan hen is blijkt uit het feit dat elk van hen heel veel werk heeft.

Perfectionisme: Wat is het? En hoe kan je jezelf en anderen ervan bevrijden?

Tijdens deze sessie wordt het heel duidelijk:

- Wat perfectionisme is
- Hoe het ontstaat?
- De negatieve effecten ervan op de gezondheid en het geluksgevoel
 - Ondermeer de link tussen perfectionisme en burn-out
- Ontsnappings- en compensatiegedrag veroorzaakt door dit patroon

Je krijgt zicht op hoe de OCP-methodiek werkt (ontwikkelingsgericht coachen van mensen met perfectionisme). De methodiek is gebaseerd op het werken met delen en gaat daarin veel verder dan de meeste traditionele methodes die met delen werken.

Als afsluiting kan je zelf aan de slag met een belangrijk facet van de methodiek of je kan kiezen voor een demo met één van de deelnemers.

Meer info via www.ocp-methodiek.be of via zijn boek *Zeg me dat ik oké ben*.
- uitgegeven bij Manteau





Landelijke Vereniging voor
Supervisie & Coaching



**Maak kennis met LVSC
tijdens Congres Cross-over
(14-11), het LVSC College
(13-12) of één van de 40
workshops**

*Passie voor
professioneel
begeleiden*

Waarom LVSC?

- Netwerk van 2100 professionals in 14 regio's
- Tijdschrift voor Begeleidingskunde & kennisbank
- Beroepsregistratie (optioneel)
- Vindbaar voor opdrachtgevers
- Word lid per 1 juli met code Dvdc18 en krijg 25% korting

WWW.LVSC.EU

LEF ondernemen!

In deze sessie ga je doen, je wensen vormgeven, in actie komen, even schrikken en weer door. Het is een interactieve sessie met verrassende wendingen en oefeningen. Tica neemt je mee als coach en ondernemer om je ondernemersplannen een boost te geven. Fijn dus als je aansluit als je een stap wilt maken als coach in je onderneming. Wees welkom!



Erica

Tica Peeman

Tica is directeur en trainer bij VIStrainingen en auteur van vier boeken, waaronder *Heb LEF, durf te veranderen*. Ze geeft al jaren LEFtrainingen en LEFworkshops (ook XXL versies). Ze coacht, geeft trainingen, workshops, interactieve lezingen en masterclasses over persoonlijk en nieuw leiderschap, LEF en groepsprocessen. Ze werkt met de leukste trainers van Nederland, vindt ze zelf. Tica zit in haar vrije tijd het liefst op het strand met een surfboard en haar kinderen.



De NOBCO is Nederlands grootste organisatie van beroepscoaches

Coaches kiezen voor de NOBCO omdat ze hun vak serieus nemen en de Ethische Gedragscode voor beroepscoaches graag onderschrijven. Daarnaast biedt de NOBCO een groot aantal voordelen.

De voordelen op een rij

- Je eigen coachprofiel op de NOBCO-website en daardoor te vinden via de 'Vind een Coach' functie;
- Toegang tot het speciale Intranet op de NOBCO-website vol met handige documenten voor de beroepspraktijk;
- Gratis deelname aan vrijwel alle NOBCO-lezingen en NOBCO-workshops (t.w.v. € 95,- per landelijke bijeenkomst en € 45,- per regionale bijeenkomst);
- Gratis onbeperkt gebruik van de NOBCO Coaching Monitor, het online evaluatie-instrument voor coachtrajecten (t.w.v. € 395,-);
- Gratis en onbeperkt toegang tot de online database van Coachlink.nl met de inhoud van meer dan 140 coachboeken (t.w.v. € 222,-);
- Lidmaatschap van de EMCC, de Europese Beroepsorganisatie voor coaches (European Mentoring & Coaching Council, t.w.v. € 150,-);
- De mogelijkheid om het Europese keurmerk voor coaches (EIA) te behalen (de NOBCO is licentiehouders in Nederland);
- Maandelijks het NOBCO e-Magazine, vol informatie over de nieuwste ontwikkelingen op ons vakgebied;
- Mogelijkheid tot deelname in Intervisiegroepen en Vaksecties;
- Forse korting op de collectieve (beroepsaansprakelijkheids)verzekeringen.

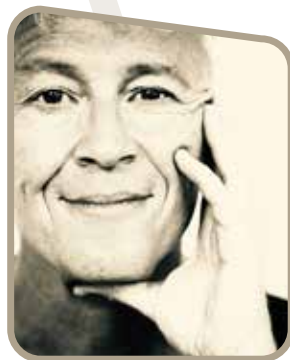


De Nederlandse Orde van Beroepscoaches is de beroepsorganisatie voor mensen die coaching beroepsmatig uitoefenen. De NOBCO maakt deel uit van de European Mentoring & Coaching Council (EMCC).

**Aansluiten
bij de NOBCO?
Doen!**

Voor € 295 excl. BTW ben je aangesloten bij de NOBCO en kun je gebruikmaken van deze voordelen. Sluit je vandaag nog aan. Surf naar www.nobco.nl/aansluiten





Tijn Toubert

Tijn leert je de vier basisoefeningen voor een serene geest, een warm hart, gebalanceerde emoties en inspiratie en flow in alles wat je doet. Hij deelt zijn eigen ervaringen, inzichten en verhalen, vol humor. Tijn gaf deze training aan onder meer de Amsterdamse politie, drugsdelinquenten in de Bijlmerbajes, verplegend personeel in academische ziekenhuizen (VU, AMC en MCA), de Landmacht en jongeren op Lowlands.



Tijn Toubert

Tijn Toubert (1960) is muzikant, schrijver, inspirator en meditatieleraar.

Hij is oprichter van Lois Lane. Hun debuutalbum bereikte de eerste plaats van de Album Top 100 en verkocht meer dan 100.000 stuks. Tijn schreef onder meer de titelsong voor de film *Amsterdamned*. Na dit muzikale avontuur legt hij zich toe op bewustzijnsontwikkeling en leeft veertien jaar als yogi in Amsterdam. Hij schreef zes boeken over zijn innerlijke avonturen, waarvan de meeste bestsellers werden. Zijn bekendste werk is *Spoedcursus Verlichting*. Hij is ook oprichter van Stadsverlichting, een meditatie netwerk waaraan zo'n duizend huiskamers zijn verbonden. Hij woont in Amsterdam met zijn partner Binkie met wie hij het Seven Meditation Concert geeft en stilte retraites organiseert.

Kernhem 1&2

Hein Zegers



Hein Zegers is de eerste Positieve Psycholoog van Vlaanderen. Hij is Master of Science in de Psychologie (gespecialiseerd in Positieve Psychologie) en ook Master of Arts in de Filologie (specialiseerd in Wetenschapscommunicatie). De voorbije twintig jaar deed hij in meer dan honderd verschillende landen veldwerk rond versoberen, welzijn en zin.

Hein Zegers werkte mee aan toonaangevende MOOCs als 'The Science of Happiness' (Berkeley University) en 'Existential Well-Being Counseling' (KU Leuven). Hein is één van de topexperts in het *World Book of Happiness* en recent publiceerde hij het prijswinnende Zooikoorts: Van Rommel en Drukte naar Rust en Zin met de BASICS-therapie.



Moedig Minder: Versoberen van Zooikoorts naar Zin met de BASICS-therapie

Druk druk druk? Stress? Geen tijd? Rommel? Té veel? Kortom: Zooikoorts? Steeds meer mensen snakken naar een soberder, rustiger leven. Maar de weg naar eenvoud is niet altijd eenvoudig. Kiezen voor een soberder leven vraagt moed. Deze sessie toont een concrete uitweg voor wie verlangt naar een sober, zinvol leven.

In deze sessie ontdekken we de BASICS-therapie. Dit is een therapie die Zooikoorts behandelt. De BASICS-therapie werd op de Positieve Psychologie Wereldconferentie in Montréal bekroond met de 'Avant-Garde Positive Clinical Intervention' prijs. De BASICS-therapie is gebaseerd op een wetenschappelijk onderzoek bij meer dan vijfhonderd ervaringsdeskundigen: mensen en gezinnen uit alle lagen van de bevolking die ooit bewust gekozen hebben voor eenvoud. Mensen die ooit aan Zooikoorts leden, en nu veel meer zin ervaren in hun leven. Mensen die de stappen al hebben gezet, van Zooikoorts naar Zin. Met deze sessie ligt dit ook voor u en uw cliënten binnen handbereik.



beroepsvereniging van
loopbaanprofessionals en jobcoaches

SAVE THE DATE!

13 november 2018

Noloc

Loopbaancongres



‘Noloc verbindt mij met vakgenoten’

- **Up-to-date** kennis via dé beroepsvereniging
- **Groeikansen** via onder meer vakbijeenkomsten
- Opstap naar **Register Loopbaanprofessional** of - **Jobcoach**
- **Voorsprong** bij veel opdrachtgevers
- Vakgenoten als **sparringpartners**

Mirjam | Loopbaanprofessional sinds 2014

Ook loopbaanprofessional worden? Ga naar www.noloc.nl

Artikelen

Er gaat niets boven een goed conflict <i>Bas Delleman</i>	38
Maakt fietsen gelukkig? <i>Hein Zegers</i>	42
Werken en leven in de VUCA-wereld <i>Paulien de Jong & Anje-Marijcke van Boxtel</i>	44
Perfectionisme <i>Jikke de Ruiter</i>	52
Zonder moed geen integriteit <i>Saskia Teppema</i>	59
De dappere dialoog <i>Hubert Hermans</i>	66
Waardigheid en witte tanden <i>Annette Nobuntu Mul</i>	74
Afspreken en aanspreken <i>Daan Buijs & Jayne Slot</i>	80
LEF voor professionals <i>Tica Peeman</i>	87
Waarom is 'foutenmaakmoed' zo moeilijk? <i>Remco van der Drift</i>	93
Durf te leren <i>Mariska Cornelissen</i>	102



Er gaat niets boven een goed conflict

■ Bas Delleman

Boosheid en conflict hebben een relatie met elkaar. Er is sprake van psychosociale dynamiek, in de persoon en tussen personen. Veel mensen vinden conflicten lastig en niet zinvol. Vaak omdat we niet weten hoe te handelen, zijn we geneigd om conflicten te negeren of uit de weg te gaan. Toch is mijn motto, dat een conflict juist een motor kan zijn voor groei en ontwikkeling. Met andere woorden: er gaat niets boven een goed conflict!

Tijdig (h)erkennen van conflicten

Een conflict hoeft niet per se een probleem te zijn waar je slapeloze nachten van hebt. Iets waar je last van hebt in de samenwerking, is ook al een conflict. Het gevolg van het niet (tijdig) (h)erkennen van conflicten, is overbelasting van en stress bij mensen. Ze functioneren met de handrem erop of ervaren dat ze zich meer moeten inspannen dan redelijk is. Dat leidt vervolgens tot moeizame samenwerking in teams, tot mensen die 'ja' zeggen bij het nemen van besluiten en 'nee' doen bij de uitvoering ervan. Omdat we conflicten lastig vinden, (h)erkennen we ze (te) laat en worden ze pas opgepakt als er sprake is van stevige escalatie, met angst en boosheid tot gevolg. Boosheid kan echter ook aanleiding zijn van conflict. Door tijdige (h)erkenning ontstaat de mogelijkheid voor het benutten van conflictpotentieel en zodoende het functioneel maken van zowel boosheid als conflict.

Conflictpotentieel

We hebben allemaal een eigen beeld van onze 'betere mens': onze positieve eigenschappen, aspiraties en doelen, die voor ons van grote betekenis zijn. Daartegenover staan onze negatieve eigenschappen, zwakheden en immorele aspiraties en drijfveren: onze 'schaduwzijde', onze 'dubbelganger'.

Daartussen staat ons 'dagelijkse ik', dat enerzijds probeert om dichterbij het 'betere zelf' te komen, volgens diens waarden en normen te leven en dagelijks toe te passen, en anderzijds probeert om de 'schaduwzijde' te herkennen en te veranderen: omvormen, ontwikkelen en verlossen.

Boosheid

Boosheid is een emotie aan de basis van, of als gevolg van een conflict die behalve een destructieve kant, ongelooflijk veel creatieve kracht bevat.

Meestal is woede een reactie op een situatie die ons in gevaar brengt. Bijvoorbeeld als anderen handelen op een manier die niet aansluit bij onze belangen, wanneer ons iets ontzegd wordt of wanneer we ons doel niet kunnen bereiken.

In de definitie van conflict van Friedrich Glasl is sprake van eenzelfde dynamiek. Een sociaal conflict is een interactie tussen actoren (individueel, groepen, organisaties, enzovoort). Ten minste een van de actoren ervaart verschil in waarnemen, denken, voorstellingen en gevoelens en in wat hij wil ten aanzien van een andere actor (of actoren). Die ervaring is zo sterk dat iemand bij verwerking daarvan door de andere actor wordt belemmerd.

De innerlijke spanning tussen de eigen licht- en schaduwzijde levert in onze (levens)ontwikkeling steeds opnieuw confrontatie en crisis op. Vanwege deze innerlijke spanning voorzien we onze sociale omgeving van een hoop conflictpotentieel. Kleine aanleidingen zijn voldoende om grote conflicten te ontketenen. En die conflicten zullen escaleren als de conflictpartijen niet in staat zijn tot een actieve en constructieve discussie met hun licht- en schaduwpersoonlijkheid. Sociale conflicten zijn altijd een existentiële



ele uitdaging van ons zelfbeeld en zelfsturing.

Ook een organisatie kent *conflict-potentieel*. Dat is de dynamiek en spanning tussen haar identiteit (haar fundamentele doelen en waarden, als leerkader voor mensen en groepen als sociaal organisme), de onderlinge betrekkingen tussen mensen in groepen en tussen groepen, en de doelgerichte inzet van menselijke talenten, fysieke middelen en de werkwijze, het handelen

En ja, hoe (h)echter het team, hoe beter de resultaten

en de processen. Inconsistentie tussen het culturele, sociale en technisch-fysieke systeem van een organisatie zorgt voor conflictpotentieel. Als we ons niet bewust zijn van dit conflictpotentieel, het niet - liefst vroegtijdig - (h)erkennen en er actie op ondernemen, komt het vroeg of laat als een explosie (geëscaleerd conflict) of implosie (burn-out, ziekteverzuim, teruglopende resultaten, verlies) tevoorschijn.

Een conflictbestendige organisatie biedt ruimte voor conflict

Een conflictbestendige organisatie is geen organisatie zonder conflicten, maar een organisatie waarin mensen conflicten vroegtijdig erkennen (h)erkennen, ze tegemoet treden als een normaal, vanzelfsprekend aspect van samenwerken en samenleven en er constructief mee omgaan. In die organisatie is

voortdurend aandacht voor hoe inrichting en werkwijze van de organisatie conflicten veroorzaken en hoe dat al lerend te verbeteren is. Als je wilt dat teamleden gemakkelijker met elkaar omgaan en de sfeer verbetert, moet je ruimte maken voor conflict. Waar ruimte is voor wrijving en conflict, komt veel energie vrij. Vaak wordt er harder gelachen, meer geleerd en harder gewerkt. Op zo'n werkplek hangt een productieve, wakkere energie; je voelt het meteen als je binnenkomt! En ja, hoe (h)echter het team, hoe beter de resultaten.

Benutten van conflictpotentieel: hoe doe je dat?

Ruimte voor conflict en het benutten van conflictpotentieel maken conflict tot een motor voor groei en ontwikkeling. Het leidt tot het verbeteren van werkplezier, innovatie- en leervermogen, en het terugdringen van werkdruk en stress. Hoe doe je dat?

1. Investeer in conflictbewustzijn en maak ruimte voor conflicten door een positieve waardering ervan. Benader conflicten als een vanzelfsprekend en logisch gevolg van het gegeven dat we verschillend zijn. Beschouw conflicten, weerstand en fouten als mogelijkheden voor persoonlijke groei en organisatieontwikkeling. Maak het tot een terugkerend onderwerp in werkoverleg en management-teamvergaderingen. Communiceer in interne publicaties openlijk over lastige conflicten en hun oplossingen. Vier de successen!
2. Investeer in conflictvaardigheid van mensen. Faciliteer mensen

in het zelf oplossen van hun conflicten. Wees terughoudend met het inschakelen van (externe) bemiddeling, mediation of juridische procedures. Gebruik conflictsituaties om de conflictvaardigheden van de mensen te verbeteren.

3. Ontwikkel een eigen conflictmanagement-systeem dat past bij de organisatie en faciliteert dat collega's elkaar helpen bij de oplossing van conflicten en bijdragen aan het lerend vermogen. Een helder en werkbaar conflictbeleid is de levensader van een conflictmanagementsysteem. Het biedt medewerkers houvast wan-

neer ze tegen conflicten aanlopen en welke route daarin bewandeld hoort te worden. De belangrijkste vragen die beantwoord moeten worden zijn: Met welk conflict kunnen we waar naartoe? En hoe is de veiligheid geborgd? ■

Bas Delleman

Bas Delleman is mediator en opleider bij Caleidoscoop leertrajecten (www.caleidoscoop.nu) en adviseert organisaties bij de ontwikkeling en integratie van conflictmanagementsystemen (www.bascule.eu). Hij is ook docent van de Masterclass Coachen van Conflicten.



Ockhamvraag Maakt fietsen gelukkig?

■ Hein Zegers

Op eigen kracht. Ons verplaatsen met de fiets. In Vlaanderen en Nederland doen we het massaal. Maar worden we daar nu gelukkig van, van al dat peddelen? Op diehamvraag zoeken we hier een antwoord. Een wetenschappelijk antwoord, volgens het principe van het scheermes van Ockham: zo eenvoudig mogelijk, maar niet eenvoudiger.

Maakt fietsen gelukkig? Op het eerste gezicht lijkt het antwoord duidelijk. We googelen 'fietsen maakt gelukkig'. Onmiddellijk slaan meer dan 250 websites ons om de oren met 'blijkt uit grootschalig onderzoek', 'het is wetenschappelijk

bewezen', 'recent onderzoek aan universiteit xyz toont aan'. En alles wat op het internet staat is natuurlijk waar. Dus: fietsen maakt gelukkig. Wetenschappelijk feit. Case closed. Hop, de fiets op!

Of fietsen we nu wat té kort door de bocht? Laat ons eens neuzen in de wetenschappelijke artikelen waar onze fietsvrienden de mosterd halen. Wat blijkt nu? De onderzoeken waarnaar zij verwijzen, blijken correlatieel. Dat betekent dat de onderzoekers uitochten of fietsen en geluk *samengaan*. Dat betekent nog niet dat fietsen gelukkig maakt.

Fietsen en ooievaars

Yule (1911) beschrijft een onderzoek in de Elzas waarbij per dorp de pasgeboren baby's werden geteld. Tegelijkertijd werden ook per dorp de nestende ooievaars geteld. Wat bleek nu? Hoe meer ooievaars, hoe meer baby's. Dus: het aantal ooievaars en het aantal baby's *gaan samen*. Dit betekent niet dat ooievaars baby's *maken*. Iedereen weet immers dat die uit bloemkolen komen, toch?

Ooievaars en baby's vormen een zogenaamde 'spurious correlation': ze gaan samen, maar zijn geen oorzaak van elkaar. Net als het aantal doctoraten van burgerlijk ingenieurs samengaat met de consumptie per persoon van mozzarella (correlatie 95,86% in de VS, Vigen [2015]). Conclusie: Eet meer mozzarella als je openbare werken wilt stimuleren. Adopteer een ooievaar als je kinderen wenst.

Of... fiets als je gelukkig wilt worden. Ook die laatste uitspraak is zinloos op basis van correlatieel onderzoek.

Maakt fietsen nu gelukkig of niet? Op basis van correlatieel onderzoek is het meest correcte antwoord: 'Dat weten we niet.' De enige manier om dit mysterie met enige wetenschappelijke zekerheid

te ontrafelen, is door een experiment te doen. Een experiment met een toevallig samengestelde testgroep die een 'start to bike' doet, en een controlegroep die een 'placebo-interventie' doet (of 'op een wachtlijst komt'). Wanneer de fietsgroep nadien significant gelukkiger blijkt, en de controlegroep niet, dan heb je wel wetenschappelijke argumenten om te zeggen: 'Fietsen maakt gelukkig'.

Snor

De kans is wel groot dat fietsen uiteindelijk uit de wetenschappelijke bus komt als 'goed voor ons geluk'. Er is immers al veel onderzoek gedaan naar de gelukseffecten van lichaamsbeweging en 'gedragsactivatie'. En daar zijn de resultaten veelbelovend (Mazzucchelli et al., 2010). En fietsen is natuurlijk een vorm van lichaamsbeweging. Tenzij je de knop van jouw e-bike helemaal opendraait natuurlijk. Dan rij je niet meer op eigen kracht, en weten wetenschappers echt niet waar je met jouw geluk heensnort. ■

Hein Zegers is België's positieve psychologie-pionier. Zijn doctoraat (UvH Universiteit Utrecht) gaat over eenvoud, welzijn en zin.

Referenties

- Mazzucchelli, T.G., Kane, R.T., & Rees, C.S. (2010). Behavioral activation interventions for well-being: a meta-analysis. *The journal of positive psychology* 5(2), 105-121.
- Vigen, T. (2015). <http://www.tylervigen.com/spurious-correlations>
- Yule, G.U. (1911). *Introduction to the theory of statistics*. London: Griffin.



Werken en leven in de VUCA-wereld

In een VUCA-wereld waarin verandering een constante is, zijn we op zoek naar manieren om ons aanpassingsvermogen en onze slagvaardigheid te vergroten. Coaching vanuit de positieve psychologie helpt bij het versnellen en verdiepen van veranderingsprocessen.

■ Paulien de Jong & Anje-Marijcke van Boxtel

Het is niet eens zo lang geleden dat we de toekomst op de korte en middellange termijn planden op basis van resultaten uit het verleden. Voor prognosticeren en budgetteren gebruikten we eerder verzamelde data over wat, wanneer en hoeveel klanten afnamen. Met die informatie wisten we hoeveel mensen er nodig waren en over welke kwaliteiten ze moesten beschikken. Voor de lange termijn was carrièreontwikkeling van bijvoorbeeld *future leaders* uitgestippeld in gestandaardiseerde loopplannen. Maar resultaten uit het verleden zijn geen garantie voor de toekomst meer. Waar toekomstig leiders over twintig jaar aan moeten voldoen, is niet meer te voorspellen. Lang verhaal kort: (carrière)plannen maken en uitwerken voor de lange termijn kan niet meer in de VUCA-wereld, de wereld waarin we nu leven.

VUCA

'VUCA' (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) is een overwaai-sel uit de Verenigde Staten. Het is een poging van het U.S. Army War

College om de complexiteit en onvoorspelbaarheid van de wereld te typeren. Zoals dat vaak gaat met fancy termen, kreeg ook het bedrijfsleven er lucht van. Binnen no time werd VUCA een begrip. Niet voor niets, want met VUCA geef je in één krachtig woord aan waar iedereen vandaag de dag mee te maken heeft. Of je nu bij een grote corporate werkt, in een kleine maatschap of oceaanzeiler bent in een raceteam; in onze werkomgeving is verandering de constante factor. En wie denkt dat deze VUCA-wereld een modegril is, heeft het mis. Natuurkundige Robbert Dijkgraaf zegt het treffend: "Verandering is een constante, we bevinden ons slechts in het voorportaal."

Leren, ontwikkelen en performen

Het World Economic Forum komt met onderbouwde cijfers (World Economic Forum, 2016): van alle kinderen die nu naar de basisschool gaan, heeft straks 65% een baan die we nu nog niet kennen. Bedrijven bieden in de toekomst vooral



Anje-Marijcke van Boxtel

Psycholoog en gecertificeerd professional coach Anje-Marijcke van Boxtel werkt in alle hoeken van de wereld als thought leader, executive (team)coach en keynotespeaker. Ze zet zich dagelijks in om leiders en teams te helpen hun impact te vergroten. Haar speelveld vindt ze vooral in het bedrijfsleven, en soms maakt ze een uitstapje naar de topsport, waar ze onder andere (weer) als coach werkt van Team Brunel in de Volvo Ocean Race. Anje-Marijcke werkt vanuit de door haar ontwikkelde kompasvisie op potentieelontwikkeling van individuen en de teams en organisaties waarin zij werken. "Mijn drive ligt in het vertalen van de nieuwste wetenschappelijke inzich-

ten naar de werkwijze van mensen, teams en organisaties. Een VUCA werkwijze die constant uitdaagt te leren, te ontwikkelen en te veranderen. Hoe doe je dat op effectieve, duurzame en liefst ook plezierige wijze? Dat stelt hoge eisen aan ieders stuurmanskunst! En vraagt op alle niveaus een kompas om op te varen. De positieve psychologie biedt onschatbaar veel waarde in het creëren van je kompas en het navigeren door je (werkzaam) leven."

Anje-Marijcke werkt ook als Director Coaching bij Schouten Global, zij is lid van de Raad van Advies van het NOBCO/EMCC en van de adviesraad van het *Tijdschrift voor Coaching*.

werk aan, in plaats van banen. In de financiële dienstverlening verwacht 40% van de medewerkers dat zijn baan verdwijnt (Hays, 2016). En in 2020, dus al over twee jaar, werkt een op de drie werknemers op flexibele basis (Hoogendoorn, 2017).

Waar we ook mee moeten leren omgaan, zijn snel veranderende klantvragen die lastig te voorspellen zijn. Behalve e-commercebedrijven zoals Amazon, dat zijn eigen ei van Columbus heeft met 'vraag voorspellende big-data-analyse', weet

geen organisatie wat iemand precies *gaat* kopen voordat het in zijn winkelwagentje ligt. Ik vind het een spannende tijd. Spannend maar leuk, want de lat ligt hoog: je moet supergoed zijn in je werk en het is een must om jezelf te blijven ontwikkelen totdat je in je kistje ligt; als individu, als team, als organisatie. Ook die laatste twee zijn belangrijk. In de VUCA-wereld ontstaat bijna niets meer uit het individuele brein. Mooie oplossingen, innovatieve producten en diensten; ze worden allemaal bedacht in co-design.

Complexe vraagstukken vereisen multidisciplinaire teams die samen met de klant nieuwe oplossingen kunnen ontwikkelen. Deze teams hebben specifieke vaardigheden nodig, zoals het kunnen creëren vanuit verschillende perspectieven, elkaar inspireren, uitdagen en aanspreken, doelen stellen, en het beste uit zichzelf en elkaar naar boven halen. Dat vereist meer persoonlijk leiderschap en minder hiërarchisch leiderschap, en daarmee voor iedereen stevige 'navigatieskills'. Is de VUCA-wereld daarmee 'voer' voor positieve psychologie? Ja, want met positieve psychologie vorm je een springplank voor leren, ontwikkelen en performen. Het helpt individuen, teams en organisaties navigeren.

Kompas

Op Individueel niveau zijn we geen 'rolbewoners' meer. De uit steen gehouwen functieomschrijvingen zijn niet meer van deze tijd. We moeten op ons eigen kompas (leren) varen. We denken en handelen niet meer binnen de kaders van onze eigen functie, maar werken vanuit onze eigen missie en die van de organisatie. Vanuit die gedachte gaan we zelf het gesprek aan over onze toegevoegde waarde, ons verantwoordelijkheidsgebied en talent(ontwikkeling). En daar kunnen we best wat hulp bij gebruiken. Vervulde het team tot nu toe vooral een structuur- en sociale functie, in de VUCA-wereld praten we over 'teamentiteiten' waarbinnen je vooral creëert vanuit samenwerking, creativiteit en innovatie. Teams krijgen een zo divers mogelijke samenstelling en werken vaak in de keten rond klantprojecten. Dit stelt andere eisen aan leiderschap, op individu-

eel vlak en op teamniveau. Je ziet dat organisaties al experimenteren met meer of minder autonome teams. Leidinggevend worden benoemd tot coaches of sponsores die helpen bij het uitzetten van de teamkoers, de samenwerking tussen teams en het creëren van voorwaarden in de organisatie. En daar kunnen ze best wat hulp bij gebruiken.

Op organisatieniveau zien we dat *demand- and-control* zal uitsterven. De focus op probleemoplossing vertaalde zich in veel organisaties in een controlerende op veiligheid gerichte structuur en stijl. Het resultaat: vaste functies en bijbehorende competentiesets. In het klassieke performance-managementmodel richtten leiders zich vooral op tekorten. Waar zijn mensen ineffectief, waar zitten ze zichzelf in de weg en wat moet gerepareerd worden? Competenties waarop je het minst presteerde, werden in het jaarlijkse beoordelingsgesprek aangemerkt als aandachtspunt voor het jaar erop. Maar de lat van supergoed zijn in je werk bereik je op die manier niet. Een voorbeeld uit eigen keuken: schipper Bouwe Bekking (Volvo Ocean Race) is in veel dingen briljant, maar teamcommunicatie is niet bepaald zijn hobby. Ik heb een van de jongeren uit het race-team daarom aangemoedigd om de briefings en debriefings te gaan doen en op die manier werken we nu aan zijn leiderschapsontwikkeling. Waarmee ik zeggen wil: als je *high performing* wilt zijn, moet je het niet hebben van het bijspijken van zwaktes. Het kost veel tijd en energie, en veel beter dan een zesje wordt het niet. Voor Bekking was dat eerder een eyeopener: in je

“it is all about learning and growing instead of ego and knowing”

eentje ben je als leider allang niet meer genoeg om alle informatie te verzamelen, te duiden en de juiste calls te maken. Door diversiteit in de groep te laten werken en mensen *strengths based* te benaderen, laat je het team sociaal en epistemisch groeien (De Dreu, Nijstad & Van Knippenberg, 2008). Zo wordt leren niet alleen leuker (dopamine), maar gaat ontwikkeling ook sneller (Fredrickson, 2001; Fredrickson, 2003), door groei van positieve emoties, psychologisch kapitaal (Luthans et al., 2010) (self-efficacy, optimisme, hoop en veerkracht) (Meyers & Van Boxtel, 2014). “Zodra ik stop met leren moet ik een ander vak gaan zoeken”, zei Bouwe Bekking toen hem werd gevraagd waarom hij mij als teamcoach inhuurde. “*You do not have to do it alone.*”

Flexibiliteit

Kortom, er valt nog een wereld te winnen voor individu, team en organisatie. Niet meer kunnen sturen op oude structuren vraagt om wendbaarheid en (psychologische) flexibiliteit. Wendbaar zijn doet een fors beroep op onze mindset. Vanuit een natuurlijke behoefte aan veiligheid, beheersing en controle zijn we tenslotte snel gericht op (het voorkomen van) problemen.

In lastige situaties heeft ons brein de neiging om in ‘survivalstand’ te schieten. Individuen, teams en organisaties hebben ieder hun beproefde routes, de al gevormde breinpaden, die vaak het automatisme hebben aangenomen van een ‘breinsnelweg’. Een weg die meer gericht is op het behouden van controle en veiligheid dan op het creëren van groei en nieuwe mogelijkheden. In het oceaanzeilen is er op dit gebied vaak sprake van een grote machtsafstand; schuring en conflicten worden graag vermeden. Voor je het weet, zit je vast in zo’n patroon, met veel ineffectief gedrag en ongewenste rigiditeit tot gevolg. Coaching heeft op dit punt een grote toegevoegde waarde. Door coaching maak je mensen, teams en organisaties bewust van ineffectieve patronen. Herkennen en erkennen van de automatische paden maakt dat het varen op routines niet meer noodzakelijk is, je kunt andere keuzes maken (Dias, Palmer & Nardi, 2017). En in een VUCA-wereld kunnen we daarvoor wel een kompas gebruiken (Van Boxtel & Dijkman, 2015; Van Boxtel, Dijkman & Draaijer, 2017).

Waarom en waartoe

De Volvo Ocean Race is een mooie metafoor voor hoe het kompas je (persoonlijk, team, organisatie) helpt navigeren. Zet een groep oceaanzeilers op een raceboot en je hebt de VUCA-wereld in het klein: de oceaan is onvoorspelbaar, de competitie is briljant en iedereen moet het doen met dezelfde hardware. Dan moet je steile leercurves blijven genereren met een mindset die gericht is op ontwikkeling en groei. Je gaat dingen aan in plaats van dat je ze uit de weg

gaat. Een gezamenlijke stip aan de horizon die deze talentontwikkeling gaat trekken is de kern van ieder (team)kompas. Het is een navigatie-instrument dat haar wortels in de positieve psychologie heeft. Het kompas richt zich op potentieel dat begint met het (her)ontdekken van kernwaarden, van jezelf, als team en als organisatie (Dahl et al., 2009; Deci & Ryan, 2008).

Ook in een zeilteam is het essentieel om zowel persoonlijke ontwikkeling als teamontwikkeling met verve aan te vliegen. Het is niet toevallig dat de meest succesvolle bedrijven werken vanuit sterke waarden en een gezamenlijke purpose. Weten *waarom* en *waartoe* je iets doet in je werk blijkt belangrijker dan *hoe*. Dat hoe en wat verandert namelijk snel in deze dynamische tijd. Met een kompas schep je de basis voor een ambitie (eudaimonisch) die intrinsiek motiveert en leerprocessen versnelt en versterkt. Je identificeren met je ambitie, als persoon, als team of als organisatie, maakt dat je sterke keuzes kunt maken; voor jezelf en met elkaar. Keuzes die leiden tot duurzame verandering en wendbaarheid waarmee je flexibiliteit in de uitvoering mogelijk maakt. Positief psycholoog Robert Biswas-Diener verwoordt het prachtig: "Als je al je tijd besteedt aan het repareren van de lekken in je boot, en zelfs als je alle lekken repareert, ga je nog steeds nergens heen. Het zijn de juiste de zeilen die je brengen naar waar je heen wilt."

Coaching

Dit is waar coaching naar mijn idee de grootste toegevoegde waarde heeft. Door mensen, teams en organisaties uit te dagen om bewuster keuzes te maken vanuit ambities,

waarden en talent, bouwen ze nieuwe breinsporen uit. Ze creëren daarmee een zee aan mogelijkheden om proactief te groeien, te veranderen en te ontwikkelen. "Talent is goed, ambitie is beter, maar een organisatie waarin mensen elkaar zien staan en zitten is *bést*", zei hoogleraar Lidewij van der Sluis onlangs op de *Dag van de Coach*. En ik ben het hardgrondig met haar eens. Mensen leren niet in hun eentje, maar leren doen ze *in* en *aan* hun werkcontext. Het vergroten van energiebronnen in die werkcontext (Schaufeli & Taris, 2013) is een onmisbaar onderdeel van het kompas.

Niet alleen professionele coaches, maar ook leiders, mentors en collega's binnen de organisatie zullen de coachende rol op zich moeten nemen. Ik ben voorstander van het integreren van de coachingsfunctie in het bedrijfsproces en in de lijn. Want coaching kan geen op zichzelf staande interventie zijn of een 'hobby' van hr en hrd. Het begint bij (een sponsor in) de board. In de team- en organisatiecultuur wordt het 'aan de poort blijven rammen' de norm. Je legt de focus op waarden en sterke punten, maar je blijft ook fouten en belemmeringen benoemen. Wanneer we elke stap die een persoon, team of organisatie maakt in de richting van haar ambitie bekrachtigen, zoals je met een krantje een vuurtje aanwapt, bevaren we de VUCA-wereld op ons kompas. Elke verandering is dan gericht op continue groei en elkaar versterken binnen én buiten de werkorganisatie. De VUCA-wereld heeft het schip gekeerd: *Now it is all about learning and growing instead of ego and knowing!* ■

Referenties

- Boxtel, A.M. van, & Dijkman, A. (2015). *Goud: Potentieelontwikkeling voor mensen en de organisaties waarin zij werken*. Zaltbommel: Thema.
- Boxtel, A.M. van, Dijkman, A., & Draaijer, H. (2017). *Het Spel van Goud*. Zaltbommel: Thema.
- Dahl, J., Ijzerman, A., & Stewart, L. (2009). *The Art and Science of Valuing in Psychotherapy: Helping Clients Discover, Explore, and Commit to Valued Action Using Acceptance and Commitment Therapy*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185. <http://dx.doi.org/10.1037/a0012801>
- Dias, G., Palmer, S., & Nardi, A.E. (2017). Integrating positive Psychology and the Solution-Focused Approach with Cognitive-Behavioural Coaching: the Integrative Cognitive Behavioural Coaching Model. *European Journal of Applied Positive Psychology*, 1, 3, 1-8. Retrieved from: <http://www.nationalwellbeingsservice.org/volume-1-2017/volume-1-article-3/>
- Dreu, C. de, Nijstad, B., & Knippenberg, D. van (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Pers. Soc. Psychol. Rev.*, 12(1), 22-49. DOI: 10.1177/1088868307304092.
- Fredrickson, B. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *Am. Psychol.*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B.L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 163-175). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Hays (2016). *Baan van de toekomst: Hoe ziet de financiële sector er in 2030 uit?* Amsterdam/Eindhoven/Tilburg: Hays.
- Hoogendoorn, J. (2017). *Wat is het effect van externe inhuur op de productiviteit en de kosten van organisaties?* Rotterdam: Erasmus Research & Business Support (ERBS) in opdracht van Brunel.
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., & Peterson, S. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Meyers, M., & Boxtel, A. v. (2014, februari). *Promoting Positive Outcomes through Strength Interventions: Onderzoek Talent & Workshop*.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Cologny/Geneva: World Economic Forum.

Help mensen op hun best te zijn



Ontdek de kracht van de Myers-Briggs Type Indicator®

De MBTI® onderzoekt persoonlijkheidsverschillen wat leidt tot meer zelfinzicht – en meer efficiëntie op de werkplek.



Meer dan

75% van de **beursgenoteerde bedrijven** gebruikt de MBTI



► Help mensen op hun best te zijn.

Bel OPP op **020 - 586 33 00**,
email **nederland@opp.com**
en bekijk **www.opp.com/nl/MBTI**
om jouw MBTI-reis te starten.



Een MBTI-sessie
is van onschatbare
waarde.



Regiomanager, Celesio group



In gesprek met
Marcel Hendrickx

Hoe coaching een belemmerend
kernpatroon kan doorbreken

Perfectionisme

■ Jikke de Ruiter

Gebrek aan assertiviteit, stress, je moeten profileren, geen keuzes kunnen maken, piekeren, opgebrand zijn: het zijn allemaal thema's die ter tafel komen tijdens coaching. Dit is waar mensen aan lijden, dat wat de ervaring van betekenis in het leven in de weg staat. En ze zijn volgens Marcel Hendrickx, opleider en coach van onder meer kinderen met faalangst en volwassenen met burn-outklachten, allemaal te herleiden tot één kernpatroon: perfectionisme. Dit patroon ontstaat uit de wisselwerking tussen de steeds hogere eisen van de samenleving en ons grootste verlangen: erkend worden.

Perfectionisme

"Ik durf het de rechtstreekse aanleiding tot burn-out te noemen. De omgeving speelt natuurlijk een rol want de druk wordt aldoor groter, zeker sinds de crisis. Laten we eens beginnen te kijken naar het kind van nu. Vanaf de kleuterklas in Vlaanderen worden kinderen getest en moeten ze al beantwoorden aan een bepaald beeld. Als ze dat niet lukt, is er een probleem en komt er een gesprek met de ouders. Kinderen ontwikkelen zo al in de kleuterklas faalangst, een symptoom van perfectionisme."

"Als je ouder wordt en je hebt dit patroon verder ontwikkeld, dan zeg je niet 'nee' als men iets vraagt, want je wilt bevestigd worden. Als je meer werk krijgt toegeschoven, dan neem je dat gewoon op je in plaats van assertief te reageren met: 'Ja dat wil ik wel doen maar dan moet ik iets anders laten vallen.' Degene die je dat toeschuijt denkt: dat kan dus allemaal. Een vertekend beeld ontstaat en vanuit dat patroon blijf je verantwoordelijkheid nemen. Je gaat over je grenzen, tot je lichaam het begeeft en zegt: genoeg! Het begint met eenvoudige dingen zoals nagelbijten, maar veel jongeren met een perfectionistisch patroon gaan de gekste dingen doen: bingedrinken of zelfmutilatie, omdat de druk in het lijf te hoog is. Soms uit het zich zelfs in een burn-out, een hartstoring, het chronische vermoeidheidssyndroom of fibromyalgie."

Eigen ervaring

"Ik heb perfectionisme als kind ontwikkeld en dat werd versterkt door mijn moeder. Tijdens het spelen zei ze: 'Marcel, wees jij de slimste.'"



Marcel Hendrickx, van oorsprong commercieel en hr-manager van een middelgrote bank, is internationaal erkend NLP-trainer (INLPTA). Daarnaast is hij actief als coach en werkt regelmatig met kinderen die lijden aan faalangst en volwassenen met burn-outklachten. Zijn OCP-methodiek is vertaald in een specialisatieopleiding voor coaches, die voorlopig alleen in Vlaanderen gegeven wordt. www.bevrijd jezelf.be

Dat wordt dan je taak. Als we dit patroon als coach in kaart brengen, kijken we naar de omstandigheden die ervoor hebben gezorgd dat jij als kind onbewust besloot: ik ben niet oké en ik moet veranderen. Dat patroon heeft me ook ergens gebracht: het zet je in de wereld. Je gaat studeren, een job zoeken, promotie maken, een andere job zoeken, een gezin stichten, dat goed doen. Maar het gaat gepaard met veel stress, met continu piekeren. Er is nooit rust in dat hoofd."

"Bij mij heeft dit geleid tot twee hartinfarcten. De eerste keer was ik amper 47. Dat was voor mij nog

geen reden om het anders te gaan doen want je zorgt niet voor jezelf, jij bent niet belangrijk, de anderen zijn belangrijk. Ik heb zelfs geen medicatie genomen. Na de tweede keer heb ik dat wel gedaan en tot op de dag van vandaag slik ik keurig mijn pilletje.”

“Ik kom uit de financiële wereld en ben nu al tien jaar aan het coachen, vaak mensen met uitstelgedrag of mensen met een laag zelfbeeld. Mensen die het zorgen voor anderen als een absoluut moeten zien. Op een bepaald moment is mij duidelijk geworden dat al die symptomen te maken hebben met perfectionisme. Achteraf bleek dat ook in boeken gestaafd te worden.”

Faalangst is een ziekte van onze samenleving

Oorzaken

In de literatuur spreekt men van *overlevingsmechanismen* en perfectionisme is zo’n mechanisme. Om te overleven ofwel geaccepteerd te worden en erbij te horen, is het niet genoeg om gewoon ‘ik’ te zijn. “Ouders dragen hun perfectionisme over aan hun kinderen. Ze leven het voor; de stress die ermee gepaard gaat, is voelbaar voor het kind. Het vertaalt zich ook in hoge verwachtingen van hun kinderen. Een andere oorzaak is gebrek aan liefde en warmte. Een derde oorzaak is als kind moeten zorgen voor een broer, zus of voor de ouder. Het kind maakt zich klein, stelt wei-

nig eisen, wordt heel braaf. Op dat moment is het een kind met een patroon. Misbruik, traumatische ervaringen, verhuizingen en gepest worden, zijn ook allemaal mogelijke oorzaken.”

“Het kind krijgt het gevoel: ik ben niet goed bezig; ik moet veranderen. Op dat moment ontstaat de kern van het patroon: ik ben niet oké zoals ik ben en ik moet ervoor zorgen dat anderen mij wel oké vinden want zelf kan ik dat niet. Dat betekent een onbewuste bevestigingsdrang, een goed synoniem voor perfectionisme.”

Symptomen

Vanuit deze bevestigingsdrang kunnen we de volgende symptomen waarnemen.

Subassertief zijn in relaties

“In relaties moet ik zorgen voor de ander, anders krijg ik een schuldgevoel. Ik vermijd conflicten, want ik wil bevestigd worden. Stel je voor dat ze me niet leuk vinden. Of ik heb verwachtingen, maar spreek die niet uit. In een groep zeg ik mijn mening niet, want misschien klopt het niet en kijken ze raar naar me. Dan zwijg ik, lijk ik introvert. Als iemand anders vervolgens hetzelfde zegt, denk ik: verdorie, had ik het toch maar gezegd. En dan maar weer piekeren.”

Lat heel hoog leggen

“Ik ga mijn kwaliteitseisen heel hoog leggen. Want als ik heel goed presteer, krijg ik wel bevestiging. Maar die lat ligt zó hoog dat het enorme stress oplevert. Dat gebeurt op allerlei vlak: werk, maar ook bijvoorbeeld met kerstkaarten schrijven. Naar zeven winkels gaan

om de juiste kaart te vinden en dan nog is het niet goed. Die lat ligt zo hoog dat ik nooit tevreden kan zijn over mezelf. Logisch want ik ben niet oké."

Laag zelfbeeld

"Ik vergelijk me met anderen en zorg dat ik er slecht uitkom: de moeder van dat kind is een veel betere mama. De mensen uit mijn opleidingsjaar hebben het veel beter gedaan dan ik. Hier hoort een kritisch stemmetje bij: dat was weer niet goed vandaag."

Piekeren

"Dat denken staat nooit stil. Als je vraagt aan mensen: 'Ga eens vijf minuten zitten en gewoon tot rust komen', dan is dat heel moeilijk. Denken wordt piekeren, 's nachts of in de auto. Ik ken een meisje van zestien, dat een zware studie had gekozen. Ze was intelligent dus dat was geen probleem. Daarnaast deed ze drie sporten en in het weekend werkte ze in de horeca. Waarom deed ze dat? Om niet stil te hoeven zitten, want dan was ze aan het denken en piekeren en dat wilde ze niet meer."

Controlledwang

"Ik moet de zaken onder controle houden want anders loopt het uit de hand en vinden ze me niet oké. Als mijn partner de vaatwasser anders inlaadt dan ik, dan corrigeer ik haar en zeg: 'Zeg als ge de vaatwasser nog eens inlaadt, doe dat dan goed hè.' Dit gebeurt ook in organisaties. Deze mensen vinden het moeilijk om te delegeren: zij weten hoe het moet en anderen doen het toch niet goed. En als ze dan delegeren, dan is het ook helemaal 'voor u'. De planning is

ook heel belangrijk. Onverwacht bezoek is helemaal niet leuk: ik heb niet opgeruimd, ik zit hier in mijn gemakkelijke maar lelijke kleren. Dan liever lijstjes maken, eindeloze actielijstjes."

"Ik heb stress nodig om te kunnen presteren"; dat is natuurlijk je reinste onzin

Uitstelgedrag

"Waarom stel ik uit? De lat ligt hoog en ik denk dat het toch niet goed genoeg wordt. Wat gebeurt er dan: dat geeft stress. Het blijft in je hoofd. Dan is het twee voor twaalf en ga ik aan de slag. Dan maak ik mezelf wijs: ik heb de stress nodig om te kunnen presteren. Dat is natuurlijk je reinste onzin."

Niet kunnen kiezen

"Dat is heel lastig. Een student bijvoorbeeld heeft zich in hetzelfde jaar vier keer voor een andere richting ingeschreven en kiest uiteindelijk nog niet goed. Het uit zich ook in kleine dingen als niet kunnen kiezen uit de restaurantkaart. Een stel dat dringend een nieuw bed nodig had, ging elk weekend naar beddenwinkels, zonder tot een besluit te komen. Dat heeft twee jaar geduurd. Hoe komt dat? Om te beslissen gebruiken we ons verstand en ons gevoel. Perfectionistische mensen voelen niet, blijven afwegen en raken daar niet uit."

Te veel verantwoordelijkheid nemen

"Ik neem verantwoordelijkheid die niet de mijne is. Ik zie heel goed wat er moet gebeuren en als ik het niet doe, wie doet het dan? Als mijn baas zegt: wil je dat doen, dan zeg ik ja. Dan moet dat maar in het weekend. Dat is gelinkt aan bevestigingsdrang, maar je krijgt geen bevestiging. Niemand zegt: wat fijn dat je dat doet. Pas als je het niet meer doet, krijg je de reactie: waarom doet hij dat nou niet meer?"

Doorgaan

Nooit opgeven. Een verbintenis is een verbintenis. "Ziek zijn telt niet, want dat staat niet in het contract. Ge gaat werken. Er zijn mensen die dat zo lang volhouden dat ze vier dagen werken en dan drie dagen in bed liggen om op maandag weer te kunnen beginnen. Het lichaam haakt af. Dan wordt het moeilijk want collega's belasten, geeft schuldgevoelens. Ik verlies want ik geef op en dat wil ik niet toegeven."

Angst

"Het begint bij kinderen met faalangst. Dit is nog op een vrij gemakkelijke manier te verhelpen, zolang ze geen elf of twaalf jaar zijn. Ze zijn te herkennen aan slechte cijfers en ouders die op school moeten komen praten. 'Het kind is niet slim genoeg voor de lagere school en moet naar buitengewoon onderwijs.' Met dat kind is echter niets mis, alleen telkens als er een toets is, verkrampt het. Thuis weet het het allemaal wél."

"Het is een ziekte van onze samenleving. Hoe komt dat? We leven in een wereld van altijd meer en beter, ook de scholen zijn ermee

bezig. Daarnaast de erfenis van de godsdiensten: ik moet mijn zonden biechten. Ook in de islam: je bent niet goed zoals je bent. De social media maken het sterker; mocht er geen perfectionisme zijn dan had Facebook geen succes: 'like me' - dat is letterlijk de vraag van de perfectionist."

Coaching

Faalangstige kinderen

"Kleine kinderen met faalangst helpen we met een NLP-techniek; ze leren dat ze hun emoties kunnen sturen en dat ze angst kunnen vervangen door een prettig gevoel. Dat conditioneren we met behulp van de 'magische cirkel'. Een kind kan zich dat heel goed voorstellen. Het volgende gesprek vindt plaats: 'Wat was je gevoel tijdens die laatste toets?' 'Ik was bang.' 'Welk gevoel zou je willen hebben?' 'Blij.' 'Wanneer was je echt blij?' Kinderen gaan dan zoeken. 'Toen we aan zee waren en een kasteel maakten.' Je gaat hen dat moment weer laten beleven in de cirkel en dan komt die lach. Dan kijken we of het werkt: 'Wanneer heb je weer een toets?' 'Volgende week.' We laten hen 'in de tijdmachine' naar dat moment gaan. Je ziet de kramp komen en zegt: 'Tover nu de cirkel rond je.' Dan komt de ontspanning en het kind denkt: hey, dat werkt. Ik draag ze op om drie keer per dag te oefenen om die conditionering te versterken. Het mooie is dat bij kinderen onder de tien jaar er daarna niets meer hoeft te gebeuren. Bij adolescenten en volwassenen is er een andere methodiek nodig."

Adolescenten en volwassenen

"Als we volwassenen coachen, richten we ons op de samenwerking

tussen de linkerhersen helft, die altijd denkt, en de rechterhersen helft, die ik metaforisch 'het vrije kind' noem. Het eerste wat daarvoor nodig is, is bewustwording: zien dat alle dingen die zo moeilijk zijn, te maken hebben met een kernpatroon. De tweede stap is de motivatie om dit achter je te laten. Dat is riskant want wat als ik dit niet meer doe? Wie zal ik dan nog zijn? Als coach ondersteun je de persoon door bijvoorbeeld te zeggen: 'Je gaat een nieuw patroon ontwikkelen. Je bent oké zoals je bent, je kunt van jezelf houden en goed voor jezelf zorgen en van daaruit doe je je werk; ben je vader, partner, collega, maar op een andere manier.' Daarna werken we met het onbewuste. Daar zit namelijk het patroon."

"Iemand die gewend is met zijn linkerhersen helft te denken, leg ik uit dat deze manier van denken zijn problemen niet oplost. Maar je kunt niet gewoon opstaan en zeggen: 'Ik ga eens anders leven.' Ik vertel: 'Ik ga u vragen stellen waar het verstand geen antwoord op heeft' en dan geef ik een voorbeeld: 'Neem het deel dat uw patroon aanstuurt in uw hand en beschrijf dat: Hoe ziet het eruit?' 'Hoe wilt u het noemen?' Je verstand zegt: dat is onzin. Maar het werkt wel. Uw onbewuste gaat u helpen."

"Dan laten we ze kennismaken met dat deel in hun hoofd dat het perfectionistische patroon aanstuurt en het deel dat het vrije kind aanstuurt. Ik vraag een herinnering aan dat vrije kind, of als die er niet is, een foto waar diegene als vrij kind op staat. Het eigen kind kan ook als voorbeeld dienen of het kind van

iemand anders. Vervolgens vraag ik: 'Als je naar dat kind kijkt, wat is er nu typisch voor het zijn, doen en denken van dat kind?' Vrije kinderen denken niet, zijn spontaan, creatief, en dan nodig ik ze uit om dat te beleven. Vervolgens kiezen ze een 'anker' en begin ik een gesprek. Als coach ga ik alleen nog in gesprek met de delen, allemaal in functie van een geformuleerd doel: 'Wat wil jij dat die delen van jou bereiken?' De coachee maakt notities: wat is nog het oude patroon en welke dingen zijn nieuw. Bijvoorbeeld: 'Mijn baas kwam naar me toe met een opdracht en ik heb heel rustig gezegd: 'Ik wil dat wel doen, maar ik heb eigenlijk geen tijd. Wat kan ik later doen?' Ik feliciteer dan dat deel, want het vrije kind moet versterkt worden."

"Het perfectionistische patroon willen ze vaak weggooien terwijl dat ook een belangrijk deel is: het zorgt voor de doelen. Het andere deel zorgt voor het hoe: dat met plezier gebeurt, met zelfvertrouwen. Als huiswerk moeten ze dagelijks 'liefde' sturen naar beide delen. Als ze hiermee stoppen, vervallen ze vaak in hun oude patroon. Het nieuwe patroon is namelijk als een klein kwetsbaar plantje dat veel verzorging nodig heeft. Later wordt het een grote, sterke boom. Dat patroon geef je zorg en liefde. Dat hoeft je niet te blijven doen, maar wel geruime tijd. Vaak wordt het een vast ritueel, zoals sommige mensen dagelijks mediteren." ■

Jikke de Ruiter is communicatietrainer en coach (www.jikkederuiter.nl) en redactielid van het *Tijdschrift voor Coaching*.

Training Systemische individuele coaching

De training 'Systemische individuele coaching' is een 2-daagse training voor coaches.

**NA DEZE TRAINING WEET JE HOE JIJ
LIFE CHANGING VOOR COACHEES WORDT!**



Start
2 oktober 2018!



Aan tafel met Philip Wagner

Zonder moed geen integriteit

■ Saskia Teppema

Waar ligt de grens tussen adviseren en coachen? Tegen welke grenzen loopt de adviseur aan en gelden deze ook voor coaches? Bestuursadviseur Philip Wagner over de noodzaak van helder afgebakende rollen. "Een coach levert pas echt waarde als hij voor de duvel niet bang is."

Prof. drs. Philip Wagner is hoogle-
raar Global Economy and
Governance aan de Inter-Conti-
nental University of the Caribbean
(ICUC) en algemeen directeur van
Wagner Group | boardroom con-
sulting & executive education. Hij is
ondernemer en bestuursadviseur
en werkt in de boardroom met
bestuurders en commissarissen.

Voldoende gespreksstof. We heb-
ben het over de overeenkomsten
en de verschillen tussen de adviseur
en iemand die als coach door het
leven gaat. Een boeiend gesprek
over raakvlakken en glazen wanden.
Waar ligt de grens tussen adviseren
en coachen? Waar loopt de advi-
seur tegenaan? Wat vindt hij van de
rol van de coach? Welke krachten-

velden zijn er te benoemen en hoe kan de coach daarmee omgaan? En hoe kies je je rol en vul je die in?

Als eerste vraag ik hem wat ons, coaches en adviseurs, bindt, gegeven het coachen van leidinggeven, bestuurders en ceo's. "Beiden", zo zegt hij, "zijn dienstbaar aan het functioneren van sleutelfiguren in organisaties. En natuurlijk gaat het dan over grenzen: de grens tussen adviseren en coachen. Daarmee gaat het ook over macht en integriteit. In coachterminen: over het contract dat je sluit met de cliënt."

Wagner onderscheidt drie groepen in de professionele dienstverlening: "Ik zie in ons werk, in het profiel van een professionele dienstverlener, drie verschillende groepen: de coach, de adviseur en de ondersteuner. De adviseur is degene die 'geschut' inzet om een beslissing te ondersteunen. Bijvoorbeeld: hij initieert een onderzoek, hij vraagt naar achterliggende details, verheldering van een situatie, hij wil evaluaties zien. De coach is degene die de cliënt helpt te leren en om breder, anders te kijken. En de ondersteuner doet toevoegende taken zoals het organiseren van het proces en het verzorgen van een opleiding of een training. Dat zie ik als een uitbestedingsvraagstuk."

Hij vervolgt: "Ik kom mensen tegen die zich adviseur noemen, maar die eigenlijk ondersteuner zijn. Zij regelen en bedenken een programma dat volgt op een advies. Het is interessant om verder naar het rolperspectief te kijken en belangrijk dat je je rolopvatting helder krijgt. Onhelderheid over rollen levert allerlei problemen op die we nu juist niet willen als dienstverlener."

Wat zie je dan als rol voor de coach?

Wagner: "De coach adviseert niet over de inhoud van beslissingen in de board. Hij begeleidt de persoon in zijn ontwikkeling en in thema's als zingeving. Daarin zitten wel degelijk adviescomponenten. Die hebben niet met inhoud te maken, maar wel met competenties. De coach kan bijvoorbeeld vragen: 'Denk je dat je die taak aankan?' De coach kan wel degelijk adviseren op het proces. En nu ik dat zeg, realiseer ik me dat er wel degelijk een glazen wand staat tussen het adviseren van de adviseur en de coach. Want de cliënt heeft natuurlijk vaak wel een inhoudelijke vraag. Dus de taak van de coach is om leertherapeutische vragen te stellen en zich toch verre van de inhoud te houden. En op deze groenstrook is voortdurende zelfreflectie nodig!"

Contracteren is voor coaches de basis voor een goed gesprek. Wat doe je wel, wat doe je niet. Hoe is dat bij adviseurs?

"We kunnen het hebben over de positionering. In de beroepsgroep van adviseurs en coaches speelt professionaliteit een belangrijke rol. En wat is die professionaliteit dan? Enerzijds is dat 'blauw', de kennis van het vak. De basis waarop iemand diagnostische afwegingen kan maken. Dat bepaalt de grens van de dienstverlening. Of deze vraag binnen mijn professioneel domein past. Wat doe ik wel en wat niet? Dat kan ik, dat niet. Maar het is tegelijk wel heel klassiek om er alleen zo naar te kijken. Je kunt professionaliteit namelijk ook breder definiëren. Dan gaat het over andere competenties, zoals overdracht

en identificatie. Als ik dan naar mijn rol kijk, boardroomadviseur, speel ik heel vaak mijn rol niet alleen op basis van inhoudelijke professionaliteit, maar vooral op basis van overdracht. Identificatie als vermogen om de verbinding met de cliënt tot stand te brengen.”

Welke definitie hanteer je van overdracht?

“Het is een belangrijk deel van de relatie! Wat bepaalt of de cliënt met mij in zee gaat, heeft alles te maken met herkenning, met iets wat hij in mij ziet als adviseur. En dat hoeft helemaal niets met mijn professionaliteit te maken te hebben. Als adviseur word ik doorgaans niet gevraagd om mijn kennis. Dat klinkt paradoxaal en dat is het ook. Vanuit zelfreflectie op mijn rol zijn er in de loop van de tijd hele andere grenzen gaan spelen. Natuurlijk gebaseerd op dat professionele domein, maar ik leg mijn grens onmiddellijk anders als ik aanvoel dat identificatie en overdracht, die een legitieme rol vervullen, eigenlijk belangrijker zijn.”

Kan een dienstverlener, gezien de vraag, ook het contract veranderen?

Glimlachend: “Nou nee, daar ben ik niet voor. Mijn eigen rol zie ik heel duidelijk. Ik zit zelf nooit in de coachrol, ik heb bewust gekozen voor de adviseursrol. Maar daarin stel ik wel coachende vragen. En dan blijf ik daar verder buiten.”

“Omdat coachen past bij een procesbenadering gericht op ontwikkeling van de competenties van de cliënt vind ik dus dat de persoonlijke coach zich niet moet bemoeien met de organisatie. Ik zie daar een duidelijke grens. Als ik opdracht-

gever ben en ik vraag jou als coach voor een medewerker, dan zou het heel ongepast zijn als de coach zich in dat gesprek met organisatieproblematiek gaat bemoeien. Ik wil geen organisatieadviseur in huis! En dus zoek ik coaches die hier heel helder in afbakenen. Want het is echt een verschil: ben je coach of adviseur. Coach voor de persoon, adviseur voor de organisatie. Maar ik realiseer me hoe lastig dit onderscheid is.”

“Misschien helpt het om af te bakenen als je bedenkt dat de relatie tussen coach en cliënt op micro-niveau is en de adviseur op meso-niveau opereert. Dan heb je ook een criterium om te beoordelen waar je mee bezig bent. Dit vanuit mijn perspectief uiteraard. Ik weet dat er ook teamcoaches zijn, enzovoorts. Maar daar heb ik het nu niet over. Bij duidelijkheid over je coachrol, kun je ook echte waarde toevoegen aan wat de cliënt vraagt. Zoals je merkt, hecht ik grote waarde aan de afbakening.”

“Dus coach, besef wat je aan het doen bent. Weet in welke van de drie gebieden je opereert. Ben je inderdaad de coach of toch de adviseur of de ondersteuner? Een docent kan bijvoorbeeld zeggen: ‘Ik zou als ik jou was toch voor een andere opleiding kiezen.’ Maar een coach? Nee.”

Volgens Wagner is kennis een belangrijke basisvoorwaarde voor het creëren van waarde, maar niet de hoofdzaak: “Je kunt een ander niet leren broodbakken als je dat zelf niet kunt. Maar dat is niet waar het om gaat. Het lijkt een open deur, maar toch is dit wel de kern van het innerlijk proces bij de adviseur – en ik denk ook wel bij de coach. Het

gaat er niet om wat je doet en ook niet wat het product is. Ook niet wat je kunt of levert. Het gaat uitsluitend om de waarde die jouw dienst voor de cliënt creëert in termen van transformatie. Of en in welke mate hij dit als waarde beleeft.”

“En dan komt natuurlijk de vraag: ‘Hoe kan ik waarde creëren? Of creëren wat de klant als waarde ervaart?’ Dat is helemaal afhankelijk van hoe ik de relatie zie. Hoe vaak is de inhoudelijke professionaliteit helemaal niet belangrijk? Neem als voorbeeld een voetbalcoach die gevraagd wordt een bedrijf te adviseren. De man weet niets van het bedrijf, maar de klant kan zich identificeren met zijn aanpak. Het raakt ergens een snaar en vandaaruit vloeit iets voort dat waarde toevoegt. Niet zijn inhoudelijke kennis. Deze man is geen professional in deze context; wel wordt een overdracht in hem vermoed waarvan de klant denkt dat die gaat werken. Behalve inzicht in de waarde die jij kunt toevoegen, hangt het ook af hoe je je rol ziet. En in de helderheid voor jezelf over die twee aspecten zit voor mij het meesterschap.”

Heb je macht als adviseur?

“Ja. Kennis is macht, maar reputatie ook. Op grond van je reputatie heb je invloed. Macht betekent dat je mensen iets kan laten doen wat ze uit zichzelf niet willen. Het is een drukmiddel, maar dat zet je indirect in. Als adviseur met macht kun je een negatief advies geven aan je cliënt, die er dan vervolgens een probleem bij heeft.”

“Deze cliënten zijn op zoek naar de onderbouwing van hun idee door de expert. Of een bevestiging van de onderbouwing van een beslis-

sing die ze eigenlijk al genomen hebben. Je bent als adviseur een verlengde expert. En of ik het altijd bij het goede eind heb? Nou, dat zou ik niet zeggen. Ik ga wel heel bewust uit van integer handelen. Niet alleen gebaseerd op kennis, maar ook op wijsheid. Ik zorg dat ik van de hoed en de rand weet. En tegelijk kan het me niets schelen wat de consequenties voor mij zijn.

Aansprakelijkheid

Hebben coaches een beroepsaansprakelijkheidsverzekering nodig of een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering?

Volgens een verzekerings-expert hebben coaches alleen een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering nodig. Een beroepsaansprakelijkheidsverzekering is bedoeld voor personen die een advies uitbrengen dat schade kan veroorzaken. Dit kan voorkomen bij bijvoorbeeld artsen, advocaten en adviseurs.

Bij coaches is de coachee – volgens de ethische code ICF en de NOBCO – verantwoordelijk voor zijn eigen proces. Het is van belang dit vast te leggen in de coachovereenkomst.

Indien de coach aanspraak maakt op een beroepsaansprakelijkheidsverzekering nadat de cliënt een claim indient omdat hij een verkeerde beslissing heeft genomen op basis van de coaching, is het maar de vraag of de verzekering uitkeert. De coach heeft zich immers niet aan de ethische code gehouden maar heeft de rol van adviseur op zich genomen.

Als ik in de ogen van de klant 'verkeerd' adviseer, dan raakt dat mij niet. En men kan mij nooit verwijten maken omdat ik weet dat ik uit integriteit handel. Ik heb namelijk geen bestuurlijke macht dus ik kan het op grond van mijn kennis adviseren, maar ze hoeven mijn advies nooit op te volgen."

"Ik heb een hekel aan toevallsbevindingen. Stel dat ik laat meewegen wat ik toevallig heb gehoord. Ik kom ergens toevallig achter, iets wat ik niet heb onderzocht. En dat mag ik niet gebruiken in het kader van integriteit. In de medische wetenschap zou dat misschien heel verrassend kunnen uitpakken, maar niet in ons werk. Bijvoorbeeld, er is een vraag over het functioneren van het managementteam en een van de opties is om dat te verkleinen. Dan hoor ik toevallig op een feestje dat een van die mt-leden aan het solliciteren is en op de nominatie staat om een andere baan te krijgen. Ik zou dat kunnen gebruiken waardoor het probleem ineens zogenaamd galant wordt opgelost."

"Maar dan ben ik, onzichtbaar voor de anderen in de organisatie, de probleemstelling van het vraagstuk aan het veranderen. En dat is hokus pokus. Daar ga ik nooit in mee, want dan leert de organisatie niets. Sterker nog: het werkt contra-productief, ook al lijkt het in eerste instantie de makkelijke weg. Nooit doen dus. Dan is het niet meer duidelijk wat de afwegingen zijn. Ik neem dan iets mee, dat niet van die situatie is. Dan kan de validiteit van mijn afwegingen niet getoetst worden. Dus einde transparantie en einde integriteit."

"Een stap verder zie je nu gebeuren bij foute nieuwsgaring. Er wordt een nare vraag gesteld met een

verborgen camera. Dit om mensen een oneigenlijk voorstel te doen of een uitspraak te ontlokken. Ze willen instinkers en gaan daar gebruik van maken. Dat is uiteraard verkeerd. Gebeurt in de politiek. Onno Hoes is daar het slachtoffer van geworden. Dat maakt communicatie volkomen onbetrouwbaar. Dus daar is een rechte rug een absolute vereiste. Mijn legitimiteit is erop gebaseerd dat ik voor eigen rekening en verantwoording werk."

Wat is nog meer belangrijk in het kader van ethiek?

"De zogenaamde effectethiek. Daarbij hoort dat het je niets moet kunnen schelen wat ervan komt. Wat ik regelmatig met mijn collega's bespreek, is de stelling: degene die de vraag stelt is niet verantwoordelijk voor het antwoord. Stel, ik vraag aan een directeur: 'Is er bij de toeleveranciers van jouw bedrijf iets gaande ten aanzien van kinderarbeid?' En dan zegt hij geen duidelijk nee. Dan kun je zeggen, ik heb de boel aan het rollen gebracht. Maar ik ben niet verantwoordelijk. De vraag stellen is een onderdeel van mijn werk. Je moet alle vragen kunnen stellen als bestuursadviseur en als dat gedoe oplevert, dan is dat maar zo. En als het gedoe voor mij oplevert is dat ook maar zo. Anders kan het proces niet meer integer zijn omdat je dan systeemafhankelijk wordt over en weer. Iedere effectethiek is uit den boze."

Ook voor coaches?

"Jazeker. Een goede coach is altijd transparant. Laten we een voorbeeld nemen. Stel je zit in een driehoeksgesprek met de baas en de coachee. De baas wil een medewerker laten coachen, maar het

is niet duidelijk of hij hem een kans geeft of juist het resultaat van de coaching wil gebruiken om hem te ontslaan. Wat staat de coach dan te doen?"

"Een coach levert pas echt waarde als hij voor de duvel niet bang is. Dus de tekst kan hier zijn: 'Ik kan je misschien best helpen om effectiever te worden, maar naar mijn inschatting zijn jouw kansen niet erg groot.' Het getuigt van moed om dat juist in dat driehoeksgesprek te zeggen. Je moet als coach weten of je op de waarheid ingaat of op een illusie. Laat je er niet voor lenen om in te stappen op een casus waarbij je van tevoren aanvoelt dat het niet klopt. Moed is daarom de partner van integriteit. Zonder moed geen integriteit. Dus de volgende vraag aan de baas zou kunnen luiden: 'Baas, als hij deze competenties leert - en ik denk dat dat kan - blijft hij dan hier werken?' Je laat je er toch niet voor lenen om vijf of tien gesprekken te voeren terwijl je weet dat je klant het niet gaat redden?"

Heb je nog een tip die zowel voor coaches als adviseurs geldt?

"Ik, en jij dus ook, moeten ons realiseren hoe men ons percipieert. Als een organisatie aan mij vraagt: kijk eens of dit organogram klopt, dan

vragen ze dat aan een hoogleraar. Niet aan een vent in de kroeg. Ik moet daar heel bewust mee omgaan omdat ik de impact daarvan besef. Soms moet ik uitsluitingen plegen. Soms zeg ik dat ik een opvatting heb die niet op onderzoek is gebaseerd. Een gevolg daarvan zou zomaar kunnen zijn dat ik valse verwachtingen wek. Daar let ik op en dat check ik ook."

"Ook de coach moet zich bewust zijn van zijn status. Je bent eigenlijk nooit zomaar iemands vriend of vriendin, die kan zeggen: 'Joh, je doet het goed, gaat lukken!' Een professional ben je ook in je vrije tijd en daar loopt alles door elkaar. En dat is lastig te bewaken. Dus wees bedacht op je reputatie, want mensen projecteren een expert in jou. Zelfs als dat niet inhoudelijk is. En daarom ook nu weer: eerlijk zijn en vooral geheel onafhankelijk. De ander niet nodig hebben, nergens voor. Dat is de kunst. Het klinkt paradoxaal en dat is ook zo. Het moet je eigenlijk niets kunnen schelen." ■

Saskia Teppema is redactielid van het *Tijdschrift voor Coaching* en werkt als trainer, executive coach en organisatieadviseur vanuit haar eigen bureau Teppema Executive Coaching.

Stimuleer moed en haal meer uit jouw coaching.



*Er is maar
1 persoon
die dit kan...
en dat ben jij*

Stress: we hebben er elke dag mee te maken. Zeker in ons vak. Hoe herken jij stress? En hoe ondersteun jij jouw cliënt om de moed weer te vinden? Om stress om te zetten in lef en actie? Je kunt veel herkennen aan hoe dingen worden gezegd en dit direct inzetten in jouw coaching.

Vergroot je communicatie- en motivatiekracht met het Process Communication Model® en kom sneller tot de kern van je coaching. Kijk op processcommunication.nl voor onze trainers- en coachingsopleiding of kom bij onze stand langs voor tips om moed te stimuleren.





Confrontatie met onze innerlijke
tegenstrijdigheden

De dappere dialoog

Meer dan een stopwoordje voor onderhandelingen, is 'dialoog' de meest kostbare relatievorm bij het vinden van antwoorden op complexe problemen. De toenemende diversiteit, spanningen en conflicten in de maatschappij tekenen zich ook af binnen het zelf van de individuele persoon. Dit zet de innerlijke eenheid van de persoon onder druk. De door Hubert Hermans en collega's ontwikkelde *Dialogical Self Theory* biedt een conceptueel en methodisch kader waarin het 'vat van tegenstrijdigheden' beantwoord wordt door het stimuleren van dialogische relaties tussen ik-posities waaruit nieuwe en gemeenschappelijke betekenissen kunnen ontstaan.

■ Hubert Hermans

Het belang en de kracht van dialoog

Eenmaal ons standpunt ingenomen of onze mening gevormd, hebben we de innerlijke drang om vast te houden aan de positie die we voor onszelf bepaald hebben. Echter, een sterke drang tot zelfconfirmatie belemmert het ontstaan van dialogische relaties. Een 'echt' gesprek vereist de bereidheid te erkennen dat ons standpunt misschien niet helemaal klopt of mogelijk aan herziening toe is. Strijdige informatie betekent dat er 'geknaagd' wordt aan een eenmaal ingenomen

positie en brengt een moment van onzekerheid met zich mee. Als je erin slaagt om die onzekerheid te tolereren en niet meteen terugvlucht naar de veilige haven van je comfortpositie, heb je een belangrijke stap gezet in de richting van een dialoog. Daarom, voor een dialoog is de moed nodig om jezelf ter discussie te stellen en om iets op te geven waaraan je gehecht was. Als aan de ingenomen positie ook nog eens een gevoel van zelfwaardering is verbonden, betekent het veranderen of inruilen van het aanvankelijke standpunt voor een

betere stellingname, een (tijdelijke) reductie van dat gevoel. Als het lukt om de dialoog op constructieve wijze door te zetten, komt daar later een steviger gevoel van zelfwaardering voor in de plaats omdat de latere positie verbreed, verrijkt en ontwikkeld wordt dankzij de input van de eerdere positie.

Een constructieve dialoog is een investering die zichzelf ruimschoots terugbetaalt door de opbrengst in de latere fase van het identiteitsproces. Maar zover komt het vaak niet, omdat we maar al te vaak toegeven aan de spontane impuls om de aanvankelijk ingenomen positie te verdedigen en te herstellen zodra strijdige of afwijkende alternatieven binnenkomen. Daarom is een dialoog gebaat bij 'suspensie', dat wil zeggen: het uitstellen van de eerste impulsieve reactie. Deze uitstelreactie is vereist om pas op de plaats te maken voor actief luisteren naar afwijkende of strijdige informatie; de eerste impuls moet even worden uitgesteld om ruimte te creëren – niet alleen voor wat de ander zegt maar ook voor wat deze bedoelt te zeggen maar nog niet feitelijk gezegd heeft. Door wat nu gezegd wordt, via actief luisteren, te verbinden met wat eerder naar voren is gebracht, worden de diepere lagen van de uitspreekbedoeling van de gesprekspartner bereikt. Dan gaat een ruimte open die voor het snelle, impulsieve en kakofonische gesprek gesloten blijft.

Leerproces tussen mensen en in relatie met jezelf

Dialoog heeft alles te maken met leren, zoals natuurkundige en dialoog-onderzoeker David Bohm (1996) met nadruk heeft gesteld. Dit wordt inzichtelijk als je, in ge-

simplificeerde vorm, het dialogisch proces opdeelt in drie stappen. Je neemt een *voorlopige* positie in, die jouw bedoeling weergeeft (stap 1). Je luistert vervolgens actief naar de positie die de ander inneemt en je laat het *verschil* tussen jou en de ander op je inwerken (stap 2). Ten slotte *herformuleer* je je oorspronkelijke positie zodanig dat elementen van de tweede positie geïncorporeerd worden in je uiteindelijke positie (stap 3). Het verschil tussen stap 1 en 3 is een indicatie voor het leerproces dat heeft plaatsgevonden. Je hebt iets 'opgepikt' van de ander dat jouw aanvankelijke stellingname verder ontwikkelt of voorziet van alternatieven. In een dialoog vallen input en output niet samen. Het verschil ertussen weer spiegelt het leerproces.

Het dialogisch proces dat zich afspeelt tussen mensen, kan zich ook voltrekken binnen de zelfruimte van de individuele persoon. Vaak worden interne dialogen opgeroepen als je een *belangrijke vraag* stelt aan jezelf die je (nog) niet kunt beantwoorden. Actief luisteren naar jezelf, naar je gedachten en gevoelens, is dan een voorwaarde voor het vinden van een richting of oplossing. Wat wil ik eigenlijk? Wil ik wel verder gaan in deze baan? Is deze relatie wel de juiste keuze voor mij? Ook als iemand geconfronteerd wordt met een *moeilijk probleem*, kan een oplossing gezocht worden in interne dialogen. Hoe ga ik dat aanpakken? Als ik zo doorga, lukt het niet. Als ik het eens anders ga proberen? Wat zou mijn gewaardeerde leermeester hiervan zeggen? Ook een *innerlijk conflict* kan een startpunt zijn voor een interne dialoog. Aanvankelijk staan twee

posities onverzoenlijk tegenover elkaar. Zal ik met hem breken? Ja, hij heeft me diep gekrenkt. Neen, hij is nog steeds heel belangrijk voor mij. Na een periode van heftige innerlijke strijd, vindt er een verzoening plaats tussen de twee rivaliserende posities: ik ga een gesprek met hem aan, al zal dat niet gemakkelijk zijn. Dialoog heeft de potentie om zinvolle relaties te ontdekken in een vat van tegenstrijdigheden waaruit iets nieuws kan ontstaan.

Geconfronteerd met tegenstrijdigheden, kun je blijven steken in een innerlijk conflict waarin het niet lukt om een 'derde weg' te vinden die conflicterende posities met elkaar verzoent en een nieuwe richting wijst. Degenen die een innerlijke dialoog ontwikkelen, in de vorm van een dagboek of in een goed gesprek met een vriend of coach, zullen merken dat in het zelf een dialogische ruimte ontstaat waarin innerlijke tegenstrijdigheden en conflicten aanleiding zijn voor het creëren van nieuwe betekenissen die eerder niet zichtbaar waren.

Het kenmerkende van een dialoog is dat je er anders uitkomt dan dat je erin bent gegaan. Een dialoog genereert nieuwe betekenissen. Een dialoog heeft het voordeel dat je leert, dat er meer kans is op het verwerven van nieuwe inzichten en dat je een ruimte binnengaat waar gemeenschappelijk betekenissen worden ontworpen (iets nieuws delen met de ander en met jezelf). Wel moet hier het verschil tussen dialoog en debat in acht worden genomen. Debat gaat over het verscherpen van tegenstrijdige posities en het kiezen van een winnaar; dialoog over het productief

uitwisselen van informatie en ideeën. Ofschoon een dialoog minder imponerend is dan een debat, is het een noodzakelijkheid in een tijdsgewricht waarin niemand meer de enige ware oplossing heeft voor 'wicked problems' zoals internationaal terrorisme, vluchtelingen-vraagstukken, klimaatverandering, robotisering en botsende identiteiten; problemen waarvoor geen bestaande oplossing bestaat. Een effectief antwoord op dergelijke grens overstijgende problemen kan enkel gevonden worden als ze benaderd worden vanuit verschillende posities en perspectieven die van elkaar kunnen leren dankzij onderlinge creatieve dialogen. Het omgaan met dergelijke complexe problemen vereist het kunnen omgaan met innerlijke spanningsvelden en het toelaten van innerlijke tegenstrijdigheden.

Eenheid bestaat niet bij voorbaat, maar is het resultaat van inspanning en dialoog

Dialogical Self Theory

Onder invloed van postmoderne opvattingen, gaat de *Dialogical Self Theory* (DST) ervan uit dat het zelf bestaat uit een dynamische veelheid van tegengestelde en tegenstrijdige ik-posities waartussen dialogische relaties kunnen ontstaan. Het zelf wordt daarbij gezien als een mini-maatschappij van diverse ik-posities naar analogie van posities

die mensen innemen als deel van de maatschappij in het groot. Net als deelnemers in de maatschappij kunnen ik-posities het eens zijn of oneens zijn, conflicteren of samenwerken, en ook coalities vormen die niet eerder bestonden.

Een 'echt' gesprek vereist de bereidheid te erkennen dat ons standpunt misschien niet helemaal klopt

Geïnspireerd door de DST, deed Angela Branco uit Brazilië een onderzoek bij een jonge lesbische vrouw die worstelde met een zwaar conflict tussen twee belangrijke ik-posities: 'ik als katholiek' en 'ik als lesbisch'. Ze was opgevoed door haar ouders als streng katholiek, maar participeerde ook in een lesbische gemeenschap waar ze steun vond ten aanzien van haar genderidentiteit. In haar beleavingswereld stonden deze ik-posities, als botsende identiteiten, volstrekt onverzoenlijk tegenover elkaar. Na vele gesprekken met belangrijke anderen en met zichzelf, besloot ze om haar lidmaatschap van de lesbische gemeenschap te continueren en daarin vrijwilligerswerk op zich te nemen bij het ondersteunen van collega's die vanwege hun genderidentiteit in psychische nood zaten. Dit werk deed ze vanuit de katholieke waarden 'dienstbaarheid' en 'naastenliefde'. Langs deze weg ontwikkelde ze een derde positie

'ik als missionaris' waarin 'ik als katholiek' en 'ik als lesbisch' met elkaar verzoend werden. In deze derde positie kon ze de motivatie van de twee conflicterende posities samenbrengen in een productieve coalitie. Dit voorbeeld illustreert twee concepten die in deze theorie centraal staan: decentraliserende en centraliserende bewegingen in het zelf. De twee conflicterende posities trokken haar als het ware uiteen in tegengestelde richtingen (decentralisatie), maar ze slaagde erin een tegenkracht te ontwikkelen die de twee posities bij elkaar hield als deel van een dynamisch krachtenveld (centralisatie). Breder gezien: in een grensoverschrijdende maatschappij die gepaard gaat met een toenemende diversiteit van ik-posities, zijn we onderhevig aan decentraliserende krachten die een tegenwicht nodig hebben in centraliserende bewegingen. Eenheid bestaat niet bij voorbaat, maar is het resultaat van inspanning en dialoog.

Samenwerking tussen professionele en persoonlijke posities in het zelf

DST maakt een onderscheid tussen persoonlijke en sociale ik-posities. Terwijl sociale posities overeenkomen met rollen (bijvoorbeeld: ik als leider, collega, coach) die onderworpen zijn aan maatschappelijke verwachtingen en sociale voorschriften, zijn persoonlijke posities het resultaat van persoonlijke zelforganisatie (bijvoorbeeld: ik als ambitieus, Bourgondiër, liefhebber van jazz). Op welke wijze kunnen sociale en persoonlijke posities bij elkaar gebracht worden zodat een productieve combinatie realiseerbaar is? Met deze vraag betreden we het

gebied van de coachingspraktijk. In hun onderzoek naar dialogisch leiderschap, beschrijven Rens van Loon en Tessa van den Berg (2016) de casus van een ongeveer 45-jarige man, Peter, een succesvolle financieel directeur in een Nederlands bedrijf met een grote reputatie. Hij beschrijft zichzelf als 'ongeduldig' en 'impulsief', maar zijn collega's zien hem als zeer zelf-verzekerd en zelfs als arrogant. Hij wordt waargenomen als iemand die alles beter weet en wordt om die reden als onvoldoende motiverend gezien.

In de gesprekken met zijn coach Van Loon blijkt dat Peter leeft in twee zeer verschillende 'werelden'. Vanuit zijn positie van financieel directeur handelt hij als ondernemer en neemt hij het voortouw bij nieuwe initiatieven. De schaduwzijde van zijn permanente drive is dat hij altijd onderweg is, gestresseerd raakt en zich niet kan ontspannen. In scherp contrast hiermee, leeft hij in zijn vrije tijd in een andere wereld. Op zijn boerderij voelt hij zich ontspannen en verbonden met zijn familieleden en de natuur. Zijn posities als financieel directeur en als hobbyboer representeren niet alleen heel verschillende werelden voor hem, maar zijn ook van elkaar afgesloten.

Op een beslissend moment in het coachingstraject komen Peter en coach op het idee om het rustgevende aspect van zijn ik-positie als hobbyboer over te brengen naar zijn ik-positie als directeur. Tussen de twee posities ontstaat een dialogische ruimte waarin hun stemmen elk hun eigen verhaal vertellen en hun perspectieven uitwisselen. In



Figuur 1. Ik-posities in de dialogische ruimte

deze ruimte ontpopt zich een derde positie 'ik als directeur die tevens hobbyboer is'. Vanuit deze derde positie lukt het de cliënt om op een meer ontspannen manier om te gaan met medewerkers en stelt hij zich meer open voor hun ideeën. Zo'n derde positie is meer dan de som der delen. Naar analogie van een vruchtbare samenwerking tussen mensen in de maatschappij, kunnen ook ik-posities samen iets nieuws creëren dat voorheen niet aanwezig was. Voor Peter waren deze ik-posities eerder volledig van elkaar gescheiden. Later bleken ze een krachtige centraliserende coalitie te vormen (figuur 1).

Samenvatting van de Dialogical Self Theory

De DST ziet het zelf als een dynamische diversiteit van ik-posities die van elkaar kunnen leren als participanten in de dialogische ruimte van het zelf. Onze grensoverschrijdende samenleving wordt in het zelf weer-spiegeld door een toenemende

heterogeniteit en wisseling van ik-posities. De theorie biedt ruimte voor het zelf als een 'vat van tegenstrijdigheden' en benadert contradicties en tegenstellingen als een vruchtbare voedingsbodem voor het ontstaan van nieuwe coalities van ik-posities die langs dialogische lijnen het zelf bij elkaar houden. De decentraliserende krachten die gevolg zijn van toenemende spanningen tussen ik-posities vragen om centraliserende tegenkrachten. De Romeinse filosoof Seneca gaf blijk van een scherp inzicht toen hij zei: "Het is een grote prestatie, geloof me, om als één persoon te handelen." ■

Hubert Hermans, emeritus hoogleraar persoonlijkheidsleer, is ontwerper van de Prestatie Motivatie Test (PMT), de Zelf Konfrontatie Methode (ZKM) en de Dialogical Self Theory (DST). Hij is president van de International Society for Dialogical Science (ISDS). Samen met collega's is hij oprichter van de Dialogical Self Academy die vanaf 2017 in Nederland tien nieuwe praktijkgerichte opleidingen aanbiedt, alle gebaseerd op deze theorie. www.dialogical-self.nl

Referenties

- Bohm, D. (1996). *On dialogue*. New York: Routledge.
- Hermans, H.J.M. (red.) (2016). *Assessing and stimulating a dialogical self in groups, teams, cultures, and organizations*. New York: Springer.
- Hermans, H.J.M., & Hermans-Konopka, A. (2010). *Dialogical Self Theory: Positioning and counter-positioning in a globalizing society*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hermans, H.J.M., Konopka, A., Oosterwegel, A., & Zomer, P. (2016). Fields of tension in a boundary-crossing world: Towards a democratic organization of the self. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 1-31. Gepubliceerd online.
- Loon, E.J.P. van, & Berg, T. van den (2016). Dialogical leadership: The "Other" way to coach leaders. In: H.J.M. Hermans (Red.) *Assessing and stimulating a dialogical self in groups, teams, cultures, and organizations* (pp. 75-93). New York: Springer.

SchoolvoorCoaching

Nieuw!

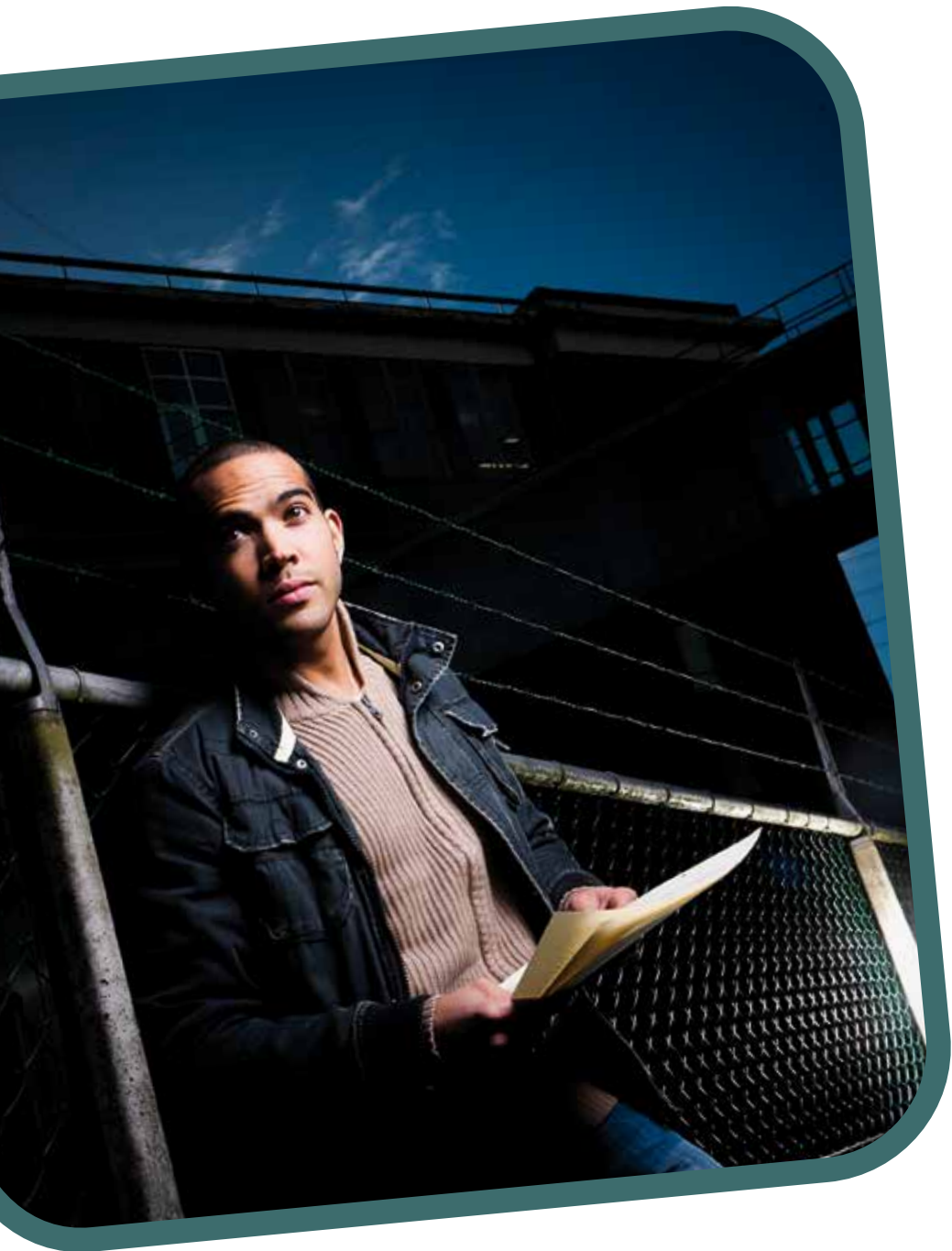
Verdiepingstrainingen:

- Onderstroom in organisaties
- ReflAction Training
- Rake Vragen
- Succesvol starten als coach

En nog veel meer!



**Benieuwd naar jouw next step?
Bezoek nu onze Next Step Workshop**



Over de kracht van liefde in en uit een hel van onrecht

Waardigheid en witte tanden

Joseph Oubelkas (1980) is geboren en opgegroeid in het Brabantse dorp Raamsdonksveer. Op twintigjarige leeftijd is hij een van de jongste IT-ingenieurs in Nederland; later start hij zijn eigen IT-bedrijf. Alles verloopt succesvol. Tot eind 2004. Dan krijgt zijn jonge leven een bizarre wending. Hij wordt onschuldig veroordeeld tot tien jaar celstraf in Marokko. Hoe overleef je het onrecht, de wanhoop, de angst, het immense verdriet, de mensonterende omstandigheden, de schier uitzichtloze situatie en kom je zonder verbittering uit de gevangenis?

■ Annette Nobuntu Mul

Geen punt

'Kan niet' lijkt niet te bestaan in het leven van Joseph Oubelkas. En dus ook niet als het gaat om het vinden van een tijdstip en locatie voor ons interview. We gooien onze agenda's flexibel om en trekken samen een dagdeel op, rijdend in zijn auto, van het zuiden naar het midden van het land. Natuurlijk zit Joseph achter het stuur. Hij bepaalt de weg, zijn weg in het leven: "Het leven is een proces, een lijn, geen punt."

Wat bedoel je precies met proces, een lijn en geen punt?

Joseph Oubelkas: "Er is een moment gekomen in de gevangenis,

dat ik besloot om letterlijk 'de taal van de ander' te gaan leren. Het was in de eerste plaats gruwelijk unheimisch voor mij om in een compleet onberekenbare gevangeniswereld ook nog eens niets te begrijpen van het Arabisch om mij heen. Daarbij wilde ik, in navolging van mijn grote voorbeeld Nelson Mandela – in de gevangenis heb ik mij vergaand in zijn boeken en leven verdiept, ook hoe hij de taal van zijn bewaker Christo Brand ging spreken – ook via de taal van de ander, de ander echt beter leren begrijpen. Ik besloot mijn onvermogen om te zetten in een wil om te leren, te ontwikkelen. Natuurlijk

was dat een proces, een lijn; geen punt van het ene op het andere moment. Tot op de dag van vandaag betekent dat bijvoorbeeld dat ik, zoals vanavond, met mijn vader kan communiceren in zijn moedertaal. Grappig eigenlijk: vader- en moedertaal. Het is niet gemakkelijk voor hem om zijn emoties te uiten, dat weet ik al van kinds af aan. Maar in zijn moedertaal vertelt hij mij de familiestory's, zijn levensverhaal en daarmee een deel van mijn leven, maar het is en blijft zijn verhaal. Ieder mens heeft een eigen waardevol verhaal."

"Toch weet ik nog een cruciaal moment en punt in mijn leven, waarop ik wel een besluit nam. Het was het moment in mijn Hoger Beroepszaak, toen onomstotelijk was komen vast te staan dat ik onschuldig was, dat de rechter ondanks mijn bewezen onschuld toch besloot dat ik tien jaar gevangenisstraf zou krijgen. In plaats van hem te vervloeken, naar de strot te vliegen, in wanhoop weg te zinken, nam ik het wellicht belangrijkste 'besluit' in mijn leven: 'Jullie kunnen mijn lichaam gevangenzetten, maar mijn geest zal altijd vrij zijn. Altijd!'"

Hokjes ontmenselijken

Heb je nog last van nachtmerries, onverwacht traumatische herinneringen?

"Niks en niet. Vaak vinden mensen mij gek. Gek, dat ik geen hulp nodig heb. Een van die vreselijke opmerkingen van hulpverleners is: 'Die klap komt nog wel', of: 'In dat gat val je nog wel...' Het zijn de aannames, de beelden, de oordelen die mensen in hun hoofd hebben. Hetzelfde geldt voor mijn uiterlijk. Onmiskenbaar zie ik er

Over Joseph Oubelkas...

Joseph Oubelkas wordt op 10 september 1980 geboren in Noord-Brabant. Zijn moeder is Nederlandse, zijn vader is van Marokkaanse afkomst. Oubelkas volgt een informaticaopleiding en studeert in 2001 af als IT-ingenieur. Enkele jaren later start hij zijn eigen IT-bedrijf. Een van zijn opdrachtgevers is een Nederlandse AGF-groothandel, waarvoor hij regelmatig op zakenreis naar Marokko gaat. Op een van deze zakenreizen, in 2004, wordt Oubelkas in Berkane aangehouden voor vermeende smokkel van bijna 8.000 kg hasj. Ondanks gebrek aan bewijs wordt Oubelkas veroordeeld tot tien jaar cel. De Nederlandse overheid stelt met een onafhankelijke vertrouwensadvocaat dat Oubelkas onschuldig is, maar mag zich verder niet mengen in de rechtsgang. Na vierenhalf jaar komt Oubelkas in 2009 vrij. Hij besluit de verhalen van zijn tijd in de Marokkaanse gevangenissen en de vele brieven van zijn moeder te verwoorden in de roman *400 brieven van mijn moeder* (2011). Drie jaar later verschijnt zijn tweede boek *Gezondheid, Liefde, Vrijheid* (2014) over hoe hij zijn thuiskomst na zijn tijd in de Marokkaanse gevangenis heeft beleefd. Oubelkas werkt tegenwoordig als fulltime spreker en schrijver. www.oubelkas.nl

'buitenlands' uit met mijn kleurtje en gelaatstrekken. 'Goh, je spreek goed Nederlands', kreeg ik eens te horen. 'Dank je, jij ook', reageer ik

dan maar. Hoe meer we in hokjes denken des te minder zien we de mens zelf. Hokjes ontmenselijken. Het gaat om het 'zien' van de ander, dat echte 'zien'. Mensen mogen mij in een hokje plaatsen, dat gebeurt namelijk toch wel, maar het is hoe ik ermee omga. Ik laat gewoon zien wie ik ben, hoe ik het doe; niet meer, niet minder."

Zien

"Vanaf het allereerste begin heeft mijn moeder mij onvoorwaardelijk geloofd. Geloofd in mijn onschuld. Natuurlijk heb ik in de loop der jaren ook vertwijfelde, zelfs veroordelende blikken en berichten ontvangen. En nog steeds. Maar die ontvang ik van mensen die mij niet kennen of het verhaal niet kennen, dus ik snap ze wel. Maar ik hoop ook dat ze verder willen en durven kijken..."

Als mijn moeder mij daarentegen benaderd zou hebben met 'lieve jongen, ik ben je moeder, wat er ook gebeurd is... je kunt het me vertellen' zou ik dat afschuwelijk pijnlijk hebben gevonden. Maar nooit heeft ze dat gedaan, ze geloofde altijd in mij en nog steeds. Deze onvoorwaardelijke liefde, geloof en vertrouwen in mij, hebben me erdoorheen geholpen in die zwarte periode, die andere wereld, op de bodem van het diepe ravijn van verdriet. Ik ben ervan overtuigd dat ieder mens zich 'gezien' wil voelen, dat je dat als mens nodig hebt om te leven, je te ontplooiën, te kunnen groeien, je kracht te kunnen voelen en daarmee van betekenis te kunnen zijn voor anderen, de wereld om je heen."

Evenwicht

Op de A2 haalt een auto roekeloos onze voorganger in en staat daarna bovenop zijn rem. Joseph zucht hoofdschuddend, anticipeert en houdt afstand.

Is alertheid ook iets wat je extra geleerd hebt in de gevangenis?
"Wellicht heeft het er wel toe bijgedragen. Ik zie en anticipeer. Niet uit angst, maar uit alertheid. Als ik bijvoorbeeld met mijn vriendin naar een concert ga zal ik altijd kijken waar de nooduitgang is. Door de alertheid zie en bepaal ik, laat ik me niet leiden door angst. De kunst is emoties er te laten zijn, maar je er niet door te laten bepalen. Het gaat om de middenweg: het evenwicht. Zo ook dus met privacy. Ik scherm dit, nu ik in de spotlights sta, zoveel mogelijk af. Het gaat om de kunst van de bescherming van privacy, niet om het opgesloten zitten in afzondering of andersom: je hele privéwereld op straat zodat je bezit wordt van de media en samenleving. Die bescherming, dat begrenzen, vind ik soms nog wel

"Mijn kind, je laat een spoor
achter van moed,
levensvreugde, onschuld
en goedheid"

...uit een van de 400 brieven, die Josephs moeder aan hem schreef in een periode van 1637 dagen

lastig. Ik geniet namelijk zo van mijn vrijheid in alle opzichten, dat het ook soms grenzeloos kan zijn en dat kan niet qua energieverdeling. Ja, daar heb ik sinds kort een coach voor, die helpt me begrenzen.” Een ex-gevangene ‘zichzelf leren begrenzen’ als leerdoel in coaching herbergt een zekere tragikomische galgenhumor. “Grenzen zijn er om te bewaken, daarbinnen liggen de waarden om te bewaren.”

Gevangenenbewaker, mensbewaarder

“Ik zag in jou en door jou een mens binnenkomen”, verklaart hoofdcnf Nordin, gevangenenbewaker in een van de Marokkaanse gevangenissen later aan Joseph. Onlangs heeft Joseph Nordin naar Nederland laten komen, een vriendschap voor het leven. “Hij was niet mijn bewaker, maar bewaarder. Hij was het eerste sprankje geluk in het hele grote ongeluk. Mede door hem werd mijn waardigheid, mijn menselijkheid bewaard. Als we het hebben over ‘zien’, dan zag Nordin mij als mens en ik hem. Pure vriendschap, respect en waardigheid. Ik zal je een voorbeeld geven. Na-

tuurlijk leefde ik in de gevangenis tussen criminelen, moordenaars en verkrachters. Maar ook vrijwel elke bewaker was omkoopbaar en ik snap dat. Ik snap dat, als je niet meer dan 250 euro per maand verdient en thuis je kinderen honger hebben. Natuurlijk neem je dan van alles aan. Ooit gaf ik Nordin twee sloffen sigaretten – zelf heb ik nog nooit gerookt, maar dit was een betaalmiddel in de gevangenis – om wat hij voor een paar maten in mijn cel had gedaan. Hij weigerde. Hij wilde voor mij doen wat hij kon uit vriendschap. In vriendschap geldt geen rekening. Mede doordat hij mij onder zijn hoede nam kon ik in relatieve veiligheid mijzelf ‘binnen de muren’ verder ontplooiën, groeide mijn zelfvertrouwen en zelfrespect. Ik leerde Arabisch, leerde anderen Engels. Ik begon mijn ‘winkeltje’, en onderhield mijn tuintje, net zoals Mandela dat deed op Robbeneiland. Nordin was als een natuurlijke coach voor mij, maar hij kon ook snoeihard zijn uit rechtvaardigheid. Als de orde of het evenwicht ‘van de groep’ op de helling stond, kon hij met zijn stok iemands knieën breken.



Later begreep ik dat dit in deze wereld nodig was. Dus het zien, het evenwicht, de menselijkheid, al die kwaliteiten had hoofdchef Nordin in zich."

Attitude binnen en buiten de muren

In zijn boek *400 brieven van mijn moeder* is te lezen onder welke erbarmelijke omstandigheden Joseph jarenlang moest zien te overleven. In een ruimte van 30 vierkante meter 'leefden' dertig, vijftig, soms wel honderd man letterlijk als sardientjes op en naast elkaar gestapeld; geen bed, een koude vloer, ratten en kakkerlakken in overvloed, en als wc enkel een gat in de grond met ondraaglijke stank. Agressie, mannen zonder tanden wezenloos voor zich uitstarend, aan de drugs of elkaar te lijf gaand met scheermesjes in tandenborstels.

Hoe overleef je dit?

"Er is niet een antwoord op te geven. Zoals eerder aangegeven betreft het geen punt maar een proces. Mijn besluit: 'Jullie kunnen mijn lichaam opsluiten, maar mijn geest zal altijd vrij en van mij zijn', is er een. Zoals ook alle kaarten en steunbetuigingen en geloof in mij van al mijn dierbaren. Bewaarder Nordin. Maar boven alles de 400 brieven van mijn moeder. Zo schreef ze mij eens kort en krachtig de wijze woorden: 'Focus, neem verantwoordelijkheid, bepaal doelen en bereik ze. Als je wilt, dan lukt het je!' Eerst was ik wanhopig

en boos, begreep niet goed hoe de woorden toe te passen in de wereld, het diepe ravijn van verdriet, waarin ik zat. 'Blijf jezelf goed verzorgen', schreef mijn moeder en deze waardigheid heb ik ter harte genomen. Ik wilde geen drugs gaan gebruiken, geen tandeloze man worden, niet verbitterd raken door haat. Ik ging sporten, fysiek sterk worden; een sterke geest in een sterk lichaam. Na verloop van tijd kon ik met sporten een stel celgenoten inspireren. Mijn gebit werd belangrijk voor me en dat is het nog steeds. Iedere dag poetsen. Mijn moeder stuurde tandpasta en mondspoelmiddel. Mijn eigen witte tanden met die ene eigenwijze voortand. Ze zijn van mij en ik lach, want: *'When life gives you a hundred reasons to cry, show life that you have a thousand reasons to smile!'* Het is mijn boodschap aan de wereld. We hebben allemaal onze eigen kleine en grote gevangenissen. Bepaal zelf je attitude, binnen en buiten de muren: de weg van lijden naar leiden."

Dan zijn we aangekomen op de plek van bestemming. ■

Annette Nobuntu Mul is lid van de adviesraad van het *Tijdschrift voor Coaching*, Gestalt Psychotherapeut, Leertherapeut & Supervisor®, Executive- en Organisatiecoach®, Vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen en Integriteit® en founder van Ubuntu Society. www.ubuntusociety.nl



Dat vraagt meer dan lef

Afspreken en aanspreken

■ Daan Buijs & Jayne Slot

Wat is er nodig om tot een effectieve af- en aanspreekcultuur te komen? Er gaat in de praktijk veel mis. Gebrek aan heldere afspraken en vooral gebrek aan het aanspreken op niet nagekomen afspraken, leidt tot een gedoogcultuur met ernstige gevolgen. De eurocrisis vormt het meest actuele voorbeeld. Regeringsleiders maakten weliswaar mooie afspraken, maar het ontbrak hen aan lef tot het nemen van verantwoordelijkheid om elkaar daar ook aan te houden. De oplossing wordt bemoeilijkt door gebrek aan sanctiemogelijkheden om het nakomen van

afspraken af te dwingen. Het ontbreken van een af- en aanspreekcultuur blijkt ook regelmatig de oorzaak van het ontstaan van rampen zoals de vuurwerkramp in Enschede (2000), de cafébrand in Volendam (nieuwjaarsnacht 2000-2001), de brand in het cellencomplex te Schiphol (2005) en de brand bij Chemie-Pack in Moerdijk (2011). Maar ook in organisaties doen zich regelmatig op grote schaal 'rampjes' en 'bijna-rampjes' voor door ontbreken van een af- en aanspreekcultuur.

Een praktijksituatie

Bij een handelsonderneming zijn er klachten over de slechte telefonische bereikbaarheid. De directeur besluit een regel in te voeren dat de telefoon na maximaal vier keer overgaan moet worden opgenomen. Hij geeft zijn afdelingschefs de opdracht ervoor te zorgen dat alle medewerkers naar deze richtlijn gaan handelen. Een extern bureau zal na veertien dagen meten of de richtlijn wordt opgevolgd. Geen van de afdelingschefs maakt bezwaar en de directeur denkt: dit komt goed, want wie zwijgt stemt toe. Bij de controlemeting blijkt dat slechts in 30% van de gevallen de telefoon binnen vier keer overgaan te worden opgenomen. Geïrriteerd spreekt de directeur de afdelingschefs daar op aan op de eerstvolgende vergadering. Deze reageren met uitvluchten, zoals te weinig personeel en een zieke medewerker. Bij gebrek aan beter verlengt de directeur de termijn met veertien dagen. Ook bij de tweede meting voldoet ruim 30% niet aan de norm. Door dit voorval realiseert de directeur zich dat dit patroon symptomatisch is. Hij roept de hulp in van een cultuurverande-

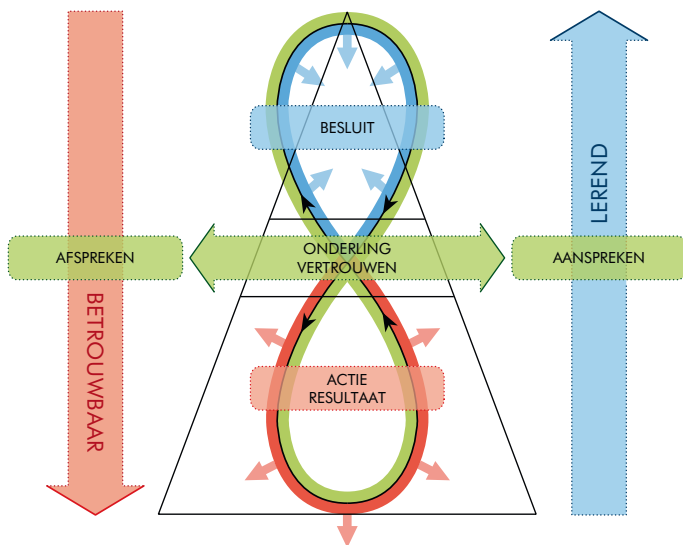
ringsdeskundige.

Onder diens begeleiding maken de directeur en de afdelingschefs realistische afspraken. Dat gebeurt in een open gesprek, waarin de 'mitsen en maren' serieus worden genomen. Daarin wordt zichtbaar dat, binnen nog eens veertien dagen, waarschijnlijk alle afdelingen aan de norm zullen kunnen voldoen. De derde meeting bevestigt dit, op één verklaarbare uitzondering na.

In dit voorbeeld leiden realistische afspraken met behulp van externe begeleiding tot het beoogde resultaat. We gaan nu nader in op de vraag wat er nodig is om het effectief afspreken en aanspreken tot onderdeel van de organisatie-cultuur te laten worden.

Hoe werkt het mechanisme van afspreken en aanspreken?

Een af- en aanspreekcultuur draagt bij aan een betrouwbare, presterende en lerende organisatie met onderling vertrouwen. In figuur 1 is de functie, die het mechanisme van afspreken en aanspreken vervult bij het realiseren van een besluit, sche-



Figuur 1. Van besluit tot resultaat (Stichting Dialoog©)

matisch aangegeven. De bovenlus van de lemniscaat verbeeldt de vergaderkamer in een organisatie. Daar neemt een directie-, management- of uitvoerend team, binnenskamers, een besluit binnen de voor dat team geldende spelregels (verbeeld door de bovenste, groene lus). Hierna verdelen teamleden het werk door het maken van afspraken. Wie gaat wat wanneer doen en met welke kwaliteit om zijn bijdrage aan het realiseren van het besluit te leveren? Na het afspreken gaat ieder zijns weegs om op basis van de afspraken, buiten de werksituatie (verbeeld door de onderste groene lus) te doen wat hij op zich heeft genomen. De praktijk leert echter dat dat vaak niet of onvoldoende gebeurt. De oorzaken kunnen zeer divers zijn.

Bijvoorbeeld: onwil, gewijzigde omstandigheden of een onduide-

lijke en/of niet realistische afspraak. Als leden van een organisatie elkaar niet aanspreken op niet nagekomen afspraken – en dat is veelvuldig het geval – dan is de gedoogcultuur een feit, met alle gevolgen van dien. Om tot meer realistische afspraken te komen, is het noodzakelijk dat leden van een organisatie elkaar gaan aanspreken. Aanspreken werkt het beste, als ze dat op een niet bestraffende of verwijtende manier doen, maar in openheid. Dan wordt zichtbaar waarom de afspraak niet is nagekomen en wat zij de volgende keer anders moeten doen om herhaling te voorkomen. Zo levert aanspreken een bijdrage aan de lerende organisatie. Door de realistische afspraken wordt de kans groter dat de organisatie toezeggingen aan klanten waar maakt. Dat vergroot de betrouwbaarheid van de organisatie. Het mechanisme van aan- en

afspreken kan, mits juist gehanteerd, tevens tot meer onderling vertrouwen leiden.

De praktijk vraagt om lef

In de meeste organisaties wordt een aan en afsprekemechanisme zoals hiervoor beschreven (nog) niet actief geïmplementeerd.

Er zijn natuurlijk vele redenen om elkaar niet aan te spreken. In een gedoogcultuur heeft ieder zo zijn eigen belangen om de situatie te handhaven om zichzelf ook niet aan afspraken te hoeven houden en ieder heeft op zijn manier dus 'boter op zijn hoofd'. Zowel medewerkers als leidinggevend zien tegen het aanspreken op. Ze zijn bang voor conflicten en/of bang hun eigen belang te schaden. Om in zo'n cultuur elkaar toch aan te spreken is lef nodig. Lef zien we als de kracht die je nodig hebt om je kwetsbaar op te stellen en te doen wat de zaak vraagt, ondanks je weerstanden of twijfels.

Het afspreken

De hiërarchie in een organisatie (verbeeld door de driehoek in figuur 2) is een belangrijke beperkende factor voor het maken van gelijkwaardige afspraken.

Een opdracht is in essentie een 'van bovenaf' opgelegde taak. In bevelsorganisaties zoals leger, politie en brandweer, kan dat functioneel zijn; in de meeste organisaties is het dat echter niet. Medewerkers durven een opdracht vaak niet ter discussie te stellen omdat ze bang zijn. Ze zijn bang dat hun leidinggevende aan hun loyaliteit zal twijfelen of bang voor zijn beoordeling. Het is dus eigenbelang van de leidinggevende zelf de medewerker te vragen of het hem gaat lukken en wat hij even-

tuel nodig heeft om de opdracht wel te kunnen uitvoeren. Daarvoor heb je als leidinggevende lef nodig om van je voetstuk te komen en om in gelijkwaardigheid afspraken te maken. Een verzoek komt in een hiërarchische organisatie voort uit een ondergeschikte positie. Als een medewerker zich met een verzoek tot zijn leidinggevende richt en deze reageert met: "Ik zal kijken wat ik voor je kan doen", is de kans groot dat de leidinggevende het door de waan van de dag vergeet en er niet uit zichzelf op terugkomt. Het is in het belang van de medewerker om zelf zijn leidinggevende te vragen wat deze met zijn verzoek gaat doen en wanneer hij antwoord kan verwachten. Daartoe zal hij het lef



Figuur 2. Opdracht en verzoek versus afspraak (Stichting Dialoog©)

moeten hebben zijn drempelvrees te overwinnen. Het gaat er dus om dat leidinggevende en medewerker met elkaar in gelijkwaardigheid een open dialoog aangaan om een opdracht of een verzoek om te zetten in een (realistische) afspraak. In zo'n afspraak hebben beiden inspraak. Een afspraak is in feite een contract. Als in een team, nadat een besluit is genomen, de werkverdeling om dat besluit te realiseren plaatsvindt op basis van afspraken is de kans op stress en overbelasting kleiner, omdat in de verdeling rekening wordt gehouden met elkaars capaciteiten, draagkracht en omstandigheden.

Lef alleen is niet voldoende om tot een af en aanspreekcultuur te komen

Het aanspreken

Aanspreken is de belangrijkste sleutel om van een gedoogcultuur te komen tot een af- en aanspreekcultuur. Toch gebeurt het in de praktijk bijna niet. Hoe komt dat? Vaak zijn leidinggevende en medewerker enkel gericht op de taak die zo snel mogelijk af moet. Ze nemen niet de tijd om te leren van de gemaakte fouten. Dat schaadt zowel de kwaliteit van het werk als de onderlinge relatie. Het aanspreekgesprek is de mogelijkheid om uit het patroon te kunnen stappen en werkelijk te kijken wat er is gebeurd. Dat werkt alleen constructief als daar een gezamenlijke doelstelling onder ligt.

Daarom is een aanspreekgesprek altijd doelgericht.

De doelen kunnen zijn:

- Het leren van de situatie, om zo een volgende keer tot een realistische afspraak te komen.
- Ervoor zorgen dat de afspraak, indien zinvol, alsnog uitgevoerd wordt.

Omgaan met afspreken en aanspreken

Lef alleen is niet voldoende om tot een af en aanspreekcultuur te komen. Het is ook van belang om vanuit inzicht tot actie te komen. Daarom staan we nu stil bij de vraag hoe je concreet invulling kunt geven aan het op constructieve wijze afspreken en aanspreken.

Je kunt afspreken wat je wilt, maar in de huidige turbulente tijd is de kans heel groot dat een afspraak niet uitgevoerd kan worden of dat het zelfs onverstandig zou zijn het wel te doen. Het is dus vaak onmogelijk en ongewenst om je altijd aan alle afspraken te houden en van anderen te eisen dat ook te doen. De veel gehoorde bezweringsformule 'afpraak is afspraak', werkt dan averechts.

Hoe ga je met dit fenomeen om? Als je op de onvoorspelbaarheid van deze tijd wilt inspelen, is het nodig om bij het afspreken niet alleen een inhoudelijke afspraak te maken (wat, wanneer, hoe, met welke kwaliteit), maar ook een procedurele afspraak. De procedurele afspraak houdt in:

- dat je, wanneer het onverhoopt niet mogelijk is of verstandig zou zijn de afspraak na te komen, je de ander daarvan zo spoedig mogelijk in kennis stelt,
- en samen (weer in een gelijkwaardige open dialoog) bekijkt wat de consequenties zijn en

hoe daarmee om te gaan om eventuele schade te beperken. Wanneer leidinggevende en medewerker bij het afspreken zowel het inhoudelijke alsook het procedurele aspect verzorgen en nakomen, leidt dat tot verbetering van de onderlinge relatie. Je kunt er dan wederzijds op vertrouwen dat de ander je op tijd waarschuwt als hij een afspraak niet kan nakomen. Dat is misschien wel vervelend, maar de ander blijft betrouwbaar. Wanneer de ander het vertrouwen beschaamt door zich niet aan de procedurele afspraak te houden, treedt de formule 'afspraken is afspraak' in werking. Dan is het aan de leidinggevende de verantwoordelijkheid te nemen en de medewerker aan te spreken en te vragen waarom hij niet tijdig heeft gewaarschuwd. Aanvankelijk doe je dat in een gelijkwaardige open dialoog om er samen uit te leren en herhaling te voorkomen. Bij recidive zul je uit de gelijkwaardigheid moeten treden en het lef moeten hebben van je legitieme macht gebruik te maken om maatregelen te treffen. De aard van de maatregel zal afhankelijk zijn van de oorzaak van het recidive. Bij onvermogen kan dat een functioneringsgesprek zijn, bij onwil een beoordelingsgesprek.

Werken aan een af- en aanspreekcultuur

Veel missers in organisaties zijn, zoals we lieten zien, het gevolg van een gedoogcultuur. Een gedoogcultuur ontstaat bij de gratie van het elkaar onvoldoende op de juiste manier aanspreken. Een effectief af- en aanspraakmechanisme kan dat voorkomen en bijdragen aan

een betrouwbare, presterende, lerende organisatie met onderling vertrouwen. De contouren van dat mechanisme hebben we hiervoor geschetst. Wanneer een manager met een team op deze manier aan de slag wil, zijn de volgende punten van belang:

- Bespreek je intentie en jouw manier van aanpak open met je team.
- Geef aan dat je met elkaar wilt gaan oefenen en dat het dus niet meteen perfect hoeft te gaan.
- Evalueer de resultaten regelmatig binnen het team.

De ervaring leert dat externe begeleiding onontbeerlijk is als een team, om welke reden dan ook, stroef functioneert of het aanspreken weinig of niet effectief gebeurt. ■

Daan Buijs werkt zelfstandig vanuit Kernvraag. Hij helpt organisaties om te komen van besluit tot de realisatie ervan. Hij is specialist op gebied van luisteren, afspreken en aanspreken. Daarnaast is hij actief als bestuurslid binnen Stichting Dialoog en is hij moderator in de HRcommunity Nederland.
www.kernvraag.nl

Jayne Slot werkt als organiserend ontwikkelaar onder de naam In Concreto. Haar passie is mensen te bege-(leiden) in hun samenwerking aan projecten en of in processen die onderdeel zijn van brede maatschappelijke ontwikkelingen. Zij is onder andere lid van het netwerk van het Sociocratisch Centrum Nederland en de stichting Dialoog.
www.inconcreto.nl



Stichting Registratie

Onafhankelijk bewijs van kwaliteit voor professioneel begeleiders

Interesse in registratie als coach, teamcoach, supervisor of organisatiecoach?
Op zoek naar een geregistreerd professioneel begeleider via het on-line register?

www.stir.nu



LEF voor professionals

■ Tica Peeman

Professionals die werken aan de ontwikkeling van organisaties werken in zekere zin altijd aan de ontwikkeling van lef. Ontwikkeling, innovatie en lerend vermogen spelen zich immers altijd af in dit spannende gebied. Lef zorgt voor vernieuwing, bewustwording en de kans om uit alledaagse vaste patronen te kunnen stappen. Lef zorgt dus voor leven! Hoe simpel dit ook lijkt, in de praktijk blijkt het voor deze professionals zélf lastig om deze 'lef' kant op te zoeken. In dit artikel wordt uitgelegd wat lef inhoudt, welk model dit inzichtelijk maakt, waarom lef steeds belangrijker wordt in de huidige wereld en waarom lef voor professionals zelf een noodzakelijke kwaliteit is.

Lef = hart

Lef komt oorspronkelijk uit het Hebreeuws en betekent 'hart'. Vanuit je hart leven dus. Doen waar je goed in bent en waar je passie ligt. Ook en misschien wel vooral als dat spannend is. Het gezegde 'het hart hebben' verwijst immers niets voor niets naar het hebben van lef. In de huidige tijd komen we in dit kader overigens de meer populaire term 'persoonlijk leiderschap' tegen. Lef vereist dat je bewust kijkt naar jezelf en proactief aan de slag gaat met situaties die je zelf zou willen veranderen. Het beste model om dit schematisch in beeld te brengen is de zogenoemde 'cirkel van acht'. Dit model beschrijft op een zeer inzichtelijke en logische wijze wat de consequenties zijn als je voor onbewust, automatisch gedrag kiest en wat als je voor bewust gedrag kiest. Die keuzes worden uitgewerkt in twee cirkels: de cirkel van het slachtofferschap en de LEFcirkel oftewel de cirkel van persoonlijk leiderschap (zie figuur 1).



Figuur 1. De cirkel van 8

De werking van de cirkel van acht: op zoek naar de LEFcirkel

Op het werk en in privé situaties ontstaan met regelmaat 'situaties met storingen': alledaagse situaties die niet prettig zijn, maar waar iedereen mee te maken krijgt. Persoonlijk leiderschap of het tonen van lef gaan juist om die momenten. Momenten waar je een verschil voor jezelf en anderen kunt maken. Uitgangspunt in dit model is dat er in iedere situatie twee verschillende invalshoeken zijn om naar zo'n situatie te kijken. Deze invalshoeken zijn:

- *Situaties* bepalen hoe mijn leven verloopt.
- *Ik* bepaal hoe mijn leven verloopt.

Vanuit de keuze voor een van deze twee perspectieven ontstaan twee verschillende soorten gedrag. De cirkel van acht beschrijft deze keuzes in stappen die worden uitgewerkt in twee cirkels.

Vanuit de situatie met storing kun je twee kanten op:

- Balen en verzetten tegen het hier en nu (onderste cirkel).
- Balen en accepteren dat het is zoals het is (bovenste cirkel).

De onderste cirkel ingaan: balen, verzet tegen en ontkennen van het hier en nu

Wat mensen in de onderste cirkel doen, is kijken naar wat er niet is. Hiermee ontkennen ze hoe de situatie feitelijk is. Wat mensen wel doen, is dat ze gaan vergelijken. Het vergelijken van een situatie met een ideaalplaatje of juist met het verleden. Mensen denken bijvoorbeeld dat het anders zou moeten (ideaalplaatje) of ze denken dat het 'wel weer' zo zal gaan als de vorige keer

(verleden). Als mensen dit doen, ontstaan er snel allerlei oordelen en gaan ze geloven dat ze geen invloed hebben. Dit leidt tot het weggeven van invloed aan anderen en ineffectief gedrag. Dit gedrag uit zich vaak in klagen en mopperen. We noemen dit slachtoffergedrag en dit gedrag zorgt ervoor dat de situatie waar mensen last van hebben niet wordt aangepakt. Deze cirkel valt samen te vatten met de uitspraak: 'als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg.'

Mensen vertonen hier het gedrag van een slachtoffer. Ze zijn aan het DIP-pen: Denken In Problemen. Ze reageren automatisch op een situatie; ze reageren zoals ze gewend zijn te reageren. De gedachten over de situatie bepalen hoe zij de situatie interpreteren. Ze werken vanuit wantrouwen.

Signalen van de onderste cirkel zijn:

- het vertellen van verhaaltjes en het verzinnen van excuses ('Ik baal wel, maar ik ga nu niets doen, ik heb het al zo druk met mijn gewone werkzaamheden').
- het jezelf en/of anderen de schuld geven ('Wat een vreselijk mens, ze heeft geen enkele aandacht voor haar werknemers', 'Niemand zegt er ooit iets van!', 'Ik ben gewoon niet goed in dit soort dingen').
- het uitstellen en wachten en hopen op betere tijden ('Het zal zijn tijd wel duren').

De bovenste LEFcirkel ingaan: balen en accepteren dat het is zoals het is

De bovenste cirkel gaat over accepteren van de situatie zoals hij is. Het waarnemen van de feiten en deze niet interpreteren, waardoor

je in het hier en nu komt. Deze acceptatie is iets anders dan het ermee eens zijn. Je kunt het oneens zijn met de situatie, maar deze wel accepteren. Vanuit acceptatie lukt het mensen om te beslissen wat ze met die situatie willen. Ze kijken naar de mogelijkheden om invloed uit te oefenen. Zo ontstaat het idee dat mensen invloed hebben op de situatie. Dit neemt niet weg dat het niet het gewenste resultaat kan opleveren. Je vertoont in ieder geval wel effectief/adequaat gedrag. Je neemt verantwoordelijkheid voor je eigen situatie.

Dit wil overigens nog niet zeggen dat het ook altijd lukt om de situatie met storing uit de wereld te helpen. Als mensen na één keer proberen het bijltje erbij neer gooien ('Zie je wel, niemand luistert naar me en het heeft toch allemaal geen zin'), belanden ze automatisch weer in de onderste cirkel. Deze bovenste cirkel gaat rond totdat de situatie is opgelost, of iemand zelf besluit om eruit te stappen. In de bovenste cirkel nemen mensen verantwoordelijkheid voor hun eigen resultaten. Ze zijn als het ware hun eigen leider. In dit geval hebben ze de volle verantwoordelijkheid genomen en eruit gehaald wat erin zat.

In de bovenste cirkel vertonen mensen het gedrag van een 'leider'. Ze zijn aan het DIM-men: Denken In Mogelijkheden, of KIK-en: Kijken In Kansen! In deze cirkel werken mensen aan hun zelfwaardering/zelfvertrouwen. Het wordt ook wel de LEFcirkel genoemd, omdat het altijd gaat om nieuwe dingen doen, uit je automatische patronen stappen en met lef (en vaak angst) lastige situaties aangaan.

De toepassing van LEF in het huidige tijdsbeeld

In het huidige tijdsbeeld worden leiderschap en lef op elk niveau steeds belangrijker. Organisaties die het onder druk en juist in deze crisistijd goed doen, zijn de organisaties waar medewerkers proactief opereren, risico nemen en dus veel 'bovenste-cirkelgedrag' laten zien. Dit vereist een andere manier van aansturen; meer op basis van vertrouwen en sturen op visie en resultaten. Dit Nieuwe Leiderschap is gebaseerd op de principes van *servant-leadership* van Robert Greenleaf. Het oude hiërarchische organisatiemodel lijkt snel te eroderen en nieuwe organisatievormen, waar medewerkers veel meer invloed hebben, zijn in opkomst. Voorbeelden hiervan zijn Buurtzorg Nederland en Finext. Om persoonlijk en nieuw leiderschap te stimuleren, krijgen de professionals die zich in dit vlak bewegen een steeds grotere rol. Zij vormen de onmisbare spil tussen de binnenwereld en de buitenwereld van mensen en organisaties. Zij kunnen de grote en razendsnelle veranderingen in de buitenwereld oppikken en vertalen naar de binnenwereld toe.

LEF voor professionals

Om die onmisbare rol te kunnen spelen, moeten professionals zelf lef tonen. Lef om het op te nemen tegen dominante, oude systemen en gedachten en niet mee te gaan in de aloude patronen van mensen en organisaties. Menno Lanting, succesvol auteur van onder andere Connect, kreeg van iemand het advies: "Connect, but don't forget to lead". Dat lijkt in dit kader ook een mooi advies te zijn voor de professionals. Zorg voor de verbinding tussen de organisaties en hun omgeving, de binnen- en buitenwereld van mensen en laat daarbij je visie en je vakmanschap zien. Vakmanschap wordt steeds belangrijker en de gepassioneerdheid daarvoor. Daarbij geldt dat we vooral de mensen geloven en vertrouwen die zelf doen wat ze zeggen: *walk your talk*. Het is belangrijk dat de professionals die zelf dag in dag uit bezig zijn met de ontwikkeling van lef bij mensen, dit zelf ook laten zien.

Belemmerende overtuigingen bij professionals en hoe dit te overwinnen

Bij professionals kom ik verrassend vaak de belemmerende overtuiging tegen dat ze ervan uitgaan dat mensen vanzelf wel naar hen toekomen als ze heel goed in hun vak zijn. Dat is echter ten dele waar en lijkt in dit tijdsgewricht steeds minder valide te zijn. Door de opkomst van sociale media is de wereld binnen handbereik en dus ook allerlei andere vakmensen, bronnen en informatie. Daarnaast vind ik vaak dat professionals te 'voorzichtig' of te afwachtend zijn met het communiceren van hun visie en ideeën. Professionals moeten juist uit hun schulp kruipen en hun omgeving laten zien wat ze



in huis hebben en daarvoor gaan staan. Het uitgangspunt van servant-leadership is daarbij ook voor professionals een goede leidraad: op een dienende manier stevig leiden. Kiezen is daarbij het devies. Je kunt niet in heel veel dingen goed zijn. Niet zeggen dat je bijvoorbeeld kunt coachen en trainen en eventueel eveneens als interim-manager inzetbaar bent, maar vrij precies communiceren wat jouw expertise is en waarom. Doe dat bij voorkeur wat specifiekier dan 'dat je gelooft in de ontwikkeling van mensen'. Dat doen namelijk de meeste mensen.

Samenvattend

Professionals die zich bezighouden met leren en ontwikkeling zijn hard nodig om lef in de huidige wereld te stimuleren. Daarbij moeten ze zelf het goede voorbeeld geven. Lef tonen om zich buiten de gebaande paden te begeven en vanuit vakmanschap nieuwe ideeën te genereren. Ze moeten zichzelf beter laten zien in het persoonlijke en digitale contact. Ik train zelf vaak professionals die prima kunnen aangeven waar ze in geloven en waar ze specifiek goed in zijn. Als ik ze dan echter vraag of dit bijvoorbeeld op hun website staat, antwoorden ze ontkennend. Soms komt dit voort uit bescheidenheid, vaker komt het

voort uit angst. Want als we onszelf laten zien, zijn we bang om geraakt te worden. We kiezen onbewust vaak voor de veilige weg om onszelf klein te houden. 'Onderste-cirkelgedrag' dus. In deze wereld hebben we echter juist behoefte aan lef en richting.

Professionals mogen veel duidelijker en met meer lef hun eigen *brand* opbouwen. Door dit consistent en duurzaam te doen wordt het voor de omgeving steeds duidelijker bij welke vragen en problemen ze de professional het beste kunnen benaderen. Zo krijgen de professionals steeds meer de vragen die ze willen en waar ze gepassioneerd en vakkundig antwoord op hebben, om uiteindelijk wellicht als *thought leader* te boek komen te staan. Het toppunt van lef! ■

Tica Peeman is directeur van en seniortrainer bij VStrainingen. Ze is auteur van de boeken: *'Heb LEF, durf te veranderen'* (2005), *'I Trust U, managen vanuit vertrouwen'* (2009) en *'Nieuwe Leiders gevonden'* (2011). Ze geeft trainingen, workshops en masterclasses in persoonlijk leiderschap (met LEF leven) en Nieuw Leiderschap. Zie: www.vstrainingen.nl

Elke dag een Dag van de Coach?

Kies voor een opleiding bij Trainers Academie



Voor coaches die zich -verder- willen professionaliseren in human resources development, is Trainers Academie het aangewezen adres.

Trainers Academie is al decennialang dé specialist in HRD, met deeltijd post-HBO-opleidingen tot coach, trainer, trainer-coach en HRD adviseur. Voor beginnende en ervaren professionals.

TRAINERS ACADEMIE

maakt er je vak van!



Waarom is 'foutenmaakmoed' zo moeilijk?

■ Remco van der Drift

Dit artikel beschrijft twee verklaringen op bovenstaande vraag:

1. We denken vaak dat we niet goed genoeg zijn zoals we zijn. Fouten wakkeren deze overtuiging direct aan. 2. Het ego: het zelfbeeld dat we in het leven geroepen hebben om ons te beschermen tegen de pijn van het idee niet goed genoeg te zijn.

Vol goede moed stap ik afgelopen donderdag het leslokaal binnen. Mijn nieuwe cursus Spaans, niveau A2.3. "He leuk," grijns ik. De docent vertelt dat deze cursus vooral bestaat uit conversatielessen. "Ik hou van leren in de praktijk." Maar de praktijk valt bar tegen. Ik faal bij de vleet. Mijn Spaanse woordenschat en grammatica blijken in de Franse zomerzon diep te zijn weggezakt. De volgende dag zie ik een mailtje van de taalschool: "*Hola Remko, ¿Cómo estás?*" De docent geeft aan dat een niveautje lager misschien beter bij mij zou passen. En aangezien deze cursus (A2.2) op precies dezelfde dag en tijd gegeven wordt, is het niet zo moeilijk om dat uit te proberen. Hij hoort graag hoe ik hier zelf over denk.

Wat je al heel snel ontdekte in je leven, is dat je zelf niet volledig bent

Mijn innerlijke criticus leest mee: Remko, je hebt jezelf weer eens flink overschat! Zijn schreeuwend commentaar galmt na in mijn lijf. Mijn adem stekt en mijn buik krimpt. Ik voel me een falende loser. Gewogen en niet goed genoeg bevonden. Althans, niet zoals ik mezelf had ingeschat gezien het aantal cursussen dat ik tot nu toe heb gevolgd. Ik schaam me. En ik overweeg dit falen tegen niemand te vertellen.

Na het ontbijt kan ik rationeel makkelijk de switch maken: het is helemaal niet erg Remko, je bent toch een slimme 'faalkundige'? Jij kunt toch goed met falen omgaan? Dus kom op, je hoeft je niet rot te voelen! Je hebt gewoon je niveau verkeerd ingeschat en je hebt veel te weinig geoefend en doorgeleerd de afgelopen maanden. Maar ik voel het niet. Ja, het voelt als een truc om mezelf te bevrijden van dat akelige gevoel van schaamte en schuld, van de pijn mezelf niet capabel genoeg te vinden om Spaans te kunnen leren, van het besef gigantisch tekort te schieten. Deze truc, dat is een mooi voorbeeld van wat ons ego geneigd is te doen, om de last van falen onder het tapijt te schuiven. Want om werkelijk mild en accepterend naar je fouten te durven kijken, heb je 'foutenmaakmoed' nodig: moed om je fout recht in het gezicht te durven aankijken, de confrontatie aan te gaan, de akeligheid onder ogen te zien en alle bijbehorende nare gevoelens toe te laten. Dus niet weglopen van het lastige gevoel dat falen kan opleveren, maar er juist naartoe bewegen. En dat ook nog eens op een waardige manier (Cordon, 2015).

Zie je wel, ik ben een mislukkeling

Jan Geurtz heeft mooie boeken geschreven, waaronder *Verslaafd aan liefde* (2009), waarin hij ons wijst op een fundamentele denkfout: we geloven dat we van nature niet goed genoeg zijn. En dat is niet zo. Ik leg later uit waarom dit een diepliggend misverstand is. Deze denkfout is de bron van veel ellende, want elke fout of elke keer dat we vinden dat we falen, zoals ik bij mijn Spaans de afgelopen week, wordt dit nega-

tieve geloof over onszelf bevestigd: Spaans leren is niks voor mij en au, zie je wel, ik ben inderdaad niet goed genoeg! En dat geeft pijn die we koste wat het kost willen vermijden in ons leven.

Het ontstaan van de denkfout

Laten we eens kijken naar hoe het kan dat we zijn gaan geloven dat we niet goed genoeg zijn. Hiervoor gaan we terug naar onze baby- en kindertijd. Daar wordt namelijk de basis gelegd voor deze overtuiging. Als baby'tje had je geen idee wie je was. Je had nog geen zelfbeeld en je was compleet afhankelijk van en overgeleverd aan de mensen die voor je zorgden. Je had wel behoeften en die werden door anderen bevredigd. Had je honger? Dan gaf iemand je eten. Had je gepoept? Dan kreeg je een schone luier. Hilde je, dan kreeg je knuffels, aandacht en liefde van je ouders. Wat je dus al heel snel ontdekte in je leven, is dat je zelf niet volledig bent. Want je hebt anderen nodig om te kunnen overleven.

Vanaf ongeveer je eerste levensjaar, als de taalontwikkeling is gestart, begin je te beseffen dat je een individu bent. Rond je tweede jaar kun je jezelf in een spiegel herkennen. Ook een vorm van zelfbesef. Maar de belangrijkste spiegels in je leven zijn de mensen om je heen, zoals je ouders en je opa en oma. Van hen krijg je vooral de bevestiging dat je er bent en dat je ertoe doet. Je leert jezelf steeds beter uit te drukken, je zelfbeeld groeit. Dit betekent dat je begrijpt dat jij het zelf bent die bepaalde reacties in je omgeving veroorzaakt. Zelfvertrouwen komt daaruit voort: je gelooft dat je iets kan. Je hebt zo vaak meegemaakt dat

iets wat jij doet een bepaalde reactie uitlokt, dat je zeker weet dat het de volgende keer weer zal gebeuren.

Je leert om steeds meer aan te geven wat je wel en niet wilt. En je wordt je steeds meer bewust dat je voor veel dingen afhankelijk bent van andere mensen om te krijgen wat je nodig hebt. Dat kan zowel bijvoorbeeld liefde en aandacht zijn als gewoon eten en een dak boven je hoofd. Je bent nog niet in staat om jezelf hiervan te voorzien en het gedachtezaadje, dat je van jezelf niet goed genoeg bent, niet heel of volledig, is geplant in je hoofd. Naarmate je ouder wordt en je steeds meer kunt en wilt, word je vaker geconfronteerd met waardering en afwijzing. Je ouders, andere familieleden, school, religie, de overheid en onze hele cultuur: ze plakken allemaal hun waarden en normen op jouw gedrag en bestempelen dit als goed of fout. Goed gedrag levert waardering en erkenning op, bij fout gedrag krijg je te horen dat je faalt en slecht bent. Als je bijvoorbeeld een koekje uit de trommel wilt stelen en je ouders merken dit, dan kan dat voelen alsof je een gigantisch grote fout hebt gemaakt. Dit relatief kleine vergrijp wakkert dus een flinke hoeveelheid schuldgevoelens aan en de reactie van je ouders, die je waarschijnlijk een standje zullen geven, kan voelen als een afstraffing en afwijzing, en ervoor zorgen dat je negatief over jezelf gaat denken. Dat kan heel pijnlijk zijn en een angst voor deze afstraffing en afwijzing opleveren.

Nu klinkt afstraffing misschien wel meteen als iets heel groots. Dat de afwijzing of de afstraffing gepaard gaat met schreeuwen, boos wor-

den, overduidelijke irritatie of mischien wel met een 'corrigerende' tik. Maar vergis je niet, wij zijn enorm gevoelig als kind en pikken het dus onmiddellijk op wanneer we iets doen dat niet gewaardeerd wordt. Het kleinste signaal daarvan kan voldoende zijn. De ondertoon in de woorden van je vader of moeder, de opgetrokken wenkbrauw van de meester of juf, de ingehouden adem en het vanbinnen tot tien tellen, je voelt het allemaal en je weet genoeg: ze keuren me af, ik ben niet goed genoeg. Dit is heel cruciaal! Je hebt dus geleerd dat je, om je goed te voelen, altijd een ander nodig hebt. Dus waardering en erkenning 'binnenhalen' van anderen is van levensbelang voor je geworden. En al gauw leer je met behulp van allerlei regels hoe je dat voor elkaar moet krijgen.

Waardering verlangen is op zichzelf niet ongezond, een compliment kan heel fijn zijn bijvoorbeeld. Het wordt een probleem wanneer je waardering van anderen nodig hebt om je goed te kunnen voelen over jezelf. Afkeuring en afwijzing kunnen dan voor een hoop onnodige stress zorgen. Want je kunt het nooit iedereen naar de zin maken. Je zult dus altijd afkeuring of afwijzing tegenkomen in je leven.

Ego, het aangeleerde zelfbeeld als bescherming

Als je ouder wordt, doe je er alles aan om afkeuring, afwijzing en de pijn van niet goed zijn te vermijden en weg te stoppen. Je ontwikkelt daarvoor strategieën om je sterk, slim en waardevol te voelen. Met deze strategieën bouw je 'het ego'. Wat is het ego? Zoals ik al schreef, vorm je terwijl je opgroeit steeds

meer je eigen ik. Hoe ouder je wordt, hoe meer je een beeld van je eigen ik maakt. Dit beeld dat je van jezelf maakt, is het ego. Het is jouw idee over wie en wat je bent en hoe je graag gezien wilt worden. Want we denken dat deze versie van onszelf de kans op afwijzing of afkeuring door de omgeving verkleint. Je ontwikkelt dus eigenlijk een soort 'innerlijke superstar', die gericht is op het verkrijgen van erkenning en waardering en fouten graag ontkent en ontwijkt.

Ik kom uit een druk gezin, waarin het moeilijk was om gehoord te worden. Mijn ouders en broers waren vaak overheersend en ik voelde me klein ten opzichte van hen. Ik geloofde daardoor dat ik er minder toe deed. Mijn broers, die allemaal ouder waren, bepaalden bijvoorbeeld wat er gebeurde en gezegd werd thuis. Ertegen strijden hielp niet, ze waren ouder en sterker. Vriendelijkheid werkte wel. Zo ontwikkelde ik het ego van een aardige, sociale en slimme jongen. Daar kreeg ik waardering en aandacht mee en kon ik afwijzing mee voorkomen. Als ik vriendelijk deed, werd ik gehoord door mijn broers. Als ik slim deed, bijvoorbeeld door mijn best te doen op school, werd ik gezien door mijn ouders. Zolang ik dit ego hoog kon houden kon ik blijven geloven dat ik waardevol was.

Stoer

Het ego is sterk zichtbaar bij pubers. Ik gaf een aantal jaar geleden eens theatersportles aan deze leeftijdsgroep en zag dan vaak jongens en meisjes die graag stoer wilden overkomen. Armen over elkaar, tegen de muur aan leunen of korte

antwoorden geven. Allemaal uitingen van een ego dat bescherming moest bieden tegen een gevoel van ongemak en 'gevaar voor afwijzing en afkeuring'.

Het rare is wel dat we, als we ouder worden, gaan denken dat het ego is wie we zijn. Ik ben bijvoorbeeld echt gaan denken dat ik een man ben die altijd aardig moet zijn voor anderen en die slim moet overkomen om ertoe te doen. Dit zelfbeeld kon ik aan de buitenwereld laten zien als een schild dat me beschermde tegen mijn negatieve geloof over mezelf.

Maar ik ben dit ego niet, ik heb het (Singer, 2010). Ik heb dit ego ontwikkeld als beschermingsmechanisme. En altijd maar vriendelijk en slim zijn moeten voor de wereld om me heen, mijn god, wat kost dat een hoop onnodige energie! Je kunt dit beschermingsmechanisme van het ego vergelijken met een bal in het zwembad. Het negatieve geloof over jezelf kun je vergelijken met de bal. Het ego zijn de handen die de bal onder water proberen te houden. Als je deze bal onder water drukt, dan moet je constante druk geven. Op het moment dat je even verslapt, schiet de bal omhoog. Moet je nagaan hoeveel kracht dit kost om de bal permanent onder water te houden!

Waarschijnlijk begin je nu ook steeds meer in te zien waarom we zoveel last van onze fouten hebben. Waarom het zo moeilijk is om fouten en kritiek open en waardierend te benaderen. Want fouten gaan in tegen het ego. Fouten kunnen het negatieve geloof over onszelf triggeren: zie je wel, ik dacht dat ik slim was en goed talen kon leren, maar ik faal in het Spaans en ben toch

niet goed genoeg. En fouten leveren vaak geen waardering en erkenning op, maar juist het tegenovergestelde: veroordeling, afkeuring en (zelf)afwijzing. Fouten stuwten 'de bal van het negatieve geloof over onszelf' omhoog uit het water. Het ego duwt deze bal uit volle kracht terug.

'Ever tried.
Ever failed.
No matter.
Try again.
Fail again.
Fail better.'

Samuel Beckett

Een voorbeeld ter illustratie. Een collega gaf me op een zonnige middag in een park harde feedback over mijn eerste boek. Zijn commentaar triggerde indirect mijn negatief zelfbeeld, mijn geloof niet taalslim genoeg te zijn om een goed boek te kunnen schrijven. Hij prikte met zijn feedback de ballon van mijn ego stuk. Zijn feedback bracht me aan het wankelen en hupsakee, de bal van het negatief geloof schoot omhoog uit het water. Ik ging vanuit mijn gekwetste ego vol in de tegenaanval door verbaal uit te halen. Ik vond zijn feedback zwaar overdreven en onterecht. Mijn ego was aangetast, ik kreeg geen erkenning voor mijn werk. Ik voelde me een

mislukking. Ik begon onmiddellijk negatief over mezelf te denken en mijn ego probeerde uit alle macht de bal weer onder water te duwen. Dit door mijn pijlen op mijn collega te richten, waardoor ik de negatieve aandacht van mezelf afhield. Ik wilde en kon daardoor niet objectief naar zijn feedback luisteren. Zo hard was mijn ego bezig mij tegen mijn dieperliggende pijn te beschermen.

Ons ego zorgt dus voor een bescherm laag over onze pijn van niet goed genoeg zijn, zodat deze niet steeds geactiveerd wordt. We worden er ongevoeliger van voor die pijn, en voor die van falen en (zelf) afwijzing. Op korte termijn kan dit fijn zijn. Maar op lange termijn, als we kijken naar groei en ontwikkeling, schiet je er niets mee op. Dit betekent overigens niet dat je je egopatronen moet bestrijden. Want stel dat ik mijn egopatroon van pleaser zou bestrijden met meer assertiviteit, dan kan dat opeens een nieuw egopatroon worden. Dat helpt niet.

Wat je wel kunt doen is milder en vriendelijker voor jezelf zijn. Jezelf aanschouwen in plaats van veroordelen. Zodat je meer foutenmaken-moed kunt ontwikkelen.

Dat ben ik op de bewuste ochtend na de Spaanse les gaan doen. Even rustig zitten, kop koffie en een korte meditatie. Vriendelijk naar zowel mijn ego als naar de last van het gevoel van 'mislukt' te zijn kijken. Ik realiseerde me hierdoor dat ik door het mailtje van de taalschool weer in de denkfout 'ik ben niet goed genoeg' was gaan geloven. Ook besepte ik me dat dit een groot misverstand is. Want ik ben van nature niet per se

goed of fout, maar levenslang 'werk in uitvoering'.

Ik leef, net als jij, mijn leven met falen en opstaan. Het leven is geen test waarbij mijn 'innerlijke superstar genaamd ego' zijn uiterste best moet doen om me dag in dag uit te laten slagen. Het leven is een cursus waarbij ik als vanzelfsprekend geregeld de plank misla.

"Hola gente de la escuela de idiomas. Bedankt voor jullie mail en zorgvuldige suggestie. Kwam ik mezelf even tegen de eerste les. Had niet verwacht dat mijn Spaans zo snel achteruit zou gaan. Wat fijn dat ik een niveau lager in kan stromen. Heb er nu al zin in!" ■

Dit artikel is een bewerking van hoofdstuk 3 uit het boek 'Fouten maken moed' van Remko van der Drift.

Remko van der Drift is faalkundige, auteur en directeur van het Instituut voor Faalkunde. Hij wil dat jij milder wordt voor je eigen fouten en dit ook kunt zijn voor de fouten van anderen. Met energieke workshops, trainingen en lezingen inspireert hij mensen om het allerbeste uit zichzelf te durven falen.
www.instituutvoorfaalkunde.nl

Referenties

- Chödrön, P. (2015). *Fail again fail better: Wise advice for learning into the unknown.* Sounds True Inc.
- Geurtz, J. (2009). *Verslaafd aan liefde: De weg naar zelfacceptatie en geluk in relaties.* Amsterdam: Ambo.
- Singer, M.A. (2010). *Geluk zonder voorwaarden: De bevrijding van het verkrampde hart.* Utrecht: Uitgeverij Ten Have.

Heb jij de moed om echt aan de slag te gaan met onbewuste drijfveren en te ontwikkelen natuurlijk talent?

Maak dan kennis met de unieke ODC meting tijdens een van onze kennismakingsbijeenkomsten.

De ODC®-meting is gebaseerd op de analytische psychologie van Carl Gustav Jung en maakt gebruik van een unieke combinatie van diepgaande vragen en instinctieve reacties op archetype beelden.

ODC®, een snelle methode om grondig inzicht te krijgen in iemands persoonlijkheidsstructuur.

De ODC®-meting:

- Biedt een heldere scheiding tussen natuurlijke kracht en aangeleerd -en daarmee kwetsbaar- gedrag;
- Biedt inzicht in natuurlijke competenties, ontwikkelbare competenties en moeilijk ontwikkelbare competenties;
- Helpt succesvolle teams samen te stellen op basis van werkelijke kwaliteiten;
- Geeft zicht op onbewuste drijfveren;
- Voorspelt functioneel én disfunctioneel gedrag onder (grote) stress;

Data kennismakingsbijeenkomsten*:

26 juni in Nijmegen

25 september in Utrecht

27 november in Nijmegen

Aanmelden kan via:

info@yinc-international.com.

We kijken er naar uit je te ontmoeten!

Voor meer informatie over ODC en over YINC international ga naar www.yinc-international.com of bel ons 024 3529810

*Er zijn voor u geen kosten verbonden aan deze kennismakingsbijeenkomst.

YINC international is distributeur van de ODC metingen, begeleidt coaches, trainers en HR-professionals gedurende en na hun opleiding tot ODC® certified professional. Tevens biedt YINC een informatie- en netwerkplatform.



Ontwikkel leergierigheid door moed te tonen

Durf te leren

Een leven lang leren is een belangrijke voorwaarde om je duurzaam in te kunnen zetten in je (werkend) leven. Een flinke portie leergierigheid kun je dan goed gebruiken. Een leven lang leren betekent echter ook dat je je leven lang in situaties zult verkeren die nieuw en onbekend voor je zijn. Ik ken mensen die dat heerlijk vinden en niets liever zouden willen. En continu op zoek zijn naar de *thrill in life*. Maar het gros van de mensen houdt van zekerheid en voorspelbaarheid.

■ Mariska Cornelissen

Leren brengt nu eenmaal onzekere situaties met zich mee. Je begeeft je op nieuw terrein. De ene keer vind je misschien makkelijker je weg dan de andere keer. Je zult successen vieren, maar je zult ook tegenslagen beleven. En in tijden van tegenslag staat je leergierigheid behoorlijk onder druk. "Waarom ben ik er ooit aan begonnen!" "Ik ga het nooit leren." Of: "Ik ben hier ook helemaal niet geschikt voor." Je bent geneigd de handdoek in de ring te gooien. Daar is niks mis mee, maar het is wel de moeite waard om te onderzoeken, waarom je de handdoek in de ring gooit. Wie weet vind je in dit proces wel weer je leergierigheid terug.

Onbekend maakt onbemind

Leren is dus risico's durven nemen en uitdagingen aangaan, waarbij je ook de kans loopt te mislukken.

Iets spannend vinden en het toch doen. De bereidheid om onderuit te gaan om verder te komen. Leergierigheid is hiervoor uiteraard een belangrijke katalysator, maar niet voldoende. Ook weten wat je kwetsbaarheid is, waarin je je naakt voelt, welke schilden je geneigd bent op te houden wanneer je geconfronteerd wordt met tegenslag, is essentieel. Leren zonder fouten te maken gaat nu eenmaal niet. Sterker nog, leren zonder fouten te maken bestaat niet. Daarom is het handig meer inzicht te verwerven, vooral voor de perfectionisten onder ons, hoe het mechanisme van kwetsbaarheid en schaamte werkt. En hoe moed, misschien nog wel meer dan leergierigheid, een voorwaarde is om te leren. Dat brengt ons bij het onderzoek van Brené Brown, sociaalwetenschappelijk onderzoeksprofessor aan de univer-

siteit van Houston. Zij heeft decennialang onderzoek gedaan naar kwetsbaarheid, schaamte en moed. Op basis van haar onderzoek heeft zij de methode *'The Daring Way™'* en *'Rising Strong™'* ontwikkeld. Methoden voor individuen, teams en leiders, om moedig leiderschap te ontwikkelen en culturen te creëren waarin moed als belangrijke waarde centraal staat: *brave leaders* en *courageous cultures*, zoals dat zo mooi klinkt in het Engels.

Wantrouwen en je onveilig voelen is de dood in de pot als het gaat om leren

Wil je je leergierigheid vergroten in je organisatie, dan lukt dat dus het beste in culturen waarin moed centraal staat. Maar hoe vergroot je moed in je organisatie? Het goede nieuws is: moed valt te leren en te ontwikkelen. Vier belangrijke pijlers om moedige medewerkers en leidinggevendenden te creëren en daarmee moedvolle culturen zijn kwetsbaarheid, waarden, vertrouwen en *rising skills*.

Een cultuur vol moed

Ik bespreek ze verderop in dit artikel een voor een. Maar allereerst neem ik je mee naar een voorval uit de dagelijkse praktijk. Het gaat om Peter, die deze week een belang-

rijk overleg heeft met zijn leidinggevende bij een van hun klanten. Die avond krijgt Peter een app-berichtje van zijn leidinggevende. "Tot morgen, zullen we een half uur eerder afspreken, voordat we naar het klantgesprek gaan?" Peter fronst even met z'n wenkbrauwen en denkt: hee, dat gesprek is toch een dag later? Hij checkt z'n agenda en ziet inderdaad de afspraak een dag later staan en antwoordt. "Joh, die is een dag later hoor! Maar goed om even een half uur eerder af te spreken!" De volgende dag krijgt Peter weer een app van zijn leidinggevende: "Hoi, ik ben even later, ongeluk gebeurd onderweg. File!" Nou ja, denkt Peter, heeft ie mijn berichtje niet gelezen? En hij belt meteen zijn leidinggevende. "Joh heb je mijn appje niet gelezen, het is niet vandaag, maar morgen!" "Echt waar?" antwoordt zijn leidinggevende, "nou ja, dat is ook wat, ik heb het zo druk, het kan maar zo dat ik het niet goed in mijn agenda heb gezet", en hij keert weer om. Een half uur later belt de klant: "Volgens mij hebben we een afspraak, we zitten op jullie te wachten..." Verstijfd van schrik hoort Peter de klant aan. Hij krijgt het warm en koud tegelijk. Van alles schiet door zijn hoofd. Hij kan wel door de grond zakken. "Oh wat erg", stamelt Peter, "ik heb morgen in mijn agenda staan. Nu zijn jullie voor niets gekomen. Dat spijt mij verschrikkelijk. Wat erg!" "Dat kan gebeuren," antwoordt de klant. "We sturen jullie een nieuw vergaderverzoek."

Die dag bleef het voorval Peter bezighouden. Allereerst dook hij in zijn mailbox om bewijsmateriaal te vinden dat de vergadering toch echt op een dag later stond

gepland. Hij kon toch niet zo stom zijn dat hij als enige de afspraak op een andere datum in zijn agenda had staan. De zeurende stem in zijn hoofd, die zei dat als vier mensen eenzelfde datum hadden en een persoon niet, dat de kans groot was dat die persoon het niet bij rechte eind had, probeerde hij te negeren. Hij aptte naar zijn leidinggevende om door te geven dat de klant had gebeld en dat de afspraak toch vandaag was, vergezeld met de nodige emoticons, die uitdrukking gaven aan zijn schrik en verbazing. In de hoop een troostende reactie te ontlokken van zijn leidinggevende. Het nare gevoel bleef aan Peter knagen. Helemaal toen een reactie van zijn leidinggevende uitbleef. De piekermachine in Peters hoofd draaide overuren. Wat moet zijn leidinggevende wel niet denken? Die reageert natuurlijk niet, omdat ie ontzettend zit te balen! Die denkt waarschijnlijk wat heb ik aan die gozer. Zie je wel, ik heb het vernald! Naar die goede beoordeling kan ik wel fluiten! En dan de klant, straks trekt die de opdracht in. Als je al niet eens een afspraak goed kunt plannen in je agenda, wat zegt dat dan over je performance als leverancier!

Wat heeft dit voorval met leren en met moed te maken. Inderdaad niet direct een voorbeeld van een leersetting, maar wel een voorbeeld waarin we inzichten kunnen opdoen als het gaat om onzekere gevoelens die mensen ervaren als ze lerende zijn. Want als je leert, maak je fouten en hoe ga je daarmee om? Wat in het voorval direct opvalt in de reactie van Peter is dat hij worstelt met zijn eigenwaarde. Het misverstand dat is ontstaan neemt Peter

zo persoonlijk, dat hij zichzelf ter discussie stelt. Er is niet een fout gemaakt, of Peter heeft niet de fout gemaakt, nee Peter is fout, zo stelt hij bijna. In de theorie van Brené Brown wordt dit fenomeen besproken als het onderscheid kunnen maken tussen schaamte en schuld. Schuld gaat over wat je doet. Het ging waardeloos, want ik deed dit waardeloos. Niet erg leuk, maar wel veranderbaar. Schaamte gaat over wie je bent. Het ging waardeloos want eigenlijk ben ik waardeloos. Als je dit erbij voelt, dan gaat dit ten koste van je eigenwaarde. Zo ook bij Peter.

Daarom is het ook zo belangrijk om bij het geven van feedback hierin zorgvuldig te zijn in je werk, maar ook privé. Bijvoorbeeld bij je kinderen: "Je gooit je jas steeds op de grond". Dat is veranderbaar op het vlak van houding en gedrag. "Wat ben je toch altijd slordig," is echter niet meer te veranderen. Met dit laatste ben je eigenlijk gewoon schaamte aan het voeden.

Schaamte en kwetsbaarheid

Peter ervoer dus schaamte. Je ongemakkelijk voelen, je net niet goed genoeg voelen. Je tekort voelen schieten, of zwaar door de grond kunnen zakken. Het zijn allemaal gradaties van schaamte. En daarmee komen we bij de eerste pijler van moed: kwetsbaarheid. Kwetsbaarheid is situaties aangaan wanneer we niet weten wat de toekomst is. Kwetsbaarheid staat dus voor onzekerheid, risico's nemen, en jezelf blootstellen aan emoties. Velen zijn opgegroeid met het idee dat kwetsbaarheid een zwakte is. Wanneer we kwetsbaarheid afdoen als een zwakte, dan verwarren we

voelen met falen en emoties met obstakels. En daarmee verdwijnt een belangrijke voorwaarde voor leren. Als we in staat zijn kwetsbaarheid te zien als moed in plaats van zwakte, creëren we een positieve mindset en zetten we de deur open om te gaan leren en zelfs leergierigheid te gaan ontwikkelen.

We kennen allemaal het gevoel van kwetsbaarheid als we iets leren. Wie verlangt niet terug naar de fase van onbewust onbekwaam als we ons van de fase bewust onbekwaam naar bewust bekwaam worstelen? Leren blijkt dan ineens een aanschakeling van zogenaamde arenamomenten te zijn, waar de dreiging van afkeur en kritiek op de loer liggen. Vaak allereerst die van jezelf. Ben ik wel goed genoeg? Die ander kan dat veel beter! De angst om te falen groeit. Met wegduiken, afschuiven en excuses als gevolg. Liever blijven we toch in de comfortzone. Het vasthouden aan wat we kennen en aan dat wat we al weten, vormen een comfortabel harnas waarachter we ons kunnen verschuilen en onaantastbaar waken.

Schilden om je kwetsbaarheid te verbergen

In het voorbeeld met Peter kun je je voorstellen dat Peter allerlei schilden kan op houden om zijn kwetsbaarheid achter te verschuilen en zijn ongemakkelijke gevoelens weg te drukken. Hij zou anderen kunnen beschuldigen, hij zou kunnen blijven verontschuldigen om de ander te pleasen. Of hij zou zich kunnen gaan verschuilen, klein en onzichtbaar maken, zodat het voorval snel in de vergetelheid zou raken. Gedragingen die heel herkenbaar zijn

als het om leren gaat. De docent verwijten dat ie niet duidelijk genoeg is of je onzichtbaar maken in de groep van deelnemers, om maar niet de beurt te krijgen. Het vereist moed om toch de situatie aan te gaan en de schilden thuis te laten. Maar helemaal onbeschermd de arena ingaan hoeft ook niet, gelukkig is er toch iets wat je mee mag nemen.

Ken je waarden

En dan komen we op de tweede pijler: ken je waarden! Wat je altijd mee kunt nemen van jezelf, zijn je waarden. Waarden zijn overtuigingen die jij als persoon het meest belangrijk vindt om volgens te leven, die betekenis aan je leven geven. Je waarde is je richtingaanwijzer en zorgt ervoor dat je minder snel afgeleid wordt door zelfkritische en zelfveroordelende stemmen in je hoofd. En hierdoor ben je minder in de ban van de emotie. Dat is fijn, want vanuit emotie kun je om je heen gaan slaan, heel klein worden of gaan pleasen. Had Peter bijvoorbeeld de situatie beoordeeld vanuit een van zijn waarden, dan was het waarschijnlijk anders gelopen. Het was Peter in ieder geval makkelijker gelukt om weg te blijven van zelfveroordelende kritieken en daaruit voortvloeiende zichzelf ondermijnend gedrag. Het handelen in lijn van wat je zelf belangrijk vindt, geeft je de touwtjes weer terug in handen. Het geeft je eigenaarschap terug en het helpt je verantwoordelijkheden te pakken, omdat je voor jezelf de ruimte hebt gegeven om er van een afstand naar te kijken. Je kunt de situatie makkelijker los van je persoon zien. Buiten jezelf, maar wel in verbinding met jezelf. Een

goed besef van je waarden geeft je dus houvast. Als het moeilijk wordt kun je hier weer naar teruggrijpen. Je kunt dan een keuze maken die vanuit jezelf komt. Het werkt als een lantaarn op de donkere hobbelige weg in je leven.

Vertrouwen

De derde pijler is vertrouwen. Bouwen aan vertrouwen is essentieel wil je als organisatie een gezonde leeromgeving kunnen bieden. Wantrouwen en je onveilig voelen is de dood in de pot als het gaat om leren. Brené Brown onderscheidt zeven elementen van vertrouwen. Grenzen (*boundaries*), betrouwbaarheid (*reliability*), aanspreekbaarheid (*accountability*), vertrouwelijkheid (*vault*), integriteit (*integrity*), geen oordeel (*non-judgement*), mildheid (*generosity*). De eerste letters van de Engelse woorden vormen het woord *braving*. Door te werken aan deze zeven elementen, vergroot ook je zelfvertrouwen en dat kun je goed gebruiken als je aan het leren bent.

Rising skills

En als laatste pijler blijft over *rising skills*, de vaardigheid om weer op te staan en door te gaan na tegenslag. Leren is pijn lijden, zeggen we vaak. Dus hoe kunnen we na moeilijke momenten toch weer doorgaan en voorkomen dat we de handdoek in de ring gooien? Belangrijke tip is: als je het idee hebt dat je faalt om in plaats van te zeggen "oh wat stom!", je af te vragen: wat voel ik nou eigenlijk? Dus voelen in plaats van falen. Begin met te erkennen dat je iets voelt. Wees nieuwsgierig naar wat er aan de hand is op dat moment en op welke wijze je gevoelens in verband staan met

je gedachten en je gedrag. Door dat proces aan te gaan, loop je het verhaal binnen dat je jezelf hebt wijsgemaakt, om te dealen met de ongemakkelijke gevoelens. Onaangename gevoelens proberen we namelijk te bezweren door verhalen te bedenken om grip te krijgen op de situatie. En dat levert ons even verlichting op. Zelfs met een half verhaal in onze geest krijgen we elke keer dat het ons helpt iets in onze wereld te begrijpen een dopaminebeloning, zelfs als die verklaring niet compleet of onjuist is.

Wanneer we kwetsbaarheid afdoen als een zwakte, dan verwarren we voelen met falen en emoties met obstakels

Je leergierigheid de ruimte geven is kiezen voor kwetsbaarheid, je waarden kennen, bouwen aan vertrouwen en weten hoe je weer opstaat na tegenslag. Wanneer organisaties in hun cultuur werken aan nieuwsgierigheid in plaats van zekerheid, kwetsbaarheid boven harnas en leren boven weten, vergroot dat het leervermogen binnen de organisatie en is *the sky the limit*.

Safecontainers

Dit vraagt om moed en moedig (zelf)leiderschap. Hoe doe je dat? Waar begin je? En hoe kun je hiermee als organisatie aan de slag? Heel belangrijk is het creëren van safecontainers in je organisatie.

Om thema's als kwetsbaarheid en schaamte te kunnen bespreken binnen je organisatie of binnen je team is het een absolute voorwaarde om te zorgen voor een veilige omgeving. In zo'n safecontainer spreken deelnemers onder andere naar elkaar uit waarom ze deelnemen, welke zorgen ze hebben over de groep, wat ze van de groep nodig hebben en welke grenzen ze van elkaar respecteren. Zo'n safecontainer vormt het vangnet en bepaalt de mate waarin deelnemers succesvol moedig zullen zijn.

Een ander belangrijk factor die een rol speelt is de leiderschapstijl van de leidinggevende. De mate waarin de leidinggevende zijn of haar kwetsbaarheid laat zien, is bepalend voor hoe de medewerkers dat gaan overnemen. Zo weerhoudt een autoritaire leiderschapstijl medewerkers ervan initiatief te nemen. Op het moment dat leidinggevend en ook open zijn over welke

obstakels zij tegenkomen, nemen medewerkers dat over. Een mooi voorbeeld maakte ik onlangs mee met mijn zoontje van acht. Hij durfde niet voor de klas een verhaal te vertellen. Hij was bang was dat iedereen hem zou uitlachen omdat hij rood zou worden. De juf antwoordde toen: "Dat snap ik helemaal. Ik ben ook vaak nog steeds zenuwachtig en word ook vaak rood." Mijn zoontje keek haar met grote ogen aan. De volgende dag verzamelde hij al zijn moed en deed hij zijn verhaal voor de klas. Kwetsbaarheid is besmettelijk en maakt de weg vrij om leergierig te zijn. ■

Mariska Cornelissen is gecertificeerd Daring Way™-facilitator en daarmee officieel opgeleid om het werk van Brené Brown als coach en trainer te kunnen toepassen. In haar coachpraktijk Mariscommunicatie & Coaching werkt zij met de thema's persoonlijk leiderschap en verbindende communicatie.

Aantekeningen



Lined area for taking notes, featuring horizontal lines and a large red curved graphic element.

[illegible]

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on its right side, suggesting it's resting on a surface.







1-JARIGE BEROEPSOPLEIDING TOT COACH PRACTITIONER

Het fundament voor 1-op-1 coaching

Nieuwe perspectieven bieden nieuwe kansen.

Bij Alba-academie leiden we coaches en leiders daarom op vanuit Inclusive Leadership.

Een inspirerende methode die het denken, doen, voelen en zijn verbindt.

Zo brengen we het vuur weer terug in mensen, teams en organisaties.

STARTDATA

AMSTERDAM

zaterdag 29 september 2018

ARNHEM

woensdag 26 september 2018

UTRECHT

vrijdag 28 september 2018

VELDHOVEN

vrijdag 28 september 2018

VELDHOVEN AVOND

woensdag 19 september 2018

"Mensen komen in beweging als zij van binnenuit gemotiveerd zijn."



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching.



Stichting
PBO Hoger Beroeps Onderwijs
Nederland



ISO 9001
Quality Award
EQA
PRACTITIONER

Partner in coach opleidingen.

- Leergang Coach
- Praktische Coachingsvaardigheden
- Leergang Loopbaancoach
- Coachen van collega's
- Co-Active Coaching (CTI)
- The Leadership Circle (TLC)
- ORSC Organization & Relationships System Coaching (CRR)
- Evidence informed coaching
- Teamcoaching en groepsinterventies

Meer weten? Kijk op <https://goo.gl/ERzyDX>



co-active



noloc

ICF
International Coach Federation



cti



SCHOUTEN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

HET FEEDBACKPAKKET

Met individuele vragen en teamvragen, voor:

- het krijgen van inzicht in de manier waarop mensen kijken naar elkaar;
- het krijgen van inzicht in waar de sterke punten liggen;
- het bieden van ruimte en openingen om op een constructieve manier met elkaar (ook als team) in gesprek te gaan over aandachtsgebieden en ontwikkelpunten;
- individuele coachingstrajecten, teamcoaching en (feedback)trainingen.



+



+



= 39,95*

* i.p.v. 47,85

THEMA.
thema.nl/feedbackpakket