

## **Beweging voor gevorderden**

Imprimo, Bussum, 2008

Fazili Consulting, januari 2008

Auteur: Shahram Fazili

Omslag, ontwerp en productie: Imprimo, Bussum

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaargemaakt worden door middel van druk, (foto)kopie, microfilm of op welke wijze dan ook, zonder toestemming van Fazili Consulting.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of Fazili Consulting.

Voor het bestellen van dit boek kunt u contact opnemen met Fazili Consulting.

Fazili Consulting  
Nieuweweg 109  
3765 GC te Soest

E-mail: [info@faziliconsulting.nl](mailto:info@faziliconsulting.nl)  
Website: [www.faziliconsulting.nl](http://www.faziliconsulting.nl)

# Inhoud

## Inleiding

1. Ieders wereld in beweging
2. Beweging naar verdere persoonlijke groei
3. Beweging naar krachtiger management
4. Beweging naar waardevoller bestuur
5. Beweging naar een meer effectieve organisatie
6. Beweging op maat
7. Tot slot: uw eigen beweging

Over Fazili Consulting

## **Inleiding**

Alle organisaties zijn in beweging. Door de globalisering wordt de wereld steeds kleiner. Internet maakt vraag en aanbod transparanter, maar ook onderlinge vergelijkbaarheid makkelijker. Klanten en burgers stellen steeds hogere eisen aan producten en aan dienstverlening. Deze moeten niet alleen voldoen aan de functionele vereisten, maar ook maatschappelijk verantwoord zijn en het gewenste gevoel opwekken. Dit alles stelt steeds hogere eisen aan organisaties, die zich niet meer alleen op het produkt zelf kunnen concentreren. Nee, organisaties moeten steeds meer denken en handelen vanuit de vraag en het gevoel van de klant cq. van de burger. Producten worden aangevuld of soms vervangen door concepten, belevingen en oplossingen. Dit vereist dat organisaties zich continue bewegen naar de markt.

Voor organisaties die dat minder gewend zijn, is dit niet makkelijk. Zeker voor organisaties die sterk gewend zijn vanuit hun aanbod te werken, vergt dit een behoorlijke omslag in denken. Dat geldt bijvoorbeeld voor gemeenten, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties. Vaak is een sterke cultuuromslag noodzakelijk om daadwerkelijk vraaggericht, creatief en proactief te handelen. Een dergelijke omslag vereist veel bewegend vermogen van de managers en medewerkers van deze organisaties.

Maar naast al deze eisen die de markt met zich meeneemt, biedt beweging ook een heleboel perspectieven. Beweging is niet alleen goed, maar zelfs noodzakelijk voor verdere persoonlijke groei en ontwikkeling. Reorganisaties, het benaderen van andere markten of het actief meemaken van een cultuurverandering blijkt voor de meesten ook positief voor de eigen ontwikkeling te zijn. Beweging doet vaak een beroep op capaciteiten en vaardigheden van mensen die voorheen minder aan bod zijn geweest. Dat vraagt gewenning en begeleiding en roept in het begin veel onzekerheid op. Het resultaat van beweging is echter een groei in volwassenheid, zowel functioneel als persoonlijk.

Meer grip krijgen op beweging is daardoor ook uitdagend. Het is zeer bevredigend om te merken, dat je anderen kunt stimuleren zichzelf verder te ontwikkelen en te zien groeien. De meeste managers zullen dit zeker herkennen. Maar ook voor de individuele professional biedt beweging veel kansen voor persoonlijke ontplooiing en ontwikkeling. Sterker: het biedt kansen om grip te krijgen en houden op je eigen ontwikkeling en daarmee op je eigen zakelijke en persoonlijke toekomst.

In dit boek treft u diverse achtergronden, voorbeelden en beschrijvingen aan van beweging. De beweging van organisaties en individuele professionals staan hierin centraal. Alle voorbeelden - van coaching tot competentie management - zijn afkomstig uit de dagelijkse praktijk van Fazili Consulting.

Wij hopen, dat dit boek u verder brengt in uw organisatorische en persoonlijke beweging.

Shahram Fazili

## 1. Ieders wereld in beweging

De wereld is in beweging en komt in alle vormen op ons af. We kunnen op internet boodschappen doen in Amerika, luchtfoto's bekijken boven Thailand en bijpraten op een internationaal forum. Op de televisie komen er dagelijks nieuwe zenders bij. In mijn Franse (gehuurde) vakantie-gîte kon ik, met dank aan de schotel-antenne, switchen van Al Jazeera tot TV Rijnmond, *of all channnels*. Steeds meer producten komen uit lage-lonen landen als Taiwan en China. Vaderlands trots als Fokker, ABN-AMRO of KLM zijn allang niet meer Nederlands.

### *De wereld komt naar ons toe*

Wat de chaostheorie al voorspelde, merken wij de laatste jaren in steeds grotere mate. Als er ergens in de wereld iets kleins gebeurt, kan dat van grote invloed zijn op ons eigen Nederlandje. Laat staan als de ontwikkelingen elders zeer groot en ingrijpend zijn. Dan is de wereld net als een bord spaghetti: alles is zodanig als een kluwen aan elkaar verbonden dat je moet oppassen dat het niet van je vork af valt.

De voorbeelden zijn legio. Poolse werknemers die onze economie versterken met goedkopere arbeid en tegelijkertijd een concurrentiesteen in de Nederlandse vijver gooien. De opkomst van grootmachten en lage lonen landen als China en India, die zorgen voor een ongekende outsourcing van menskracht. De gestage eenwording van Europa, die er voor verantwoordelijk is dat we onze vertrouwde kwartjes, dubbeltjes en guldens moeten missen. De toename van immigranten naar ons land, die zorgt dat Nederland er diverser en kleurrijker uitziet dan twintig jaar geleden. De wereld komt op ons af maar wij gaan tegelijkertijd zelf ook de wijde wereld in.

*“Vroeger ging je of zelf koken, of naar de Chinees om de hoek. Dat was al een stukje buitenland in het dorp, maar je wist wat je kreeg en kon verwachten. Nu wordt het eigenlijk steeds internationaler. Er is een Turkse islamitische slager verschenen op de hoek, en verderop in de straat heeft een Egyptische jongen zijn shoarmazaak juist geopend. Mijn verpleeghulp komt oorspronkelijk uit Suriname en de lokale aannemer werkt met Tsjechische vaklui. Die zijn trouwens veel beter dan die van ons.....”*

### *Toegenomen transparantie*

Een andere belangrijke oorzaak van deze beweging is de toegenomen informatie over landen, bedrijven en mensen door internet. Het is voor de consument erg makkelijk om producten op te zoeken op internet, naar kwalificaties te kijken, prijzen te vergelijken en de verschillende aanbieder te vergelijken. Met een paar drukken op de knop kan het kaf van het koren geschieden worden en kan de consument de juiste keuze bepalen.

Maar transparantie geldt ook in andere sectoren. Zo beoordelen visitatiecommissies steeds scherper de prestaties van hogescholen en universiteiten en publiceren jaarlijks de resultaten. En in de zorgsector publiceren ziekenhuizen steeds inzichtelijker hun prestaties, kengetallen, wachtlijsten en specialisaties. Dat maakt het voor klanten en doelgroepen steeds makkelijker om instellingen met elkaar te vergelijken en de juiste keuze te maken. En de instellingen worden zo steeds meer gedwongen, scherp na te denken wat hun *unique selling points* zijn.

*“Wij waren in het verleden een klein algemeen ziekenhuis met een behoorlijk goede reputatie. Maar het bleek in de praktijk onmogelijk om alle specialisaties in huis te blijven houden. Met name de GGZ-specialisaties bleken niet opgewassen tegen de grote academische ziekenhuizen en tegen de RIAGG’s. Dat heeft ons veel imagoschade berokkend. Patiënten stapten steeds vaker over naar deze alternatieven, ondanks het feit dat wij een echt streekziekenhuis zijn. We konden simpelweg niet meer de gewenste kwaliteit leveren. Deze zorg hebben wij dan ook afgestoten; nu concentreren we ons op de meer algemene disciplines. Daar zijn wij goed in en dat zijn onze patiënten ook met ons eens”.*

#### *Consument aan de macht*

Consumenten zijn steeds minder gebonden aan de fysieke locatie om diensten en producten af te nemen, maar kunnen virtueel shoppen. Door de globalisering is bijna de hele wereld markt geworden. Nationale ondernemingen of regeringen kunnen daar betrekkelijk weinig aan doen.

Maar niet alleen door deze wereldwijde markt is de rol van de consument toegenomen. De consument zelf wordt steeds mondiger en laat zich niet meer in oude verhoudingen plaatsen. “De consument is op drift”, verzuchten marketeers wel eens. De feitelijke macht in de nieuwe wereld ligt in het complexe samenspel tussen de aanbieders en de (potentiële) consumenten. Organisaties zullen dus op een fundamenteel andere wijze naar de rol van de consument moeten kijken.

In de landelijke politiek is deze tendens duidelijk zichtbaar. Waar sinds oudsher de politieke dienst werd uitgemaakt door CDA, PvdA, VVD en D’66, heeft in het laatste decennium een ware aardverschuiving plaats gevonden. De burger kiest steeds minder zijn ‘eigen’ partij maar laat zich steeds meer leiden door nieuwe geluiden en door actuele issues. Het oude ‘links’ versus ‘rechts’ is vervangen door nieuwe scheidslijnen. Met de mening van de burgers moeten politici steeds ernstiger rekening houden; het ‘automatische’ kiezersvolk bestaat niet meer.

*“In mijn gemeente heb ik altijd PvdA gestemd. Gewoon, omdat ik zo ben opgegroeid thuis. Ik kom uit een echt arbeidersgezin, een rood nest. Maar de laatste jaren ben ik gaan twijfelen. Ik herken steeds minder van de idealen van Den Uyl terug in de partij. En ik heb steeds minder het idee dat ze luisteren naar de man op de straat, zoals ik er ook een ben. Vandaar dat ik een paar jaar geleden op Groen Links heb gestemd. Dat leek mij toen een goed alternatief, alhoewel die qua zetels ook geen potten breken. Dat maakt het kiezen niet gemakkelijker. Ik denk dat de volgende keer mijn stem naar de SP gaat”. Dan moeten zij wel doen wat zij de kiezers hebben beloofd. Wat dat betreft is de politiek niet meer wat het geweest is”.*

#### *Beleving als product*

Een ander aspect dat gerelateerd is aan de bewegende wereld is de verschuiving naar beleving als essentieel onderdeel van diensten en producten. Consumenten willen meer kopen dan alleen een gebruiksartikel of een service. De individualisering van de samenleving heeft ervoor gezorgd, dat uiting geven aan de eigen identiteit niet alleen toegestaan is, maar zelfs gestimuleerd wordt.

Deze verschuiving naar beleving heeft grote gevolgen voor de manier waarop klanten naar producten kijken. Organisaties moeten zich steeds meer bewust zijn van klantgericht denken en werken; handwerk of technisch goede producten alleen zijn noodzakelijk, maar niet meer voldoende. Bij de zogenaamde emotiemarken wordt dan ook veel aandacht gegeven aan marketing, marktcommunicatie, promotie en *imagebuilding*. Productie, marketing en de

psychologie van de markt werken zo steeds nauwer samen. Organisaties die deze aansluiting onvoldoende weten te maken, zullen hierdoor de economische boot dreigen te missen.

Een oud voorbeeld is de cosmetica-industrie of de auto-industrie. De producten zijn niet louter het flesje parfum of de auto. Nee, de producten fungeren als verlengstuk van identiteit, van lifestyle, van een concept of sociale klasse. Voor auto's geldt dat in het bijzonder. Tussen Jaguar-rijders en Opel-rijders liggen werelden van verschil. In technisch opzicht zijn er meer overeenkomsten dan verschillen, zeker nu zo'n beetje alle autofabrikanten onderling met elkaar samenwerken. Onder de motorkap zijn allen gelijk (sic). Wat verschilt is de marktpositionering en de gevoelswaarde die de verschillende merken bij mensen oproepen.

*“In technisch opzicht maakt het allemaal niets meer uit; alle auto's zijn gewoon goed. Toch merk ik als wagenparkbeheerder dat sommige modellen populairder zijn dan anderen. Bij onze sales managers zijn merken als Audi, Volvo en BMW erg gewild. Dat geeft toch wat meer status dan een Ford of Renault. De account managers en juniors kiezen daarentegen vaak voor een Mini, Toyota of Volkswagen. Sportieve en milieuvriendelijke auto's waar je bij vrienden en vriendinnen mee kunt aankomen.”*

#### *Kleinere wereld*

De televisie heeft de wereld de huiskamer ingebracht. En internet heeft dit verder versterkt. De wereld is daardoor geen abstract, groots begrip meer maar juist iets dat heel dichtbij kan worden gehaald. Verre landen bestaan bijna niet meer, elk land is per vliegtuig snel te bereiken. Ontwikkelingen over de wereld volgen wij op de dagelijkse voet. De leefwereld van mensen is vergroot van de eigen regio naar de gehele wereld.

Waar enkele decennia geleden bijvoorbeeld de vakantiebestemming doorgaans beperkt bleef tot Nederland of Europa, heb je nu wat uit te leggen aan vrienden als je niet in China, Nepal of Groenland bent geweest. De reisbestemmingen worden elk jaar avontuurlijker en komen steeds verder weg te liggen. Spanje, Frankrijk en Griekenland blijven populair, maar landen als Turkije en Thailand hebben de laatste 15 jaar een enorme inhaalslag gepleegd. En nu treft u in de (virtuele) reisgidsen landen aan als Dubai, Estland, Dominicaanse Republiek, Oekraïne en Oman. Voor enkele jaren terug volstrekt ondenkbaar.

Ver weg van huis hoeft je je nooit te voelen in de kleinere wereld. De mobiele telefoon vormt op vakantie de link naar het thuisfront, aangevuld door internetcafés en de blackberry. Het postkaartje is ingewisseld voor een digitale kaart, zodat de zoektocht in het vakantieland naar postzegels voorbij is. Op vakantie gaan is leuk, maar de *lifeline* naar thuis wordt stevig, zo niet steviger vastgehouden. De wereld is heel dichtbij.

*“In mijn tijd was zaken doen met Spanje of Italië een heel avontuur. Je wist eigenlijk weinig van de lokale gewoonten en gebruiken. Je probeerde gewoon je eigen product zo goed mogelijk aan te prijzen. Tegenwoordig doet mijn bedrijf internationaal zaken met landen als China, Argentinië, Amerika en Egypte. Wij hebben in die landen onze eigen vertegenwoordigers zitten die de lokale cultuur kennen, de taal spreken en de weg in het land kennen. De internationale handel is met het openen van de grenzen alleen maar toegenomen”.*

#### *Toegenomen zelfexpressie en emancipatie*

Mensen over de gehele wereld emanciperen zich steeds meer. Het wordt steeds belangrijker om iemand te zijn, los van welke keuzes je daarbij maakt. Mensen willen niet alleen maar

producten kopen om te consumeren, maar ook om een statement te kunnen maken. Het product is tevens uitdrukking van hun eigen imago en identiteit.

Uiteindelijk gaat het niet meer om het product zelf, maar om de versterking van de identiteit van de individuele consument. In de kleiner wordende wereld raakt het overzicht kwijt van bestaande groepen, systemen en structuren. In zo'n onoverzichtelijke wereld vinden mensen het steeds belangrijker om duidelijk te maken wie zij zijn en waar zij voor staan. Dat schept duidelijkheid, zekerheid en identiteit.

Deze wens naar meer identiteit stelt ook eisen aan organisaties en bedrijven. Strategieontwikkeling op de langere termijn wordt steeds belangrijker, evenals een zorgvuldige en continue communicatie met de eigen klanten. Goed produceren is niet meer belangrijk; de werkplaats moet worden ingeruild voor een plek tussen de oren van de klant. Deze verschuiving van produktgestuurde naar marketinggestuurde organisatie heeft grote consequenties voor de inrichting, bedrijfsvoering en positionering van organisaties.

*“Ik vind het als moslima belangrijk om te laten zien wie ik ben en waar ik voor sta. Ik schaam mij dus absoluut niet voor het feit dat ik een hoofddoek draag en ik voel mij al helemaal niet onderdrukt, zoals sommige mensen beweren. Integendeel, ik kom juist uit voor datgene waar ik in geloof. Ik ben er juist trots op om moslima te zijn. Waarom zou ik dat verbergen?”*

#### *Botsende ideologieën*

Daar waar identiteit diepgeworteld zit, zijn botsingen tussen identiteiten – net als bij schuivende aardlagen – vaak heftig. Dat dit kan leiden tot een eruptie van chaos en geweld hebben wij kunnen ervaren: 9/11 is een historische datum geworden en heeft in alle landen ter wereld tot emotionele reacties geleid. In psychologische zin is het zelfbewustzijn van mensen en de gevoelsmatige strijd om de eigen identiteit toegenomen. Tegelijkertijd ontstaat steeds meer het besef, dat een hek plaatsen om het eigen land, de eigen religie en de eigen cultuur onmogelijk is.

Dat verschillende ideologieën zich in eerste instantie maar lastig laten verenigen, is zeer logisch. Een discussie over ideologieën is bijna altijd een discussie over de eigen identiteit en daardoor per definitie een uiterst lastige. En de vertaalslag van ideologische uitgangspunten naar de dagelijkse praktijk is helemaal complex. Denk maar aan discussies over keppeltjes en hoofddoeken, aan zwarte en witte scholen, of aan discriminatie en positieve discriminatie.

Tegelijkertijd biedt het samen-leven enorme economische kansen. Bedrijven als TNT, ABN-AMRO en IBM Nederland voeren een actief diversiteitsbeleid. Hun doelstelling is om de doorstroom van vrouwen en allochtonen naar hogere- en topfuncties te bevorderen. Zij onderkennen dat verscheidenheid in het personeelsbestand extra invalshoeken en gezichtspunten genereert, die het werk en de resultaten ten goede komen. Diversiteit is daarmee zowel aandachtsgebied als uitdaging geworden.

*“Ik ben blij dat ons bestuur nu wat representatiever is voor onze gemeente dan pakweg tien jaar geleden. Van de zes personen zijn er twee vrouwen en twee collega's met een allochtone achtergrond. Dat vormt een verrijking voor ons bestuur, omdat je toch meer verschillende invalshoeken op een bestuursvergadering hoort. En in een gekleurde stad als Amsterdam kun je als welzijnsstichting niet meer met een wit, Hollands mannelijk bestuur aankomen”.*

## 2. Beweging naar verdere persoonlijke groei

Persoonlijke ontwikkeling is een belangrijk goed. Persoonlijke ontwikkeling zorgt er voor dat je een volwassener en volgroeider mens wordt in de meest brede zin van het woord. Dat heeft te maken hebben met het ontdekken wie je eigenlijk bent en wat je eigenlijk wilt. Met het scherp krijgen van wat je drijft en belemmert. Met het ontdekken van je talenten en passies. Met het scherp krijgen van je waarden en principes. En daarmee met het verkrijgen van persoonlijke rust, stabiliteit en zekerheid. Zowel in je persoonlijke als in je zakelijke leven.

### *De oorsprong*

Persoonlijke ontwikkeling is vaak merkbaar na een lastige periode. Zoals velen waarschijnlijk hebben moeten ervaren, is het objectief in de eigen spiegel kijken in moeilijke periodes niet mogelijk, en vaak ook helemaal niet wenselijk. De waarheid is immers al lastig genoeg om mee om te gaan, laat staan om uitgebreid bij te reflecteren. Pas als het stof is neergedaald en de rust is wedergekeerd, is er ruimte om terug te kijken en te ervaren. Veel mensen geven aan, er 'sterker uit te zijn gekomen' en 'te hebben geleerd'. Maar wat is dat dan precies, dat 'sterker' en 'leren'?

In technische termen is persoonlijke ontwikkeling het leren omgaan met nieuwe levenservaringen en groeien naar emotionele volwassenheid en naar zelfstandigheid. Persoonlijke ontwikkeling begint in de vroege kinderjaren. Daar wordt immers het fundament gelegd voor basisbehoeftes en -gevoelens als veiligheid, zekerheid en geborgenheid. En daar worden de impliciete huisregels meegegeven over wat goed is en wat niet goed. Deze huisregels vormen in deze fase de waarheid voor de kleine, een waarheid die in veel gevallen rust en duidelijkheid biedt.

Bij het ouder worden van het kind leert het steeds meer zelfstandig worden. De tiener, en later puber, gaat zich steeds meer afvragen wat zij / hij nu zelf wil. Om dat proces te versnellen, maakt de puber de impliciete huisregels eerst explicieter, om deze vervolgens in veel gevallen het huis uit te gooien. Hoe onhandelbaarder de puber, hoe duidelijker het ontwikkelingsproces! Maar het is logisch dat het proces van langzaam losmaken van de ouders en het ontwikkelen van een eigen identiteit veel energie en veel botsingen kost. Een schrale troost overigens voor de ouders.....Dit ontwikkelingsproces gaat gepaard met groeistuipen en tegelijkertijd met periodes van onzekerheid. Nadenken over wie je eigenlijk bent, wat je eigenlijk goed vindt en niet goed vindt en wat je wilt kost veel energie. Denk maar aan de eigen pubertijd, waarin alles nieuw, onzeker en spannend tegelijk was.

Deze stappen houden niet op na de pubertijd maar blijven doorgaan. De nadruk verschuift echter steeds meer van het groeien naar lichamelijke en emotionele volwassenheid naar – vanaf de twintiger jaren – naar met name emotionele volwassenheid. De stadia zijn anders en hebben op persoonlijk gebied vaak te maken met *life events*: relaties, losmakingsproces van je ouders, verlies van een dierbare, ouderschap, etcetera. Op zakelijk gebied zijn er vergelijkbare gebeurtenissen die impact hebben op de emotionele ontwikkeling van mensen: de eerste baan, de eerste leidinggevende baan, de eerste eindverantwoordelijke baan, ontslag, ingrijpende reorganisatie, het mislopen van een gekoesterde promotie, faillissement etcetera.

Centraal thema is de persoonlijke ervaring van nieuwe werelden en grenzen. Deze persoonlijk ervaring is nieuw, en moet zoals elke nieuwe ervaring ‘verwerkt en overwonnen’ worden om daarmee een gevoelsmatige rustige plek te krijgen. Dit biedt nieuwe zekerheid en stabiliteit voor de persoon in kwestie. Anders gezegd: er wordt een volgende stap gezet in de emotionele ontwikkeling. Uiteraard kunnen er ook drempels bestaan om deze volgende stap te zetten. Zaken blijven daardoor onverwerkt en kunnen belemmerend werken voor het persoonlijke of zakelijke functioneren. Maar daarover zometeen meer.

#### *Aangeboren of aangeleerd?*

Natuur- en gedragswetenschappers strijden al jaren - en zullen nog vele jaren strijden – over de vraag wat nu belangrijker is: de genetische aanleg of de opvoeding. Natuurwetenschappers zijn doorgaans van mening, dat het genetisch materiaal de bepalende factor is voor de persoon. Gedragswetenschappers zijn meer van mening, dat de opvoeding – zowel van de ouders als van de omgeving, tot en met het sociale systeem en de cultuur aan toe – de persoon bepaalt. Van beide uitgangspunten bestaan, zowel het wetenschappelijk debat betaamt, vele onderzoeken en onderbouwingen. Beide visies worden zowel gestaafd als weerlegd.

Om de discussie verder te bemoeilijken bestaan er ook studies die haarfijn uitwijzen, dat de genetische aanleg en de opvoeding cq. de invloed van de omgeving elkaar wederzijds beïnvloeden. Darwin heeft hier al baanbrekend werk op verricht, met zijn studies die het biologische recht van de sterksten onderbouwen. Laten we het er op houden dat zowel aanleg als opvoeding beiden van groot belang zijn, zonder eenzijdig over te willen hellen naar de een of de andere. Wat het praktische voordeel is voor de opvoedkundige benadering, is dat hier meer grip op te ontwikkelen is dan de genetische benadering. Anders gezegd: persoonlijke ontwikkeling valt voor een belangrijk deel te sturen.

#### *In de praktijk*

Hoe komen deze ontwikkelingsstappen in de praktijk tot uiting? Zelden in rechtstreekse zin naar de individuele ontwikkeling van een persoon. Veel meer komt het indirect tot uiting in werksituaties en/of in privé-situaties. De persoonlijke ontwikkeling en belemmering houdt immers geen rekening met gescheiden werelden. Het lastige voor de persoon die belemmeringen ervaart is, dat hij / zij vaak geen besef heeft van achterliggende oorzaken. Mensen zijn immers gericht op het hier en nu en niet op hun verleden. Wat op het eerste oog zakelijke of praktische knelpunten lijken, blijken in veel gevallen diepere emotionele wortels te hebben. Het volgende voorbeeld maakt dit duidelijk.

#### **Casus - Beleidsmedewerkster in onzekerheid**

Een 35-jarige beleidsmedewerkster van een zorginstelling gaf aan, een traject voor personal coaching te wensen. Zij ondervond problemen met haar nieuwe leidinggevende, die - een man van 44 jaar – in haar ogen erg dwingend was. Ook vond zij haar leidinggevende sterk taakgericht, terwijl zij juist behoefte had aan een meer relatiegerichte wijze van leidinggeven. Zij gaf in het eerste coachingsgesprek aan, zich sterker te willen opstellen en zich minder van hem aan te willen trekken. Nu voelde zij zich behoorlijk onzeker in haar functioneren; de nieuwe leidinggevende had meer impact op haar dan zij wilde.

In de gesprekken kwam al gauw naar voren, dat het niet zozeer om de nieuwe leidinggevende ging, maar om haar eigen gebrek aan zelfvertrouwen. De stijl van haar leidinggevende deed haar erg herinneren aan haar strenge vader. Deze gaf aan, liever een zoon te willen hebben gehad. Dat gaf haar een behoorlijk gebrek aan zelfvertrouwen. Ook was haar vader niet gewend om emoties te uiten en feedback te geven. De beleidsmedewerkster had van huis uit

geleerd, dat het niet juist was om je te uiten. Beter hard werken en naar de ander luisteren, was het parool. Dit gedrag van vroeger herhaalde zich weer met de nieuwe leidinggevende.

Op het moment dat de beleidsmedewerkster in de coachingsgesprekken haar eigen gedrag herkende, reageerde zij eerst erg emotioneel. Maar zij gaf direct aan, haar huidige gedrag te herkennen als gevolg van haar onverwerkte verleden naar haar vader. Dat gedrag had zij als erg negatief ervaren, maar willen vergeten toen zij eenmaal uit huis was gegaan. Daarna heeft zij het er nooit meer met mensen over gehad. Zij was dan ook erg teleurgesteld, dat “het gedrag van mijn vader mij nu nog in de weg zit”.

In de coachingsgesprekken gaf zij zelf aan, dat zij deze nare periode wilde afsluiten. En zij wilde dit - na enige aarzeling - in rechtstreeks contact met haar vader bespreken. Via diverse gesprekken met haar vader - eerst erg spannend, later veel assertiever - kon zij de achtergrond van het gedrag van haar vader en haar relatie met haar vader veel beter plaatsen. Dit gaf haar veel zekerheid en zelfvertrouwen, waardoor zij het gedrag van haar nieuwe leidinggevende niet meer als storend ervaarde. Haar gewonnen zelfvertrouwen was zowel goed in haar werkzaamheden als in haar persoonlijk leven, waarin zij zichzelf meer centraal zette dan voorheen.

#### *Het proces van persoonlijke ontwikkeling*

In het proces van persoonlijke ontwikkeling gaat het voor een belangrijk deel om het opdoen van levenservaringen. Deze levenservaringen komen voor een belangrijk deel op mensen af; bewust sturen gebeurt relatief weinig. Pas na afloop van een ingrijpende gebeurtenis staan mensen stil bij wat zij hebben meegemaakt en komen tot rust en verwerking. Anders gezegd: mensen staan niet de hele dag reflectief en bewust stil bij wat zij meemaken. Dat is maar goed ook, het leven is al druk genoeg.

Persoonlijke ontwikkeling vraagt juist om het stil staan bij zaken die belangrijk zijn geweest in je persoonlijke en/of zakelijke leven. Dat kan in een intervisiegroep, in een coachingstraject, in retraite of anderszins. Besef waar je vandaan komt, welke wijsheden en mindere wijsheden je van vroeg hebt meegekregen en in welke mate jou dat heeft gevormd. Dat is altijd verhelderend en soms pijnlijk om onder ogen te zien, maar altijd van waarde. Het verleden is immers in belangrijke mate bepalend voor wie je bent en waarom je denkt en doet zoals je denkt en doet. Je geschiedenis vormt immers de basis voor je toekomst.

Daarnaast is het belangrijk, om niet alleen in rationele zin stil te staan bij zaken die van invloed zijn geweest, maar ook in emotionele zin. Persoonlijke ontwikkeling draait immers om het doorleven en ervaren van gebeurtenissen, niet om het begrijpen en beschouwen van gebeurtenissen. Vaak is dit een afweermecanisme om de feitelijke gebeurtenissen emotioneel onder ogen te zien. Niets mis mee overigens, maar ook niet werkzaam voor het bereiken van de volgende stap.

Benadrukt moet worden, dat persoonlijke ontwikkeling een *proces* is. Een vervelende gedachte voor mensen die haast hebben en vinden dat zij sneller moeten (sic), maar helaas de waarheid. Zaken als verwerking, acceptatie en leren gaan nu eenmaal niet van de ene dag op de andere; dat kost tijd.

Een ander aspect dat bij persoonlijke ontwikkeling past, is dat het inderdaad een ontwikkeling is maar geen totale verandering. Bescheiden mensen worden niet plotseling zeer brutaal; wel wat assertiever. En introverte mensen zullen nooit extravert worden, maar wel minder

introvert of wat extroverter. De eigen persoon vormt de basis en bepaalt tegelijkertijd de randvoorwaarden voor uiteindelijke ontwikkeling.

### *In beweging naar verdere persoonlijke ontwikkeling*

Persoonlijke ontwikkeling begint met zelfkennis: weten wie je bent, wat je wilt, wat je kunt. En tegelijkertijd weten wie je niet bent, wat je niet wilt en wat je niet kunt. Dat is overigens makkelijker gezegd dan gedaan, niet iedereen heeft een concreet of realistisch beeld van zichzelf. En niet iedereen is bereid of heeft het lef om in de eigen spiegel te kijken.

Vanuit deze zelfkennis kan vervolgens een volgende stap gemaakt op de ladder van persoonlijke ontwikkeling. Een goede leidinggevende of intervisiegroep helpen weliswaar, maar een personal coach is eigenlijk het meest geschikt en effectief om verder te komen. Deze is professioneel opgeleid, objectief (hij / zij kent jou immers niet) en heeft ervaring met processen van persoonlijke groei. De onderlinge klik is cruciaal om tot daadwerkelijk succes te komen; in een korte tijd worden immers veel persoonlijke zaken besproken. Dat vereist absolute waarborg van privacy, vertrouwen en wederzijds respect.

De laatste stap wordt vaak vergeten maar vormt een belangrijk onderdeel van coaching: de stap van inzicht naar concrete nieuwe actie. Coaching is ook leren de nieuw verworven inzichten om te zetten in nieuw gedrag. Dat is in het begin behoorlijk wennen. Ook de omgeving - partner, vrienden, collega's – zullen het andere gedrag merken en soms even moeten wennen. Maar de feedback van de omgeving is doorgaans erg positief, wat alleen maar stimulerend werkt voor de persoon in kwestie. Een mooie en zichtbare beloning voor het behaalde persoonlijke resultaat.

*“Personal coaching heeft mij sterker en zekerder gemaakt. Dat had ik overigens van te voren wel uiteraard gehoopt, maar nooit zo ingeschat. Ik kwam er achter, dat ik al jaren lang mijzelf aan het bewijzen was. Bewijzen aan mijn bazen dat ik goed kon verkopen. Bewijzen aan mijn vrouw dat ik een goede partner en vader was. Bewijzen aan mijn vrienden dat ik carrière had gemaakt. En altijd maar stiekem hopen dat zij niet negatief over mij zouden denken. Daardoor heb ik enerzijds veel bereikt, maar heeft het mij enorm veel energie gekost. Veel belangrijker: op een gegeven moment wist ik niet meer wie ik nou werkelijk was en wat ik nu eigenlijk wilde. Liep ik mee in de pas van anderen, probeerde ik aan andermans verwachtingen te voldoen of deed ik echt wat ik zelf wilde?”*

*De omslag kwam toen het al wat langer niet goed ging. Te lange werkweken als directeur New Business, te vaak van huis, te weinig de kinderen gezien.....achteraf allemaal heel logisch. Ik ben in het voorjaar ingestort en kan mij nog goed herinneren dat de arts tegen mij zei: “accepteer je het als ik zeg dat je 3 maanden rust moet nemen”? Natuurlijk accepteerde ik dat op dat moment niet, en natuurlijk had hij volledig gelijk. Maar dat wilde ik niet horen, er lag nog een berg werk te wachten en de samenwerking met de nieuwe zakenpartner zat er aan te komen. Pas toen ik de ongeruste blik van mijn kinderen en vrouw zag toen ik thuis kwam, besepte ik dat ik in een negatieve spiraal zat wat meer tijd zou kosten om er uit te komen.*

*In de gesprekken met mijn personal coach heb ik zaken op een rijtje kunnen zetten. Wat ik eigenlijk heel diep van binnen wel wist kwam duidelijk naar voren: het gevoel dat ik in de ogen van mijn ouders niet goed genoeg was. Mijn vier broers en zussen hadden immers glanzende opleidingen gevolgd en carrière gemaakt in de advocatuur, medische wereld en op de universiteit. Maar ik ben op mijn zestiende jaar van school gegaan want ik wilde weg uit*

*dat benauwde milieu, de wijde wereld in. Mijn ouders konden niet anders dan mij laten gaan, maar hebben zich daar altijd afkeurend over uitgelaten. Ik heb mij daar altijd dubbel over gevoeld: enerzijds blij dat ik mijn eigen leven kon leiden, maar anderzijds teleurgesteld en onzeker omdat ik niet aan hun ideaalbeeld voldeed.*

*Op een gegeven moment heb ik, op aanraden van mijn coach, contact gezocht met mijn jongste zus. Daar had ik vroeger al het beste contact mee. Zij reageerde veel positiever en blijer dan ik durfde dromen. Wat ik nooit heb geweten, is dat zij heel erg tegen mij opkijkt en mij bewondert omdat ik die stap durfde te zetten om uit huis te gaan. Wie had dat kunnen denken?! Zij heeft zelf het pad bewandeld dat onze ouders voor haar hadden uitgestippeld, maar voelt zich daar nu niet gelukkig bij. Dat vind ik natuurlijk erg sneu voor haar, maar geeft mij tegelijkertijd veel extra kracht en zekerheid over de weg die ik zelf heb bewandeld. Ik hoef mij niet meer zo af te zetten en te bewijzen. Ik denk dat dat voor mijn ouders wel heel erg belangrijk was, maar dat laat ik bij hen. Ik volg mijn eigen weg en heb daar veel rust in gevonden”.*

**Dit betreft een deel uit het boek ‘Beweging voor gevorderden’. Heeft u belangstelling voor de complete uitgave, neem dan contact op met Henriëtte Klein – Officemanager (klein@faziliconsulting.nl).**