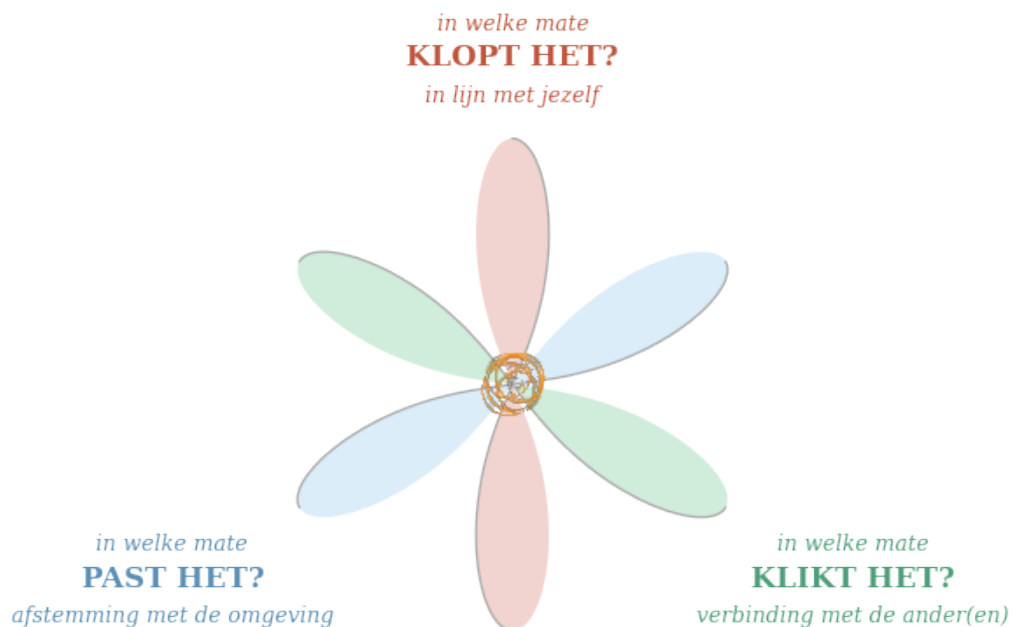


HartWerkGids

Onderweg met Optimale Voldoening



Handreiking voor eenduidige taal in tijden van transitie.
Een stimulans om de gesprekken die nodig zijn
te blijven voeren, te veranderen, nieuw te starten of te stoppen.

Walter Berghoef · © 2026

VOOR WIE en WAARTOE

Of je nu een organisatie aanstuurt, leidinggeeft of het werk uitvoert, je hebt te maken met veel dynamieken tegelijk. Er is de allesomvattende koers van de organisatie - hoe sluit deze aan bij het individu? Er zijn manieren van samenwerken - wat is standaard en wat is op het individu aangepast? Ieder individu heeft een eigen kern, maar hoe kan hij of zij hieraan trouw blijven? Dit zijn grote vragen die genuanceerde aandacht verdienen.

De werkomgeving biedt de gelegenheid om jezelf, anderen en de wereld te leren kennen en daar de optimale voldoening uit te halen. De HartWerken-aanpak richt zich op onderwerpen die tijd en aandacht vragen, vaak moeilijk bespreekbaar zijn of die aan slijtage lijden. Of die als vanzelfsprekend worden aangenomen en dus niet meer besproken - bijvoorbeeld als we denken dat iets 'toch wel duidelijk is'.

Dit is een voorproefje van de HartWerken-aanpak, die dient ter ondersteuning van iedereen die een ontwikkelingsstap vanuit zichzelf en met anderen mogelijk wil maken. Om gewenste bewegingen te versterken, te starten, uit de stagnatie te halen, te veranderen of te stoppen.

- Deze gids helpt **ieder individu** - ongeacht de plek of rol - om de eigenheid en talenten optimaal tot uiting te laten komen, en de belangen, visie, welzijn, nut, plezier, energie, verlangens, angsten en moeilijkheden makkelijker bespreekbaar te maken.
- **Leidinggevenden** kunnen dit benutten om deze gesprekken makkelijker te initiëren, te voeren en tussen mensen mogelijk te maken. Immers, leidinggevenden zijn vooral gespreks(bege)leiders.
- Voor **directies** is het een kader om de menselijke en intermenselijke factoren en de cultuur nadrukkelijker en praktischer op de agenda van aandacht te zetten.

Iedereen is hierin ongelijk, maar wel gelijkwaardig.

DE INHOUD

We zoomen eerst uit naar het idee dat het leven een grote dynamiek is van uitgenodigd worden en zelf uitnodigen. In dit proces stemmen we allemaal continu onze binnenwereld af op de buitenwereld. Meer bewust zijn van waaruit je zelf deze afstemming doet, handelt en reageert, is een groot goed.

We richten ons op de werkplek. Daar maak je kennis met de context van HartWerken, waar de aandacht voor het innerlijke gesprek, het onderlinge gesprek, de cultuur en de samenhang hiertussen een belangrijke rol speelt. Je leest over de gelaagdheid van een gesprek, waarmee het begrip verdieping wellicht een concretere betekenis krijgt.

We belichten enkele lagen: de onderliggende koers & betekenis; eigenheid & beleving; voldoening & het innerlijk gesprek. We belichten het aspect veiligheid vanuit een nieuw perspectief, en je krijgt samenvattend enkele handvatten voor het voeren van moedige gesprekken.

Het is een kleine selectie van wat er wat ons betreft aandacht vraagt. Niet vanuit dat er iets mis is, maar vanuit het besef dat er altijd meer potentieel beschikbaar kan komen. Daar ligt de kracht: de unieke stem laten klinken, verbinden, en tot uiting en actie laten komen.

DE UITNODIGING

Het meest fundamentele gesprek

We leven in een dynamiek van “uitnodiging”. Een ander, een omstandigheid of een situatie nodigt ons uit, met de vraag om een antwoord te geven. Ons antwoord op die ander, de omstandigheid of de situatie bepaalt vervolgens onze actie. Op onze beurt en op onze manier doen wij ook naar de buitenwereld een impliciete of expliciete uitnodiging, bewust of onbewust. Deze is gericht aan een of meerdere anderen, of aan een situatie. Het woord “invitation” zegt het eigenlijk nog sterker: we zitten in een dynamiek van het leven in stappen (in-vita) en gevraagd worden.

Een uitnodiging vanuit een mens bestaat uit vier mededelingen gevolgd door één vraag:

IK sta voor / ik wil / ik verlang / ik beleef ...

dat bij **HET**bereikt wordt, gebeurt / bij **HEN** iets bijdraagt zodat ...

dat wil ik graag samen doen (**WIJ**) in de vorm van ...

JIJ bent daar de persoon voor omdat je ...

Doe je mee? Ga je mee?

De mogelijke antwoorden die we kunnen geven of verwachten, zijn: JA, LATER/ANDERS of NEE. Een JA leidt tot een afspraak, een NEE tot een acceptatie of een nieuw verzoek. Een LATER/ANDERS leidt tot afstemming over een tegenvoorstel.

Van bovenaf gezien heeft iedereen een eigen plek: de initiatiefnemer (IK), de ander (JIJ), een relatie of samenwerking (WIJ) en een toekomst of entiteit (HET/HEN). Blijf deze vier zichtbaar maken in het gesprek - en onthoud: als er geen JA-antwoord is, is er geen afspraak!

Zeker, een uitnodiging vanuit een situatie, het weer, een ziekte, een cultuuraspect, een wijziging of andere grootheden is niet zo “gespreksvaardig”. Toch gelden daar ook dezelfde antwoorden.

Ter reflectie

Stel dat je alles wat er op je afkomt en eerder afkwam, ziet als een uitnodiging: welk antwoord heb je gegeven? En zou je dat nu weer of nog steeds doen?

Vragen in de praktijk:

- Is er bij wat je zegt of vraagt duidelijkheid over IK, JIJ, WIJ en HET/HEN? Als een daarvan ontbreekt, merk je dat direct. Vraag: “Wat doe jij?”, “Wat verwacht je van mij?”, “Hoe ziet de samenwerking (het WIJ) eruit?”, “Voor wat of wie doen we dit?”
- Is er een “JA”?
- Is er ruimte voor “NEE” of “ANDERS/LATER?”

Binnen de dynamiek van de uitnodiging vindt ieders afstemming plaats.

AFSTEMMING

In relatie met jezelf, de ander(en) en de omgeving

Ieder mens nodigt uit of wordt uitgenodigd - beïnvloedt en wordt beïnvloed. Op het grensvlak van de eigen binnenwereld en de buitenwereld (de ander(en) en de omgeving) is er een continue afstemming gaande. Dat is nodig om optimaal trouw te zijn aan de eigenheid van jezelf, je team, je organisatie en je omgeving.

We onderscheiden drie dimensies van afstemming:

Kloppen voor jezelf

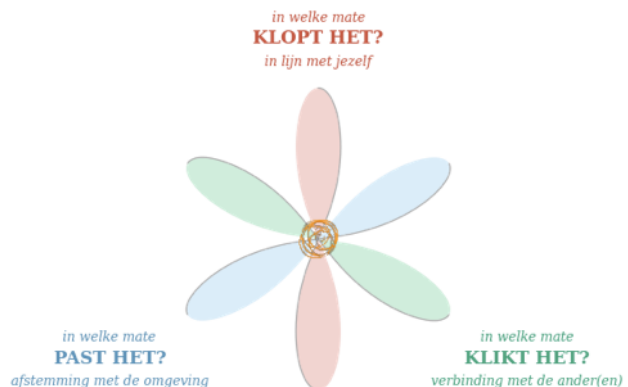
“In welke mate klopt wat ik hier doe, of wat er gebeurt, met mij?”

Klikken met de ander(en)

“In welke mate klikt het tussen mij en die ander(en)?”

Passen met de omgeving

“In welke mate past wat hier gebeurt, of wat wij doen, bij de buitenwereld of de toekomst?”



Het gaat hier over de relatie met jezelf, de anderen en de omgeving - waarbij we niet vragen “of” het klopt, klikt of past, maar “in welke mate”. Dit is veel genuanceerder, preciezer en waarheidsgetrouwer. Deze toetsing gebeurt aan je kern, je eigenheid, het hart - alles waar het in deze aanpak over gaat. Door zelfreflectie, ervaring en oefening vergroot je dit vermogen tot afstemming, ook met een ander en met elkaar in het grote geheel van de organisatie.

Het is afstemming ter continue her-verbinding. Dit is overigens grotendeels een onbewust proces. In de loop van ons leven leren we beter omgaan met de omgeving die op ons afkomt. Maar laten we het vermogen om de af te stemmen op de verandering in onszelf niet vergeten. Laat staan ons vermogen om nieuwe keuzes te maken.

Oefening

Neem een onderwerp of situatie en vraag je af - geef een percentage tussen 0 en 100%, of een schaalverdeling (geen rapportcijfer):

- In welke mate klopt het? Wat is daar onderliggend aan?
- In welke mate klikt het met die ander(en)? Wat is daar onderliggend aan?
- In welke mate past het in de context of omgeving? En wat is daar onderliggend?

Afstemming met deze vragen is de start van de essentiële moedige gesprekken, vanuit onszelf.

Dit is het proces van afstemming. Later gaan we in op waar de afstemming plaatsvindt.

EEN EIGENTIJDSE KIJK OP WERK(EN)

HartWerken als derde optie

Werk neemt een groot deel van ons gehele leven in. Naast het domein van privérelaties en de relatie met onszelf, is het een groot gebied dat wij vanuit onszelf betreden.

Er is een belangrijk onderscheid tussen werk en werken. Onze scholing en maatschappij richten zich vooral op werk: talenten bundelen tot een baan, een carrière, een prestatie. Voor het werken zélf - de reflectie op de kwaliteit ervan - is veel minder aandacht, en door prestatiedruk en informatiestroom lijkt daar steeds minder tijd voor te zijn.

Er is qua menskunde veel ontdekt, maar dat wordt maar mondjesmaat ingevuld tijdens het werk zelf: het ontbreekt vaak aan instrumenten en taal om de nodige gesprekken aan te gaan. Verdieping wordt te snel gezien als vertragend, stilstand als achteruitgang - terwijl regelmatig aandachtig stilstaan juist verdiepend werkt en op lange termijn zijn waarde bewijst. Dit staat hier centraal: hoe jij als individu, en jullie als team en organisatie, krachtiger kunnen reflecteren, en hoe je omgaat met wat wel en niet lukt, en wel en niet gewenst is - om met meer bewustzijn keuzes te maken.

Een van die nieuwe contexten is hartwerken, een woord dat in 1999 ontstond. Omdat het inmiddels verschillende betekenissen heeft gekregen, volgt hier de oorspronkelijke toelichting.

HARTWERKEN

De derde optie naast HARD- en SMART-werken. Hoe verdeel je je aandacht?

Er is veel aandacht voor inhoud en werkprocedure, voor effectiviteit en efficiëntie. Die twee invalshoeken noem ik HARD-werken en SMART-werken. HARD-werken gaat over het te bereiken effect, het gewenste resultaat en de productiviteit. SMART-werken gaat over efficiënter en slimmer werken, over controle en meetbaarheid.

Een derde invalshoek is HART-werken. Deze gaat over essentie en eigenheid: de onderwerpen die onderliggend zijn, vaak onbesproken blijven, maar toch sterk van invloed zijn op ons werk en onze manier van werken. Denk hierbij aan de betekenis van het werk, de impact, de onderliggende visie, waarden en principes, de onderlinge sfeer en cultuur, de eigenheid, de beleving, het welzijn, de ontwikkeling en de voldoening van het individu - kortom, de onderliggende bron van waaruit het werk en de manier van werken voortkomt.

Ondanks deze opsomming, toch de vraag: wat versta jij, en verstaan jullie, onder HartWerken?

Een andere vraag is: hoeveel van je 100% aandacht gaat er naar elk van de volgende gebieden? Vul dit intuïtief in. Het gaat om je bewust te worden van de mogelijkheden om aandacht te verschuiven. Schrijf bij elk van de drie vormen een aantal onderwerpen op die voor jou relevant zijn. Bespreek dit ook in je groep of organisatie.

Effectiviteit%

Efficiëntie%

Eigenheid%

Welke verschuiving zou je bij jezelf, je team of organisatie willen bewerkstelligen?

Welke onderwerpen wil je meer, anders of minder aandacht geven?

Er is geen voorkeur voor HARD-, SMART- of HART-werken. De één is niet beter dan de ander. Het gaat erom bewust te kiezen wat belangrijk en nodig is, en dat voortdurend te toetsen. Iedere invalshoek opent een ander gesprek. HartWerken is geen tegenhanger van hardwerken, of een ideaal om naartoe te ontwikkelen.

Het woord hart gaat niet over iets zachts. Het gaat over de kernzaken en dynamieken die altijd meespelen, zowel in een individu als in een team, een organisatie of een samenleving. Vaker bij deze onderwerpen stilstaan maakt iedere beweging steviger en duurzamer.

Tot slot nog de noodzaak achter gesprek, uitnodiging en conversatie. Er lijkt een verschuivende aandacht te zijn naar mededelingen, veroordelingen, meningsdumping, discussies om te winnen in plaats van te verbinden. Dat brengt schade toe aan ieders verlangen naar verbinding, vrijheid en veiligheid.

Hierbij stilstaan is vooral gesprekken voeren, met jezelf, elkaar en het collectief.
Hier gaan we hierna verder op in.

GESPREK

Is iets anders dan een mededeling

Het vertrekpunt hier is dat ieder resultaat voortkomt uit een gesprek - met een ander, of met jezelf. Wil je resultaten beïnvloeden, richt je dan op de kwaliteit van die gesprekken.

Gesprekken hebben een functie: verbindend, reflectief, creatief en actiegericht. We kiezen voor de eerder genoemde uitnodiging. Dit is een verbindend en actiegericht gesprek, vanuit verbinding met jezelf, de ander, de organisatie en de grotere context. Hierin zit de volgende keten:

- **Uitspreken:** hierbij spreekt ieder ter afstemming onderling uit wie hij of zij is, wat hij of zij wil, ervaart, verlangt, kan en niet kan. Op basis daarvan doet de een naar de ander een concrete belofte of een verzoek.

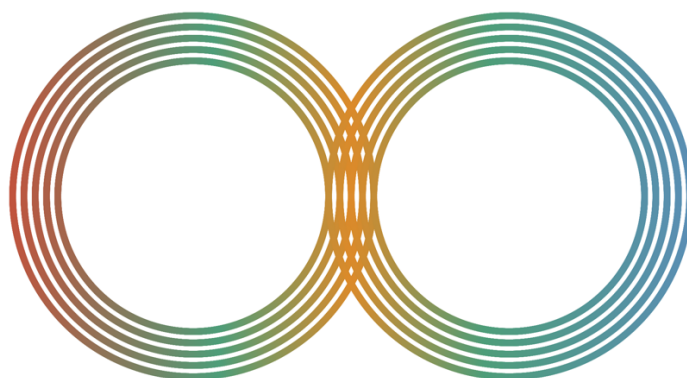
- **Afspreken:** het resultaat van het bekrachtigen van een belofte of een verzoek. Dit gebeurt alleen door een JA. De afspraak wordt gedragen door twee mensen en stuurt de actie en de verantwoordelijkheid daarvoor.

- **Aanspreken:** dit is feedback en terugkoppeling op wat er gebeurt. Dit bestaat uit aanmoedigen om door te gaan, aan te passen, iets nieuws te starten of te stoppen.

Een radicaal onderscheid is dat tussen een mededeling en een gesprek. In een wereld met steeds meer snelheid en een grotere veelheid aan informatie, is de neiging tot het doen van mededelingen een schadelijke gewoonte geworden. Een mededeling is namelijk eenzijdig, zonder verdere vraag ter afstemming. Een gesprek heeft altijd een vraag of een bevestigingsmoment in zich.

Als je een ander (of jezelf) heel veel mededelingen en uitweidingen hoort doen, dan is de uitdagende vraag "Heb je een vraag?" gerechtvaardigd. Een bekend voorbeeld is uitweiden over de temperatuur in de kamer, of over dat de resultaten heel slecht zijn en dat het anders moet.

Het woord conversatie is eigenlijk een pakkender en passender woord dan gesprek. Uitgebeeld in de lemniscaat, het oneindigheidsteken. Het omvat zowel een ontmoeting als een uitwisseling. Het gebied waar de overlap zit, is het WIJ.



CULTUUR

De verzameling van gevoerde en niet gevoerde gesprekken.

Cultuur is een groot begrip dat wat ons betreft geen onhanteerbaar complex geheel hoeft te zijn. Veel initiatieven in organisaties worden top-down of bottom-up gevoerd, vaak eindigend in grote algemene woorden op posters of in adviezen. Het onderstaande is een aanzet om er echt concreet het gesprek over aan te gaan en te blijven voeren.

Cultuur kun je zien als een voedingsbodem, bestaande uit gesprekken. Gesprekken die de houding en de acties, en daarmee de resultaten, beïnvloeden. Het is een verzameling van bewuste en onbewuste, individuele, onderlinge en collectieve gesprekken die plaatsvinden en vastgelegd worden in afspraken, codes en gewoontes. Dit gebeurt iedere dag en in de loop van de tijd. Het zijn ook lagen van gesprek: van individu, collectief, omgeving, markt, maatschappij en wereld bijvoorbeeld. Zie het als aardlagen die soms lijken te spreken.

Net als bij een grond kun je spreken van een voedende, schrale of giftige bodem. Zo kun je kijken naar welke gesprekken je wilt versterken, welke je wilt veranderen, welke je wilt stoppen en welke je wilt starten. Of anders gezegd: voeden, snoeien, kappen en zaaien.

De taak van een directie en van de leidinggevenden is om dit gesprek voor het collectief mogelijk te maken. Daarnaast beslist iedereen individueel over de zorg voor de eigen grond. Ongeacht de plek of rol heeft iedereen inbreng in het collectief, als daar overeenstemming over is. Zo draagt ieder de verantwoordelijkheid voor de cultuur, binnen de eigen reikwijdte.

Enkele vragen ter aanzet:

- Welke gesprekken willen we voortzetten en versterken?
- Welke gesprekken willen we veranderen?
- Welke gesprekken willen we stoppen?
- Welke gesprekken ontbreken, en willen we starten?
- Wie beslist hierover en kan dit bevestigen als code?

- Wat zijn onbewust gewenste gesprekken en bepalende codes?
- Wat zijn bewust gewenste gesprekken en bepalende codes?
- Wat zijn bewust ongewenste gesprekken en bepalende codes?
- Wat zijn onbewust ongewenste gesprekken en bepalende codes?

Cultuur dus als verzameling van gesprekken. Om een antwoord te krijgen op de vragen zoals hier gesteld, onderscheiden we verschillende lagen van gesprek.

GELAAGDHEID

Stilstaan geeft verdieping. We hebben niet de tijd om zo hard te rennen.

We bespraken eerder dat er veel aandacht is voor effectiviteit en efficiëntie, maar niet voor eigenheid. Er zijn nog meer lagen om aandacht aan te besteden. Wij onderscheiden vijf lagen: vier lagen die gaan over de persoon, en één over waar die persoon is. Hieronder krijgt elke laag een korte toelichting, gevolgd door per laag een of meer invalshoeken en oefeningen.

Altijd, en zeker in tijden van verandering, vraagt dat van ons dat we onszelf oefenen en bekwamen om alle lagen te herkennen en er bewust in te schakelen - in gesprek met jezelf, met anderen en met de omgeving. Hier bewust naartoe schakelen is soms oncomfortabel, maar wel nodig.



Vorm & procedure is de uiting, de buitenkant van je werk: je taken, rollen, afspraken en de procedures waarbinnen je werkt - HOE het werk geregeld is.

De laag van inhoud & expertise - het WAT - gaat over het feitelijke product of de dienst die een individu, team of organisatie levert.

Deze twee lagen geven vooral aandacht aan inhoud, effectiviteit en efficiëntie.

Koers & betekenis: de koers geeft betekenis aan wat je doet en hoe je het doet. WAARTOE en van WAARUIT je handelt. Koers is hier de verzamelterm voor: jouw beelden & overtuigingen; wat je bijdraagt en waaraan je wilt bijdragen; wat je belangrijk en waardevol vindt; en wat de bedoeling en de doelen zijn die je nastreeft. Koers geeft een antwoord op de vraag: "WAAROM, WAARTOE EN HOEZO?"

Eigenheid & beleving is wat je het liefst inbrengt en tot uiting wilt brengen: je talenten, je aard en je afkomst. Je beleving weerspiegelt hoe het met je is, wat je ervaart in je gedachten, je gevoelens en je lichaam. "Wie ben je?" en "Hoe is het met je?" "Wat geeft je voldoening?"

Plek & omgeving & cultuur gaat over het gevoel van veiligheid en zekerheid - je plek, de omgeving en de cultuur. Over hoe thuis en betrokken je je voelt in een relatie, baan of organisatie. WAAR je bent. Bij elk van deze lagen regelmatig stilstaan richt de aandacht op wat niet altijd aandacht krijgt, maar wel van invloed is. Deze gids biedt hierna op elke laag enkele voorbeelden van handvatten om die gesprekken aan te gaan. Door ze te beoefenen maak je de kracht en beweging van binnenuit meer mogelijk - voor jezelf en met anderen.

Hieronder worden deze lagen verder toegelicht en voorzien van materiaal.

KOERS & BETEKENIS

Jouw en jullie koers geeft betekenis aan wat je doet en hoe je het doet. Waartoe en van waaruit je handelt. Het geeft antwoord en richting vanuit “Waartoe, waarom en hoezo?”

Op deze laag worden vaak onder andere de termen missie, visie, waarden en doelen gebruikt. Wij ervaren dat deze woorden versleten zijn, dat er te veel betekenissen aan kleven en er overlap is. Om de precisie terug te brengen, kiezen we voor nieuwe, praktische woorden.

Hier gaat het over:

- jouw en jullie beeld van het nu en de toekomst - je huidige en toekomstige beelden & overtuigingen;
- wat je **bijdraagt** en waaraan je wilt bijdragen;
- wat je **belangrijk** en waardevol vindt;
- de **bedoeling** en doelen zijn die je nastreeft.



Deze woorden zijn sleutelwoorden, want ze openen een heel eigen gebied op de laag die zo bepalend is. Je kunt dit sowieso in de dagelijkse praktijk makkelijk gebruiken door wat vaker gericht te vragen. Ook kun je bij een keuze zelf aangeven wat het onderliggende beeld is, de bijdrage, de bedoeling en het belang. Vanuit jezelf kun je hiermee de betekenis aangeven van WAT en HOE je iets wilt.

In een groep krijgt iedereen zo, met dezelfde taal, de ruimte om zelf af te stemmen en aan te geven in welke mate het klopt, klikt en past, en hoe hij of zij wil en kan aansluiten bij het geheel. De leidinggevende kan vanuit die rol bepalen wat de beslissing voor het collectief zal zijn.

Zo wordt het geen top-down of bottom-up proces, maar een gelijkwaardig gesprek vanuit de ongelijkheid die te maken heeft met de verschillende zeggingskracht op de verschillende plekken en in de verschillende rollen. Ieder individu kan zijn of haar koers afstemmen met het collectief.

Dit is een introductie voor een intensiever onderzoek dat je kunt doen naar je eigen koers, of die van je team of organisatie. Uitgebreid materiaal hiervoor vind je op www.hartwerken.nl/koers.

Twee andere onderwerpen op deze laag van koers zijn beweegreden en potentieel.

Beweegredenen

Wat geeft jouw zin?

Zingeving is een groot, beladen woord. Maar het kan ook eenvoudiger: wat beweegt ons om naar ons werk te gaan? Dit wordt vaak door de ander aangenomen. Door het zelf te benoemen, kunnen we daar explicieter over zijn - simpelweg omdat beweegredenen in de loop van de tijd ook kunnen verschuiven. In de aansturing van mensen is het belangrijk om te weten wat iemand beweegt: daar kun je namelijk specifiek op inspelen, qua beloning of verwachting, qua inzet en samenwerking.

Vanuit welke innerlijke beweging je naar je werk komt, is altijd een mix van meerdere redenen - en die kunnen in de loop van de tijd, en in verschillende levensfasen, verschuiven.

Verdeel de 100% naar de huidige situatie en schrijf een toelichting voor jezelf:

Geld	
Met anderen zijn	
Status	
Persoonlijke ontwikkeling	
<u>Vakontwikkeling</u>	
Bijdrage aan de organisatie	
Impact bij de klant/ in de markt	
Totaal	100 %

Vul dit ook in voor een periode in het verleden en voor een bepaalde tijd in de toekomst, en zie de verschuivingen die hebben plaatsgevonden of die je wilt laten plaatsvinden. Deze geven aan in welke richting je beweegt. Gekoppeld aan je beleving en je koers kun je zo zien of dit de voor jou gewenste kant op gaat. Bespreek dit ook eens met de mensen die met je werken of leiding aan je geven.

Potentieelbenutting

Wat heb je nog meer in huis?

Iedereen beschikt over een unieke set van talenten, kennis, ervaring en eigenschappen. In de loop van ons leven ontwikkelen we deze en zetten we ze in - om iets mogelijk te maken en bij te dragen aan iets of iemand.

Tegelijkertijd hebben we talenten en mogelijkheden die nu (nog) niet benut worden. Dat kan komen door de levensfase waarin je zit, door de samenwerking met anderen, of doordat de omgeving ze niet meer vraagt of voedt. Dit is een langetermijnbeeld.

Reflectievragen:

- Hoeveel van jouw potentieel wordt nu benut? %
- Waaruit bestaat dat deel?
- Wat is er nog onbenut, en wat wil je wél benut zien?
- Wat is daarvoor nodig?

EIGENHEID

“Eigenheid is het unieke, complexe samenspel in de binnenwereld van ieder mens - bestaand uit aard, talenten, stijl, waarden, verbeeldingskracht, besef van zingeving, plezier en energie, temperament en verlangen.

Dit samenspel verlangt er autonoom naar zich in vrijheid te ontplooien, zich te verbinden met anderen en zich te manifesteren in en naar de buitenwereld.

Eigenheid is ook de bron waaraan we toetsen wat er op ons afkomt. In beide richtingen - naar binnen en naar buiten - stemmen we bewust en onbewust af in welke mate iets voor ons klopt, klikt en past.



Dit is een uitgebreide beschrijving die wat mij betreft de lading niet volledig dekt, maar wel een richting geeft.

De kluwen geeft ook de complexiteit en veelheid aan. Tegelijk is aandacht voor ieder klein deel ook aandacht voor het geheel.

Vanuit deze definitie kan ieder invulling geven aan wat er van binnenuit is, beweegt en toe doet.

De grote oefening:

Schrijf je eigen handleiding, met daarbij een paar vragen om op te starten. Dit gaat verder dan je CV.

Wat is je werk, je expertise, je succes en missers?

Wat is je fascinatie, je voorkeuren, je dromen?

Je beweegredenen, wat geeft je zin?

Wat geeft je plezier?

Wat geeft je energie?

Wat is je visie op: hoe je wilt werken, wilt samenwerken en aangestuurd wilt worden - en ook, vooral, wat je grenzen zijn: wat heb je graag dat anderen doen, en wat zeker niet?

Etcetera. Praktisch gezien is dit jouw bron van waaruit je uitnodigt en uitgenodigd wilt worden.

Koers & Betekenis en Eigenheid is waarin we geraakt worden.

Onze beleving is hoe we onze geraaktheid registreren.

Beleving

Hoe ervaar je d=je geraaktheid?

We hebben allemaal het vermogen om waar te nemen, te beleven als we geraakt worden en kunnen uniek voelen peilen hoe we geraakt worden. Dit gebeurt met onze zintuigen, en wel allemaal op onze eigen unieke wijze. We hebben hiervoor allemaal drie systemen die waarnemen: ons hoofd, onze gevoelens en ons lichaam.

In ons hoofd zijn het gedachten, beelden, vragen, herinneringen, analyses. In ons gevoelsleven zitten onze waarneming en ervaring van angst, blijheid, verdriet, boosheid en walging. In ons lichaam ervaren we druk, energie, temperatuur, grootte, afstand, enzovoort. Dat laatste is overigens de meest vergeten bron.

Vragen als “Wat doet dit met je?” of “Hoe is het met je?” zijn heel wezenlijke vragen, die we uit beleefdheid soms stellen en nauwelijks beantwoorden. Wezenlijk, omdat ze toegang geven tot hoe het in de binnenwereld met jezelf of een ander is. Het is een soort weerbericht. Dit bepaalt mede of en hoe iemand een activiteit ingaat of in een relatie aanwezig is. Daarnaast is er nog een peiling die je kunt doen, over je mate van voldoening.

Weerbericht:

- Wat zijn mijn gedachten, vragen en ideeën over wat er nu gebeurt?
- Welke gevoelens of emoties heb ik daarbij?
- Wat ervaar ik in mijn lichaam? Wat zegt mijn binnenwereld?

Sta een paar keer per dag hierbij stil.

Een hieruit voortvloeiend aandachtspunt is je mate van voldoening. Dit woord is wat ons betreft groter dan geluk of tevredenheid. Voldoening (of welzijn) kun je bevragen langs de drie grote vragen die in elk “systeem” spelen: het hoofd heeft de vraag over zingeving, ons gevoelsleven over plezier en ons lichaam over energie.

Het invullen van de HartWerken-index/voldoeningsindex geeft je veel informatie over jezelf. Neem een onderwerp uit je werk: dit kan je werk zelf zijn, een project, een collega, je eigen manier van werken, of iets uit je privérelaties. Vul bij elk een percentage tussen 0 en 100% in, plus schrijf er een toelichting bij. Er is een variant voor alleen je werk, en een variant die daarnaast ook vraagt naar je privérelaties en jezelf. Deze integrale versie geeft inzicht in je balans tussen werk en privé.

Voldoeningspeiling:

- **Zingeving** Geef een score tussen 0 en 100% plus toelichting
- **Plezier** Geef een score tussen 0 en 100%
- **Energie** Geef een score tussen 0 en 100%

- **Wat is er nodig?**

Vraag dit ook eens aan een ander als je antwoord wilt op de vraag: “Hoe is het?” Hiermee creëer je - onderling, in een groep en in een organisatie - een eenduidig gesprek dat iedereen begrijpt.

Deze vragen kunnen ook bij de start van een bijeenkomst gesteld worden, of vooraf, of als introductie van een project- of voortgangsgesprek.

Het ervaren van al het bovenstaande - vorm, inhoud, koers en eigenheid, valt of staat bij ons gevoel van veiligheid.

VEILIGHEID

Hoe breng en houd je dit cruciale gesprek op gang?

Een van de meest noodzakelijke gesprekken gaat over thuis voelen, grensoverschrijding en grensbewaking. Helaas beginnen die gesprekken vaak pas als er al overschrijdingen zijn - alsof thuis voelen vanzelfsprekend is. Dit verdient continue aandacht: niet als norm, maar als continu streven, wetend dat er veel gebeurt wat van invloed is, individueel, in teams en in de organisatie.

Gesprekken over veiligheid worden vaak te algemeen gemaakt, met conclusies over een collectief in plaats van over het individu. Dat is geschikt voor procedures of meldpunten, maar niet voor het echte gesprek. Het voeren en leiden daarvan is de kerntaak van iedere leidinggevende. Daarom aandacht voor dit onderwerp. Het gaat er hier niet om of iets veilig of onveilig is, maar om wat iemand aangeeft te ervaren.

Iedereen beweegt voortdurend tussen zones, vanuit eigen initiatief of impulsen van buitenaf. Wij onderscheiden er geen twee - veilig en onveilig - maar drie: comfort, discomfort en gevaar. Dat geeft duidelijkere, genuanceerdere taal die iedereen herkent en zelf kan invullen.



Comfort

Je ervaart hier gemak. De omgeving is vertrouwd, je weet wat er is en wat er gebeurt. Het is je flow, je zekerheid, je thuis. Je bent relaxed en in control. Je bent in gesprek en in verbinding. Dit is een groene zone waarin alles kan doorgaan zoals het gaat. Op impuls van binnenuit (uit verveling of nieuwsgierigheid) of van buitenaf kun je over een binnengrens naar de andere zone bewegen: het discomfort.

Discomfort

Je ervaart hier ongemak. Het terrein is in meerdere of mindere mate onbekend. Je hebt twijfel, onrust, verveling, opwinding of uitdaging. Dit is de zone van groei en ontwikkeling. Er zijn veel vragen en ontdekkingen mogelijk, maar ook nieuwe vraagstukken. Je bent in gesprek en in verbinding. Deze zone kent gradaties van intensiteit, en we spreken van geel en oranje. Als het te veel wordt, kom je bij een andere buitengrens.

Gevaar

Hier ga je vechten tegen, vluchten van, vastzetten of doen alsof - om te overleven. Je bent niet meer in gesprek, gaat voor gelijk hebben, vertoont vermijding, dwang of afweer. Je bent **UIT** verbinding en uit gesprek. Dit noemen we de rode zone.

Comfort en discomfort ervaar je in wezen nog als veilig - je bent nog **IN** verbinding en in gesprek. Gevaar ervaar je als onveilig: dan ben je **UIT** verbinding en uit een echt gesprek.

Met dit beeld en deze woorden maak je het algemene gesprek persoonlijker en haal je het uit de gemeenschappen. Gebruik ze als toets voor wat jijzelf ervaart, of om te vragen wat een ander ervaart. Dit onderscheid maakt namelijk een genuanceerder gesprek mogelijk over welke grenzen wel of niet overschreden zijn. En ieder heeft de mogelijkheid om genuanceerder over de eigen fundamentele beleving te spreken.

In de praktijk

- Stop de onderzoeken met algemene conclusies!
- Spreek niet over veiligheid, maar over thuisvoelen en de verschillende zones waarin iemand zich ervaart te bevinden.
- Oefen met aan te geven in jezelf in welke zone je “zit” op bepaalde momenten of in situaties of relaties. Wat is daar je prominente houding?
- Wees specifiek in je vertelling en zorgvuldig in de bevraging
- Als iemand het onderscheid veilig-onveilig gebruikt, stel dan deze drie zones voor en vraag nogmaals waar de ander zich in bevindt.

Een melding van **grensoverschrijdend gedrag** moet altijd serieus worden genomen. Daarbij is het essentieel twee zaken te onderscheiden:

Wat is er werkelijk gebeurd? Dit vereist onderzoek. Indien het gedrag inderdaad grensoverschrijdend is volgens geldende gedragsregels, heeft dit consequenties voor degene die het gedrag vertoonde.

Hoe is deze ervaring gekleurd door de eigen geschiedenis van de persoon? Iedereen draagt pijnlijke ervaringen mee die bepalen hoe gevoelig we zijn. Dezelfde situatie kan voor de een als gevaar voelen, voor de ander niet. Dit onderscheid betekent niet dat de ervaring ongeldig is - het betekent dat een melding zowel recht moet doen aan het gedrag zélf als aan de gevoeligheid van wie het meemaakte. Dit vraagt veel nauwkeurigheid en externe expertise - meer dan in dit document kan worden uitgewerkt.

Kernboodschap: zorg voor ‘Ik ervaar dit als...’ in plaats van de stelling ‘Het is onveilig hier’.

Onze beleving op deze laag bepaalt de grondtoon van ons spreken en luisteren.

GRONDTOON VAN HET INNERLIJK GESPREK

Vanuit welke grondtoon spreek en luister je?

Of we ons comfortabel, oncomfortabel of in gevaar voelen, bepaalt onze manier van spreken en luisteren. In onszelf speelt continu een veelheid van gesprekken af. Die gesprekken bepalen hoe we met anderen omgaan en welke acties we ondernemen. Ze komen uit twee bronnen:

- **De oorspronkelijke stem** - je raakbare, diepere, authentieke binnenwereld.
- **De aangeleerde of aangenomen stem** - overtuigingen en patronen die je in de loop der tijd hebt opgedaan en die je ter bescherming inzet - je onkwetsbare kant.

JE REFLECTIEVERMOGEN

OORSPRONKELIJKE STEM RAAKBAAR

- Feit en waarneming: dit gebeurt
- Beleving: ik denk, emoties, voel (lichaam)
- Erkenning van angst, verdriet of boosheid (ik heb..)
- Uiting van pijn of een vraag
- Gedeeld belang, beeld, bedoeling, bijdrage
- Bewust van ruimte, marges en grenzen
- Vechten vóór, moed, verbindend
- Uitnodigend & Inclusief: Ik en jij en wij en het
- Vrijheid van antwoorden: JA, NEE, ANDERS
- Wel of niet acceptabel, consequenties
- Doorgaan, Anders, Nieuw, Stoppen
- Dank of vergeving (excuses)

IN GESPREK & IN VERBINDING

AANGELEERDE OF AANGENOMEN STEM ONKWETSBAAR

- Goed – fout, zwart-wit, tegen-voor
- Hij/ zij/ het is....
- Moeten, macht, dwang
- Een met angst, verdriet of boosheid (ik ben..)
- Winnen & verliezen
- Vinden, veroordelen & uitsluiten
- Schuld & boete, straf & belonen
- Vechten tegen, verdedigen, vluchten, vastzetten
- Mening, discussie
- Ik versus jij/ wij versus zij
- Voorwaardelijk: Als ...dan....anders
- Gelijk hebben

UIT GESPREK & UIT VERBINDING

Vanuit VERLANGEN, LEVEN & VERTROUWEN

Vanuit ANGST, BOOSHEID, VERDRIET & OVERLEVEN

Boven deze twee staat je reflectievermogen. Vanuit je zelfreflectie kun je je bewuster worden vanuit welke grondtoon je denkt, spreekt of handelt. Erkennen dat je vanuit de rode grondtoon handelt, geeft de mogelijkheid tot verschuiven, als je weer verbinding verlangt. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan. Daarna kun je eventueel via expliciete excuses het gesprek naar de andere kant bewegen: "Mijn excuus, ik reageerde vanuit mijn angst, boosheid of verdriet." Dit alles vraagt om veel oefening. Alles begint met bewustzijn van het bovenstaande.

Let wel: de ervaring in het huidige moment kan ook sterk gekleurd worden door onverwerkte gelijkenende ervaringen eerder. Dit vraagt om een nauwkeurig zelfonderzoek.

Zelf kun je bij de ander constateren of vermoeden dat die vanuit de rode zone spreekt, en dan met veel helderheid aangeven hoe jij dat ervaart. Dit is de raakbare kant van jezelf, tegenover de onkwetsbare. Dit klinkt heel eenvoudig, maar het vraagt veel oefening.

De wereld waarin je leeft, rolt uit je mond.

Twee onderwerpen die hier praktisch op aansluiten zijn: betrokkenheid en aanwezigheid.

Betrokkenheid

Waar sta je nu?

Betrokkenheid kun je afleiden uit de plek die iemand inneemt in relatie tot de afdeling, organisatie, het project of het werk. Iemand's plek bepaalt of, hoe en in welke mate iemand mee wil doen, meedoet en mee kán doen. Het onderstaande beeld kun je gebruiken als betrokkenheidstoets, vooraf of tijdens een project, een samenwerking of iedere relatie.

Stel je hiervoor een boot voor die aangemeerd ligt in de haven. Vanaf het schip loopt een loopplank naar de kade. Waar bevind jij je? Sta je aan boord, op de loopplank, of sta je op de kade?

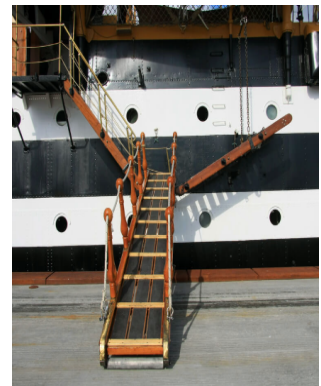
De neiging bestaat om “aan boord zijn” als beter te kwalificeren dan op de kade staan. Oefen er echter mee dat iedere plek waardevolle vragen en informatie oplevert, voor jezelf en van anderen. Het gaat om ieders eigen waarheid.

Reflectievragen:

- Waar sta je nu?
- Wat beleef je daar?
- Welke beweging wil je maken?
- Waarom wil je dat?
- Wat heb je daarvoor van jezelf nodig?

De vragen bieden directe toegang tot waar je staat en hoe het werkelijk met je is. Wees als leidinggevende of collega bereid de waarheid van die ander te horen. Of je dat nu prettig vindt of niet, het opent wel het gesprek.

In een groepsetting: laat eerst de mensen aan boord hun toelichting geven, heet ze welkom, en ga dan naar de mensen op de loopplank. Die hebben nog vragen en iets nodig. Vraag als laatste naar de mensen op de kade, en bevrraag hen.



Beschikbaarheid

Waar is je aandacht?

Iedere werkdag verschijnen we doorgaans weer op ons werk - op de werkplek of online. Het is cruciaal om te weten hoe en hoeveel iemand vandaag beschikbaar is, in verband met beloftes aan klanten of afnemers, of met de samenwerking en uitwisseling met een collega. Hoe kom je hierachter zonder dat er een oordeel in de lucht hangt?

Deze vragen helpen om hierin duidelijkheid te geven. Het is geen kwestie van wel of niet, maar van de mate waarin. Ook de leidinggevende heeft hier een rol: bij verminderde beschikbaarheid kan een taak tijdelijk door een ander worden opgepakt, of kan de planning daarop worden afgestemd.

Vragen in de praktijk

- Met hoeveel procent van je aandacht ben je vandaag hier?
- Hoeveel procent ben je beschikbaar?
- Wat heb je van jezelf en een ander nodig?

HET MOEDIGE GESPREK

Het gesprek dat je nog niet hebt gevoerd

Afstemmen vanuit je eigenheid, koers en plek levert een rijker en steviger gesprek op. Het is een gesprek dat je, dankzij zelfkennis, eerst met jezelf voert en pas dan met de ander - en dat, zoals ieder gesprek, eindigt met de vraag of de ander met je verzoek of belofte meegaat. Het brengt jou, de ander en het grotere geheel mogelijk in beweging.

Grenzen verleggen, veranderen, of juist aangeven, vraagt om zo'n moedig gesprek - een gesprek dat je nog niet, of nog niet effectief, hebt gevoerd. Je voelt daarbij het discomfort en wellicht het alleen staan. Dezelfde volgorde geldt hier des te sterker: eerst het gesprek met jezelf, om een stevige grond te vinden in je koers en duidelijkheid over je beleving, en pas dan het gesprek met de ander.

Hieronder een richtsnoer voor gesprekken vanuit koers, contact en eigenheid:

- Benoem het feit of gedrag in de buitenwereld, zodat de ander dit ook herkent.
- Noem je beleving: gedachten en beelden, gevoelens en emoties, lichamelijke reacties.
- Benoem je neiging om iets te doen vanuit vechten, vluchten, vastzetten of pleasen.
- Benoem de impact op jezelf, de ander of de situatie.
- Benoem het belang - dat wat voor jou werkelijk telt.
- Benoem wat de bedoeling is voor jou, voor de ander(en) en voor de omgeving.
- Benoem het toekomstbeeld: de gewenste situatie.
- Zeg wat je nodig hebt van de ander.
- Vraag concreet (Wil je...?) of je wilt Doorgaan, het Anders doen, iets Nieuws starten, of Stoppen.
- Je wacht op het antwoord.

Je hoeft niet alles te benoemen in het gesprek, maar wel bewust te zijn van je eigen binnenwereld. Het is ook nuttig een goede voorbereiding voor een lastig gesprek. Na verloop van tijd leer je het steeds meer in het moment toe te passen.

Een specifiek gesprek dat hier naar voren komt is feedback. Onze definitie is dat dat een gesprek is voor ontwikkeling (en dus geen mededeling!). Feedback is bedoeld om gedrag en ontwikkeling in de gewenste richting mogelijk te maken. En het daar goed over te hebben.

We onderscheiden hier aanmoedigende feedback (**D**oorgaan), licht en zwaar corrigerende feedback (**A**nders), feedback om iets **N**ieuws te starten, en begrenzend feedback (**S**toppen). We blijven weg van termen als "positief" of "negatief", maar richten ons concreet op datgene wat werkelijk nodig is. En nogmaals, we zien feedback niet als een mededeling, maar als een gesprek voor ontwikkeling.

Het principe van "het moedige gesprek" bundelt veel van het concept van HartWerken - om vanuit je eigenheid, met de ander en het grote geheel, in de context waarin je werkt, leeft en leert, bewuster en vaardiger te zijn in je zoektocht naar je optimale ontwikkeling.

Het leven is een zoektocht, een queeste, een continue bevraging met tussentijdse antwoorden!

BEWUST VAN JE ONTWIKKELING

Wat is jouw volgende stap?

Tot zover deze kleine selectie van de instrumenten uit de HartWerken-aanpak. Het is bedoeld voor jou, je team, je organisatie. Ze maken je bewuster van wat er van binnenuit bij jou beschikbaar is, hoe je dat beter afstemt op anderen en op de omgeving - en van de noodzaak om moedige gesprekken te voeren.

Het is een voorproefje, omdat de grote kracht uiteindelijk vooral zit in het ervaren van deze aanpak, in coaching, training, intervisie of advies. Met de volgende vragen kun je zicht krijgen op jouw nieuwsgierigheid en ontwikkelpunten op dit moment. Neem de tijd en wees zo concreet mogelijk.

In het kader van mijn ontwikkeling in en rond mijn werk:

- Ik wil doorgaan met:
- Ik wil het volgende anders doen of veranderen:
- Ik wil het volgende nieuw beginnen:
- Ik wil het volgende stoppen:

Voeg bij elk onderdeel toe:

*Ik wil ... (dit doen of kunnen),
zodat ik / de ander(en) / de organisatie / de klant ... (wens),
zonder dat ik / de ander(en) / de organisatie / de klant ...*

Maak hier een document van en gebruik het voor je eigen bewustwording rond ontwikkeling. Het kan de basis zijn voor gesprekken met mensen die hierop van invloed zijn. Het start het gesprek met je leidinggevende en je directie.

Je kunt deze instrumenten ook zelf inzetten in gesprekken met anderen: benoem wat jij belangrijk vindt aan het onderwerp en wat het je persoonlijk heeft opgeleverd, geef het gezamenlijke belang aan, en nodig de ander daarin uit. Bovenal: vind je eigen moment en manier om dit te doen.

Ik ben beschikbaar voor verdere toelichting en ondersteuning. Graag ga ik in op jouw vragen - of die van je team of organisatie - om deze gesprekken mogelijk te maken.

HartWerken

het moedige gesprek waard.

Voor ondersteuning in de ontwikkeling van individu, team en organisatie.

Walter Berghoef · HartWerken

+ 31 6 51 444 000 · info@walterberghoef.nl www.hartwerken.nl