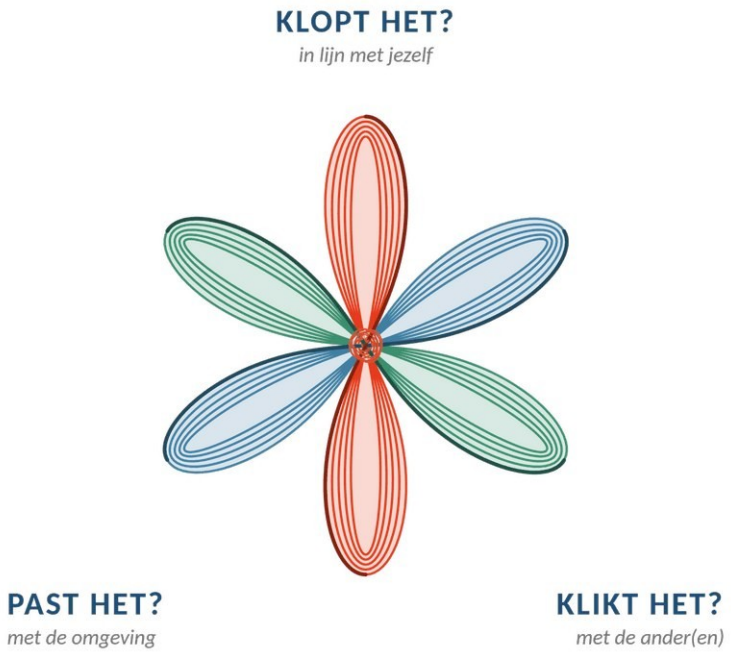
HartWerkGids

Bewustere aandacht voor optimale vervulling



Deze gids neemt je mee langs een manier van kijken
naar de menselijke maat in werk.
Het belicht enkele niet vaak besproken onderwerpen
en geeft oefeningen als handvat.

Het is bedoeld om de gesprekken die nodig zijn
te blijven voeren, te veranderen, nieuw te starten of te stoppen.
Om zo optimale invloed te hebben op de eigen voldoening en vervulling.

Walter Berghoef · **© 2026**

WAT IS HARTWERKEN

De derde optie naast HARD- en SMART-werken.

Druk! Het meest gehoorde antwoord in een wereld waarin de snelheid, complexiteit en veelheid van ons werk toenemen. Vooral druk van buiten naar binnen. Of het nu gaat over het alledaagse proces, transities of het omgaan met de angsten, kansen en vraagtekens rond nieuwe technologie: aandacht voor het menselijke, het intermenselijke en de cultuur is relevanter dan ooit.

HartWerken is een nieuw woord. Het bijzondere is dat iedereen direct weet wat het voor hem of haar betekent. Dus daar stel ik gelijk al de vraag: wat betekent het voor jou? Met welk vraagstuk zit je, of in welke situatie wil je onderzoek doen? Aan welke situatie denk jij?

Voor mij is het een context om naar je manier van werken en samenwerken te kijken, en bewuster te worden hoe je daar als individu, in je team en in je organisatie meer vervulling uit kunt halen. Vervulling is voor mij de optelsom van wat we ervaren - mentaal, emotioneel en fysiek - in ieder moment. Op pagina 12 werk ik dat verder uit.

HART-werken is een woord dat, naast HARD- en SMART-werken, de aandacht verdeelt. HARD-werken gaat over het te bereiken effect, het resultaat en de productiviteit. SMART-werken gaat over efficiënter en slimmer werken, over controle en meetbaarheid. HART-werken gaat over essentie en eigenheid: de onderwerpen die onderliggend zijn en vaak onbesproken blijven, maar toch sterk van invloed zijn. Denk aan de betekenis van het werk, waarden en principes, sfeer en cultuur, beleving, welzijn, ontwikkeling en vervulling, zowel in één persoon, tussen medewerkers als in de gehele omgeving.

Ik merk dat onze scholing en maatschappij zich vooral richten 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. Stilstaan wordt al snel gezien als vertragend, terwijl ik ervaar dat regelmatig aandachtig stilstaan juist verdiept en op lange termijn zijn waarde bewijst.

Er is geen voorkeur voor HARD-, SMART- of HART-werken. Het gaat erom bewust te kiezen wat belangrijk en nodig is. Het woord hart gaat niet over iets zachts, maar over de kernzaken en dynamieken die altijd meespelen. Wat ik terughoor, is dat vaker stilstaan bij deze onderwerpen zorgt voor meer individuele kracht, onderlinge verbinding en gezamenlijkheid.

Wat betekent HartWerken voor jou?



MIJN VERDELING

Werk vraagt veel van onze aandacht in ons leven. Het gaat over de inhoud, de resultaten en de manier van werken.

Hoeveel van mijn 100% aandacht gaat naar elk van de drie? Schrijf bij elke vorm een aantal onderwerpen op die voor jou relevant zijn, en bespreek dit ook in je groep of organisatie.

Hard Werken..... %

Smart Werken..... %

Hart Werken..... %

- *Welke verschuiving zou ik bij mezelf, mijn team of organisatie willen?*
- *Welke onderwerpen wil ik meer, anders of minder aandacht geven?*
- *Wat is daarvoor nodig?*

Hierbij stilstaan is vooral gesprekken voeren, met jezelf, elkaar en het collectief.

DEZE GIDS

Voor wie

Deze gids richt zich op iedereen, op ieder individu, vooral vanuit de context van werk. Het heeft ook impact op je relaties en gesprekken in je privéleven. Tegelijkertijd doe ik een beroep op je als je een leidinggevende positie of een directiefunctie vervult.

Waartoe

Deze gids helpt je om bewuster en vaardiger te worden in het omgaan met alles wat er uit de buitenwereld op je afkomt, en in hoe je zelf, vanuit je binnenwereld, meer jouw invloed kunt hebben. Het is een uitnodiging om je eigen antwoorden te vinden, die leiden tot bewuste invloed op je mate van vervulling.

Hoe deze gids werkt

Deze gids maakt lastige of vergeten onderwerpen bespreekbaar: onderwerpen die moeilijk bespreekbaar zijn, die aan slijtage lijden of die we als vanzelfsprekend aannemen, "dat is toch wel duidelijk". Het nodigt je uit om je eigen aandacht, en die van de mensen om je heen, te verschuiven naar wellicht betekenisvollere onderwerpen.

De gids is geschreven op basis van mijn eigen zoektocht en de ervaringen met en van anderen met wie ik de afgelopen jaren werkte: in individuele vraagstukken, teamvraagstukken, binnen organisaties en richting klanten. Daaruit heb ik universele onderwerpen verzameld, en die maak ik nu in deze gids en via hartwerken.nl beschikbaar.

Het kader, vanaf pagina 4, bestaat uit vijf onderwerpen: het fenomeen gesprek, de dynamiek van uitnodiging, de afstemming, de lagen van aandacht en je mindset. Alles daarna, ook de vele illustraties, is daarin in te passen, geordend volgens de lagen van aandacht: koers & betekenis, eigenheid & beleving en plek, omgeving & cultuur. Daarna volgt het gesprek. Bij elk onderwerp vind je rechts vragen en oefeningen als handvat. De gids is ook bedoeld als naslagwerk, zodat je beter herkent wat je in een programma hebt meegemaakt.

Ter zelfonderzoek en moedige gesprekken.

DE KAART VAN HET GEHEEL

OVER HARTWERKEN
Wat is HartWerken....2
Deze gids....3
HET KADER
Het kader....4
De dynamiek van uitnodiging....5
Afstemming....6
Lagen van aandacht....7
Drie mindsets....8
KOERS & BETEKENIS
Koers & betekenis....9
Beweegredenen....10
EIGENHEID & BELEVING
Eigenheid....11
Beleving....12
PLEK, OMGEVING & CULTUUR
Beschikbaarheid en betrokkenheid....13
Veiligheid....14
Grondtoon....16
Cultuur....17
Directie voeren en leidinggeven....18
HET GESPREK
Gesprek of mededeling....19
De uitnodiging....20
Uitspreken en aanspreken....21
Feedback vragen en ontvangen....22
Het moedige gesprek....23
Jouw ontwikkelingsvraag....24
Begrippen....25

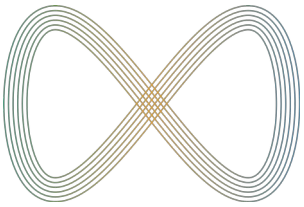
VOORAF

Neem pen en papier bij de hand om notities te maken, vragen te noteren en de oefeningen te doen.

HET KADER

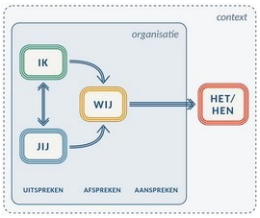
Vijf vertrekpunten

Het gesprek, de conversatie



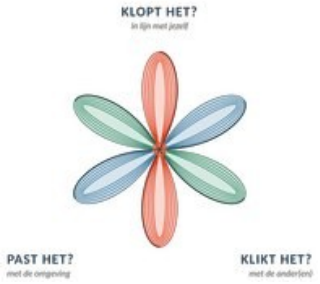
Ik ga ervan uit dat alles een conversatie is. Ik geloof dat resultaten voortkomen uit acties, en acties komen voort uit gesprekken, soms onderlinge gesprekken, maar zeker uit individuele. Aandacht voor de conversaties beïnvloedt alles. Dit kader is mijn uitnodiging.

De dynamiek van uitnodiging



Volgens mij leven we in een dynamiek van uitnodigen en uitgenodigd worden: ergens in stappen of gevraagd worden, in vita, in het leven. Een ander, een situatie of een omstandigheid vraagt iets van ons, en ons antwoord, JA, NEE of ANDERS/LATER, bepaalt wat we doen. Op onze beurt nodigen wij ook uit, bewust of onbewust. Hoe gaan wij om met de antwoorden van anderen?

Afstemming: klopt, klikt en past het?



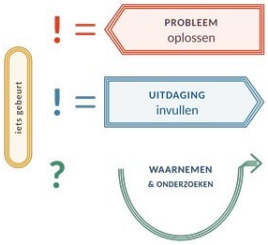
Binnen die dynamiek doet iedereen, vooral onbewust, overal en vrijwel continu de afstemming. Ik denk dat dit gebeurt in drie richtingen: in welke mate iets klopt voor jezelf, hoe het klikt van jezelf uit naar de ander en hoe het past in de context waarin je zit.

De lagen van aandacht



In ieder gesprek, met jezelf en met anderen, heb je de keuze om aandacht te geven aan verschillende lagen. Ik heb die benoemd, met daarbij de bijbehorende vragen om daar te komen. Ik merk dat de aandacht vooral en gemakkelijk naar de eerste twee lagen gaat: vorm & procedure en inhoud & expertise. Alles hierna in deze gids past vooral op de andere drie lagen: koers & betekenis, eigenheid & beleving en plek, omgeving & cultuur, omdat ik geloof dat daar het potentieel ligt.

De manier van kijken: je mindset



Het is een bekend verschijnsel: hoe je kijkt bepaalt wat je ziet. En wie je bent en wat je beleeft, bepaalt hoe je kijkt. Hoe kijk je naar wat er gebeurt? Ik onderscheid drie mindsets: probleem & oplossen, uitdaging & invullen, en waarnemen & onderzoeken. Vaak leven we, zonder het te beseffen, in de eerste. Bewuster worden van deze drie manieren van kijken geeft je meer keuze.

Deze worden hierna verder uitgewerkt en voorzien van oefeningen. Dit is allemaal gericht om tot een bewustere afstemming te komen: met jezelf, met de mensen met wie je werkt en in de omgeving waarin je dat doet.

DE DYNAMIEK VAN UITNODIGING

De meest fundamentele dynamiek

In het kader noemde ik de uitnodiging al. Ik ga ervan uit dat we leven in een dynamiek van “uitnodiging”. Het woord “invitation” in andere talen zegt het voor mij nog sterker. Ik speel met de beeldspraak dat in-vita, in het leven, gekoppeld is aan ergens in stappen of gevraagd worden. Een ander, een omstandigheid of een situatie nodigt ons uit, met de vraag om een antwoord te geven. Ons antwoord 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.

Ons innerlijke gesprek bepaalt onze actie en reactie.

ANTWOORDEN

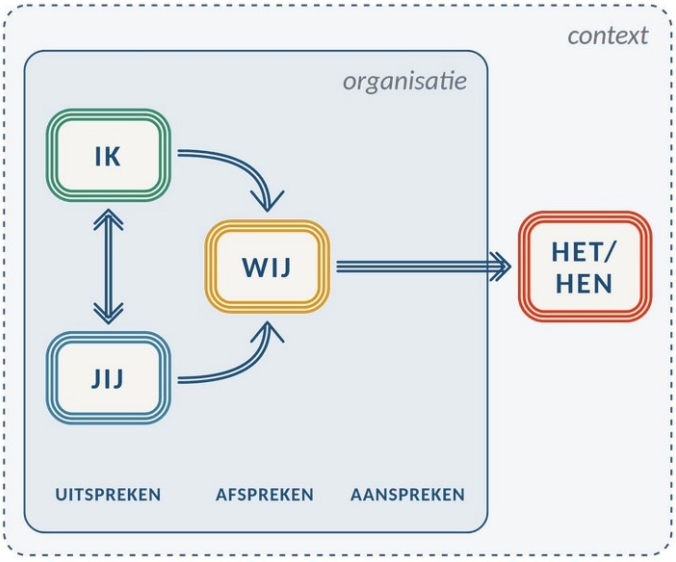
JA

NEE

ANDERS/LATER

Zo’n uitnodiging komt niet alleen van een mens. Ook een situatie, het weer, een ziekte, een cultuuraspect of een wijziging vraagt iets van ons. Die zijn niet zo “gespreksvaardig”, maar ook daar geven we, bewust of onbewust, een antwoord: JA, NEE of ANDERS/LATER. Een JA leidt tot een afspraak, een NEE tot acceptatie of een nieuw verzoek, en een ANDERS/LATER tot afstemming over een tegenvoorstel.

Het vraagt bewuste reflectie om je binnenwereld optimaal af te stemmen met de buitenwereld. Daar wil deze gids aan bijdragen.



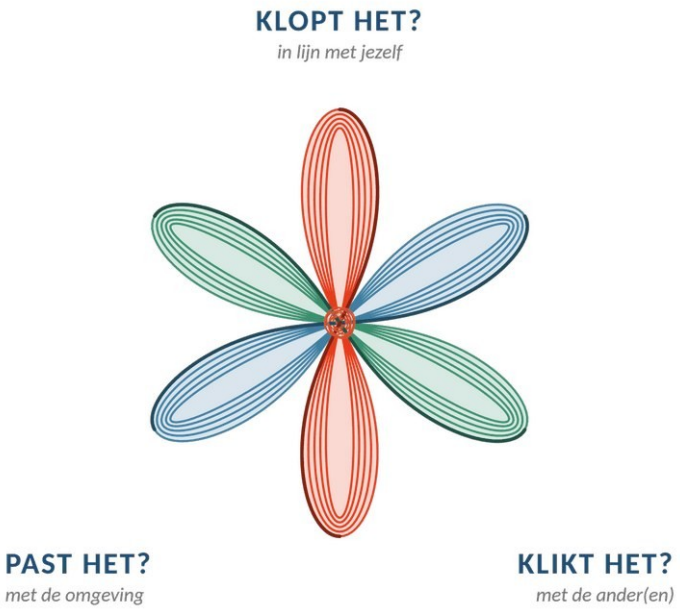
Binnen de dynamiek van de uitnodiging vindt ieders afstemming plaats.

AFSTEMMING

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

Ieder mens nodigt uit en wordt uitgenodigd. Op het grensvlak van je binnenwereld en de buitenwereld is er een continue afstemming gaande, om trouw te blijven aan de eigenheid van jezelf, de ander en de omgeving. Ik onderscheid drie dimensies van afstemming: kloppen voor jezelf, klikken met de ander(en) en passen in de omgeving.

Klopt het? Klikt het? Past het?



Ik vraag in welke mate het klopt, klikt of past. Dus niet óf het klopt, klikt of past, maar in welke mate. Dat is genuanceerder en preciezer. Door zelfreflectie, ervaring en oefening vergroot je dit vermogen, ook met elkaar in het geheel van de organisatie.

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

OEFENING

Neem een onderwerp of situatie en geef een percentage tussen 0 en 100%, of een schaalverdeling (geen rapportcijfer).

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?”

Geef bij elk van de scores aan waarin je dit peilt, wat daar onderliggend aan is.

Geef aan wat je opvalt, wat het van je vraagt om te beïnvloeden.

Geef aan wat een vraag zou zijn aan de ander.

LAGEN VAN AANDACHT

Stilstaan geeft verdieping.

Al eerder noemde ik dat er veel aandacht is voor inhoud, effectiviteit en efficiëntie en dat de aandacht voor eigenheid en essentiële onderwerpen onder druk staat. Om hier toegang toe te krijgen, kijk ik zo naar mens en gesprek: er zijn vijf lagen van aandacht, vier van de persoon en één over waar die persoon is. Iedere laag krijgt hier een korte toelichting.

We hebben niet de tijd om zo hard te rennen.

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. Die lagen zijn bekend en beheersen de huidige gesprekken; ze behoeven hier geen verdere toelichting, omdat het lijkt dat we daar al veel invulling aan geven.

Koers & betekenis: Koers is hier de verzamelterm voor o.a.: 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. Het geeft een antwoord op de vraag: “WAAROM, WAARTOE EN HOEZO?” je doet wat je doet en hoe.

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?”, “Hoe is het met je?” en “Wat geeft je vervulling?”

Plek, omgeving & cultuur gaat over het gevoel van veiligheid en zekerheid. Over hoe thuis en betrokken je je voelt in een relatie, baan of organisatie. WAAR je bent.

Regelmatig afvragen op welke laag je met elkaar of met jezelf spreekt, en of dat voor die situatie de meest vruchtbare laag is: dat is de oproep. Het is dus een oproep om te schakelen naar andere lagen, met andere vragen en onderwerpen. Hierna zal ik dit verder toelichten.

VRAGEN TER REFLECTIE

Kies een situatie of samenwerking.

- Op welke laag heb ik de aandacht?
- Levert dat nu op wat gevraagd, belangrijk en nodig is?
- Wat zou een verschuiving naar andere lagen voor mij betekenen?

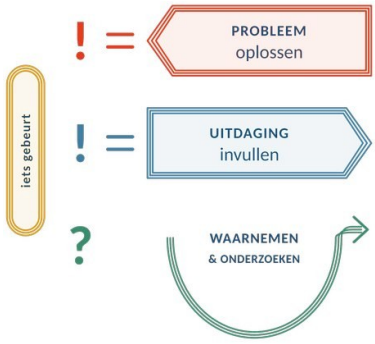
DRIE MINDSETS

Ervaren, labelen en kiezen

In deze gids lees je over een kijk op werken, met instrumenten en oefeningen. Maar hoe lees je eigenlijk? Hieronder worden drie manieren uitgewerkt. Deze gids is niet geschreven omdat er een probleem is, iets mis dat moet worden opgelost. Ook niet omdat er een uitdagend ideaal is waar je naartoe zou moeten werken. Lees het als onderzoek naar meer potentieel en ontwikkeling.

Ik ervaar dat we de hele dag van alles meemaken. Of iets nu vervelend, ongewenst of pijnlijk is - of juist fijn, gewenst of prettig - het kan gebeuren dat we het niet binnen kunnen of willen laten komen. In plaats van te ervaren, gaan we het dan labelen. We zeggen: “Het is …” - en daarmee zetten we hetgeen buiten ons gebeurt vast. We gaan bedenken in plaats van ervaren, om controle te hebben over de situatie. Dit doen we ook om af te kunnen stemmen met een ander, zodat we zeker weten dat we naar hetzelfde kijken.

Ik onderscheid drie manieren, of mindsets (bij gebrek aan een Nederlands woord), om met hetzelfde om te gaan. Vaak leven we - zonder het te beseffen - in de eerste.



Probleem & Oplossen. Dat wat er gebeurt labelen we direct als een probleem en gaan het oplossen. Snel handelen, actiegericht. Deze manier van kijken is geschikt voor noodsituaties, en in onze snelle samenleving zeer dominant. Ik merk dat vraagstukken te veel en te snel problemen genoemd en als slecht bestempeld worden.

Uitdaging & Invullen. Hier heet het label een uitdaging. We staan even stil, bedenken een toekomstbeeld en een stappenplan, en gaan aan de slag naar die horizon. Gericht op creatie en verandering.

Waarnemen & Onderzoeken. Geen label. We vertragen, staan stil en blijven waarnemen wat er gebeurt, buiten en binnen. Uitgangspunt is het niet-weten: onderzoek naar wat er nog meer beschikbaar is en hoe het onderliggende verlangen meer beschikbaar kan worden. Pas na dit onderzoek kom je tot bewuste actie.

Labelen is soms heel nuttig, maar ik merk dat we het vaak doen uit angst en controle, niet uit bewustzijn. Dit is een pleidooi om bewuster te zijn en van daaruit nieuwe keuzes te maken. Wie het label loslaat, stapt in het discomfort van het niet direct weten, maar wel op de weg naar nieuwe wijsheid.

Niets is, alles gebeurt.

DE VRAAG BIJ ELKE MINDSET

Neem een situatie of relatie voor ogen.

- Wat moet er onmiddellijk gebeuren om dit ongedaan te maken?
- Hoe ziet de gewenste situatie eruit, en welke stappen brengen me daar?
- Wat is hier werkelijk aan de hand, in mij en om mij heen, als ik alles loslaat wat ik denk te weten?

HOE KIJK IK EIGENLIJK?

- Welke mindset gebruik ik het vaakst? En is dat passend?
- Welke zou ik vaker willen inzetten?
- Wat zou er gebeuren als ik de volgende keer niet label, maar onderzoek?

KOERS & BETEKENIS

Wat geef jij richting?

Bij het woord koers denken veel mensen aan waar je heen wilt en gaat. Dat is te beperkt. Ik gebruik Koers als verzamelwoord zoals hieronder wordt toegelicht. Voor de beeldvorming hanteer ik: 70% van de aandacht in het hier en nu, 20% voor welke route te nemen en 10% op de beoogde uitkomst. Dit is een radicaal ander uitgangspunt dan wat gewoon is. Het is geen wetenschappelijk onderbouwd feit, maar wel een patroon dat ik vaak zie: er is veel aandacht voor de horizon en de weg ernaartoe, en weinig voor het vertrekpunt en de meetpunten onderweg. Daar wil ik bewustzijn en desgewenst verandering in brengen.

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. Het is mijn ervaring dat deze woorden allergie oproepen. Ook dat ze versleten zijn, dat er te veel overlap in de betekenis is. Om de precisie terug te brengen, kies ik voor nieuwe, praktische woorden. Het gaat 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 wel en niet in huis hebt;
- wat je **belangrijk** en waardevol vindt, wat je principes zijn;
- de **bedoeling** en doelen die je nastreeft en de route die je volgt.

Deze sleutelwoorden openen elk een eigen gebied van gesprek.

Je kunt dit 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. Anderen sluiten aan op betekenis, niet op inhoud! In een groep krijgt iedereen zo, met dezelfde taal, de ruimte om aan te geven in welke mate het klopt, klikt en past, en hoe hij of zij wil en kan aansluiten bij het geheel. Zo wordt het geen top-down of bottom-up proces, maar een gelijkwaardig gesprek vanuit de ongelijkheid in plek en rol. De leidinggevende kan vanuit die rol bepalen wat de beslissing voor het collectief zal zijn.

Dit is nog maar een introductie. Ga zelf op onderzoek naar je eigen koers, of die van je team of organisatie, met het Koerswiel, met meer handige en lastige vragen, en het document Talk Your Walk. Meer materiaal vind je op www.hartwerken.nl/koers.

Koers is niet alleen waar je heen gaat, het is vooral waar je ieder moment trouw aan wilt zijn.



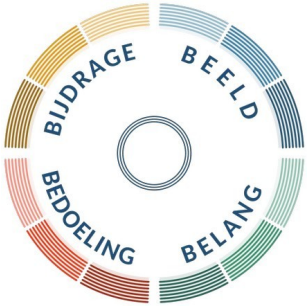
WAARTOE

Ik gebruik het woord **waartoe** omdat **waarom** vaak een redenering uit het verleden geeft. Waartoe geeft een beweging naar de toekomst en naar de betekenis, de “purpose”, aan.

KOERS IN VIER VRAGEN

Kies een situatie, project of inhoudelijk onderwerp.

- Welk beeld heb ik van het nu en de toekomst?
- Wat is mijn bijdrage, en waaraan?
- Wat is voor mij belangrijk?
- Wat is de bedoeling, en welke route volg ik?



BEWEEGREDENEN

Wat geeft mij zin?

Zingeving is een groot, beladen woord, vaak gerelateerd aan iets om de wereld te verbeteren. Het ligt veel genuanceerder. En het kan ook eenvoudiger: wat beweegt je om naar je werk te gaan? Iedereen heeft een verschillend aantal redenen die in de loop van de tijd kunnen wijzigen. Zelfkennis hiervan is erg nuttig om helder te houden wat je beweegt. Het is handig en nuttig om dit regelmatig met je collega's uit te wisselen.

Geld	.....
Met anderen zijn	.....
Status	.....
Persoonlijke ontwikkeling	.....
Vakontwikkeling	.....
Bijdrage aan de organisatie	.....
Impact bij de klant/ in de markt	.....
TOTAAL	100 %

Wat beweegt je om naar je werk te gaan?

MIJN BEWEEGREDENEN

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

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 door jou gewenste kant op gaat.

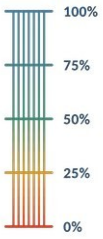
Bespreek dit ook eens met de mensen die met je werken of leiding aan je geven.

BENUT POTENTIEEL

Wat heb ik 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. Dit kan komen door de levensfase waarin je zit. Het is realistisch dat je niet al je talenten in je huidige werk kunt benutten. Ik geloof dat we meer in huis hebben dan een werkgever of klant kan benutten. Dit besef kan een verklaring geven voor de spanning die je soms voelt op het vlak van nut. Je hebt het gevoel dat wat je in huis hebt niet allemaal wordt benut, omdat het niet nodig of gevraagd is, maar ook omdat het in de loop van de tijd niet meer gevraagd of gevoed wordt. Een "lage" score geeft nog een groot te benutten potentieel aan, een hoge dat alles benut is.



REFLECTIEVRAGEN

Neem een situatie of relatie:

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

EIGENHEID

De unieke bron en toetssteen

Ik ervaar dat we in een wereld leven waarin we continu gevraagd worden om iets waar te maken, te realiseren. Deze gids is een hulpmiddel om bewuster bezig te zijn met verwezenlijking: door ervaringen meer zicht te krijgen op je eigenheid, wie je in wezen bent, zodat alles wat je doet, en hoe je het doet, steeds meer je eigenheid als bron heeft.

Dat is het proces in je eigen binnenwereld. Van daaruit maak je steeds bewegingen, gesprekken en uitingen in de buitenwereld waar. Dit is een continu afwisselend proces.

Bij gebrek aan een passende definitie uit de woordenboeken geef ik deze uitgebreide beschrijving die de lading niet volledig dekt, maar wel een richting geeft:

> *"Eigenheid is het unieke, complexe samenspel in de binnenwereld van ieder mens. Dit samenspel verlangt autonoom zich in vrijheid te ontplooien, zich te verbinden met anderen en zich te manifesteren in en naar de buitenwereld."*

Ik ga ervan uit dat eigenheid de bron is 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.



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

> *Bestaand uit aard, talenten, stijl, waarden, verbeeldingskracht, besef van zingeving, plezier en energie, temperament en verlangen. Alles wat vaak niet besproken wordt en wel ieder moment aanwezig is in ieder mens en tussen mensen merkbaar is.*

Vanuit deze definitie kan iedereen zelf invulling geven aan wat er van binnenuit is, beweegt en ertoe doet.

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

De unieke bron van waaruit jij afstemt op de wereld.

DE GROTE OEFENING

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

- Wat is mijn werk, mijn expertise, mijn succes en missers?
- Wat is mijn fascinatie, mijn voorkeuren, mijn dromen?
- Mijn beweegredenen, wat geeft mij zin?
- Wat geeft mij plezier?
- Wat geeft mij energie?
- Wat is mijn visie op: hoe ik wil werken, wil samenwerken en aangestuurd wil worden
- en ook, vooral, wat mijn grenzen zijn: wat heb ik graag dat anderen doen, en wat zeker niet?
- en zoveel meer.

BELEVING

Hoe ervaar ik mijn geraaktheid?

Ik ervaar dat we continu uitgenodigd en dus geraakt worden: “wow”, “auw” of “wat is dat nou?”. Vaak gaat het zo snel dat het aan ons voorbij lijkt te gaan.

Ik ga ervan uit dat we dat waarnemen met drie systemen: ons hoofd (gedachten, beelden, vragen), onze gevoelens (angst, blijheid, verdriet, boosheid) en ons lichaam (druk, energie, temperatuur). Ik hoor hier vaak de vraag: “Hoe zit het met de ziel?” Wat mij betreft uit de ziel zich via deze systemen.

Ik merk dat het lastig is om fysieke sensaties in gesprekken duidelijk te maken. Over emoties en gevoelens praten is al niet makkelijk, maar het is mijn ervaring dat het lichaam de meest vergeten bron van onze conversaties is.

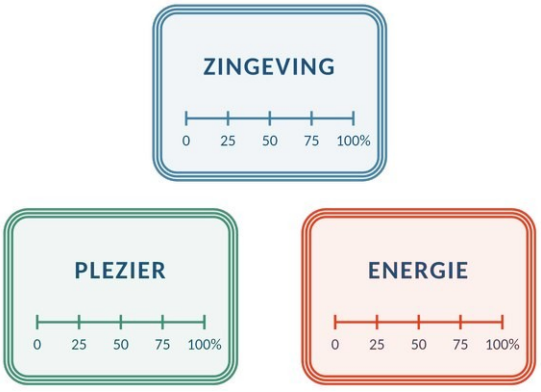
Weerbericht

Vaak vragen we: “Wat vind ik/je hiervan?” Dat leidt te vaak tot een oppervlakkig antwoord. Vragen als “Wat gaat er in mij om?” of “Wat doet dit met mij?” geven veel meer gelegenheid tot precisie. Het is eigenlijk vragen naar iemands **weerbericht**, en het geeft toegang tot wat er in je binnenwereld gebeurt.

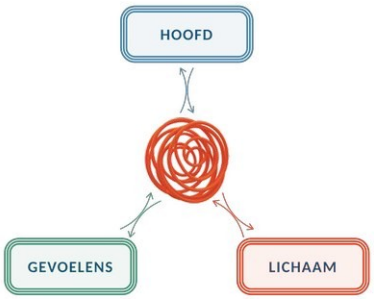
Vervullingsindex

Hieruit volgt je mate van vervulling, wat mij betreft groter dan geluk of tevredenheid. Het hoofd heeft de vraag over zingeving, ons gevoelsleven over plezier en ons lichaam over energie. Met de vervullingsindex geef je voor een onderwerp, zoals je werk, een project of een collega, zingeving, plezier en energie elk een percentage tussen 0 en 100%, en schrijf je erbij waarom.

Stel deze vragen ook aan een ander, bijvoorbeeld bij de start van een bijeenkomst of een voortgangsgesprek. Zo ontstaat een eenduidig gesprek over “Hoe is het?” dat iedereen begrijpt.



Meer zicht op je binnenwereld.



WEERBERICHT

Wat vertelt jouw binnenwereld je nu?

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

VERVULLINGSPEILING

Kies een situatie, persoon of onderwerp.

Hoe scoort van 0-100% mijn:
Zingeving..... %
Plezier..... %
Energie..... %
Wat heb ik nodig, van mezelf of een ander?

BESCHIKBAARHEID

Waar is mijn aandacht?

Een andere belangrijke vraag is waar je aandacht is, en in hoeverre je beschikbaar bent. Samen werken is gebaseerd op afhankelijkheid: het is cruciaal om te weten hoe en hoeveel iemand vandaag beschikbaar is, voor klanten en voor collega's.

100% hier zijn is een illusie.

Het is geen kwestie van wel of niet, maar van de mate waarin. De vragen hiernaast helpen om dit zonder oordeel te bespreken, met jezelf of met een ander, uit zelfzorg en uit zorg voor elkaar. Een leidinggevende wil dit bijvoorbeeld regelmatig weten.

VRAGEN IN DE PRAKTIJK

Bij een vergadering, gesprek, project of je hele werk vraag:

- Met hoeveel procent ben ik hier?
- Met hoeveel procent ben ik waar?
- Kan en wil ik daar iets aan beïnvloeden?
- Wat heb ik nodig van mijzelf of een ander?

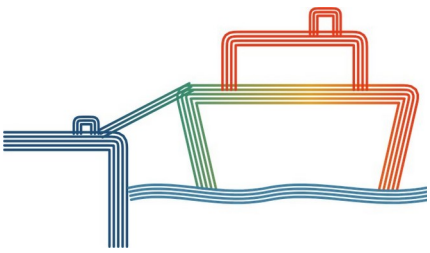
Ieders leven kent meer gebieden die aandacht vragen, en dat maakt het menselijk. Trouwens: ook een heel fijne situatie thuis trekt de aandacht weg.

BETROKKENHEID

Waar sta ik nu?

Betrokkenheid kun je afleiden uit de beleving van de plek die je inneemt ten opzichte van iets of iemand anders. Dit bepaalt of, hoe en in welke mate je mee wilt doen, meedoet en mee kán doen. Dit is een belangrijke vraag die je jezelf continu bewuster kunt stellen en elkaar, want het geeft veel toegang tot wat iemand nodig heeft.

Op schip, plank of kade?



Stel je voor dat je werk, project, de ander, de organisatie, een boot is die aangemeerd ligt in de haven. Waar bevind jij je? Stel hier de vragen die hiernaast staan.

REFLECTIEVRAGEN

Neem een situatie, project, relatie en vraag jezelf af:

Waar sta ik nu? Wat beleef ik daar?

Welke beweging wil ik maken? Waarom wil ik dat?

Waar wil ik eigenlijk staan? Waarom?

Wat heb ik daarvoor van mezelf nodig?

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.

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 van betrokkenheid. Als je dit in een groepssetting aangaat, stel de vraag aan iedereen en laat eerst de mensen aan boord hun toelichting geven. Erken hen, en ga dan naar de mensen op de loopplank. Die hebben nog vragen en iets nodig. Bevraag als laatste de mensen op de kade. De toelichting waarom iemand JA zegt, kan invloed hebben op de mensen op de plank of de kade. Natuurlijk komt er een moment waarop een besluit nodig is, ook als nog niet iedereen aan boord is. Dat heeft consequenties, en daar handel je dan naar.

VEILIGHEID

Hoe breng en houd ik dit cruciale gesprek op gang?

Een van de meest noodzakelijke gesprekken gaat over thuisvoelen, grensoverschrijding en grensbewaking. Helaas beginnen die gesprekken vaak pas als er al overschrijdingen zijn - alsof thuisvoelen vanzelfsprekend is. Dit verdient wat mij betreft 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.

Ik denk dat een van de hoofdtaken van een directie is om gesprekken en cultuur als wezenlijk ingrediënt te zien van de bedrijfsvoering, en dat leidinggevenden zich zien als gespreks(bege)leiders. Daar is het voeren van het gesprek over thuisvoelen en veiligheid een van de meest belangrijke, naast resultaat en kwaliteit.

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. Het gaat er hier niet om of iets veilig of onveilig is, maar om wat iemand aangeeft te ervaren.

Het gesprek gaat vaak over het onderscheid tussen veilig en onveilig. Dit gesprek wordt gevoed door het overlevingsinstinct, waarin we uit twee opties kiezen, zonder nuance. Ik ervaar dat we ook het vermogen hebben om ons met elkaar te verbinden, en om te denken en te reflecteren. Volgens mij zijn er in de natuur drie zones.



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.

In iedere ontmoeting of situatie kun je deze zones voor jezelf peilen.

Niet veilig of onveilig, maar drie zones.

COMFORT

Ik ervaar hier gemak. De omgeving is bekend en vertrouwd. Het is mijn flow, mijn zekerheid, mijn thuis. Ik ben op mijn gemak, relaxed en in control. En ik weet wat er te weten is. Ik ben 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 kan ik over een binnengrens naar de andere zone bewegen: het discomfort.

DISCOMFORT

Ik ervaar hier ongemak. Het terrein is in meerdere of mindere mate onbekend. Ik heb 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. Ik ben in gesprek en in verbinding. Deze zone kent gradaties van intensiteit, en ik spreek daarom van geel en oranje. Als het te veel wordt, kom ik bij een andere buitengrens.

GEVAAR

Hier ga ik vechten tegen, vluchten van, vastzetten of pleasen - om te overleven. Ik ben niet meer in gesprek, ga voor gelijk hebben, vertoon vermijding, dwang of afweer. Ik ben UIT verbinding en uit gesprek. Dit noem ik de rode zone.

VEILIGHEID (vervolg)

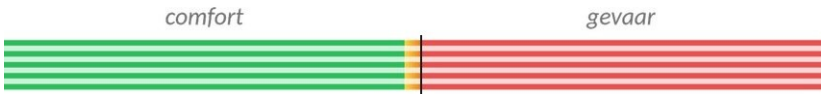
Met deze beelden en woorden maak je het vaak veel te algemene en abstracte gesprek over veiligheid weer persoonlijk. Gebruik ze als toets voor wat jijzelf ervaart, of om te vragen wat een ander ervaart.

Grensoverschrijdend gedrag is een steeds vaker terugkerende term. We kunnen dit kostbare goed, het thuisvoelen, veel serieuzer nemen. Dat doe ik hier door aan te geven dat er van nature twee grensoverschrijdingen zijn, namelijk vanuit comfort naar het discomfort en vanuit het discomfort naar de gevarenzone. In het overzicht is de eerste grensoverschrijding een die gaat naar meer creativiteit, bijstelling, ontdekking. Daar ben je nog in verbinding. Bij de andere ga je uit verbinding. Het is noodzakelijk om bij de term grensoverschrijding helder te krijgen welke grens er overschreden is. Er bestaat geen algemeen goed en fout, wel een individuele grens of een die we samen hebben afgesproken. Daarbij zijn er twee vragen:

Wat is er werkelijk gebeurd? Dit vereist onderzoek. Niet een algemeen onderzoek maar een nauwkeurig gesprek. 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? Iedere situatie of handeling wordt altijd uniek beleefd door ieder mens. Dezelfde situatie kan voor de een als gevaar voelen, voor de ander niet. Dat maakt de ervaring niet ongeldig; het vraagt nauwkeurigheid.

MINIMALE ONTWIKKELINGSRUIMTE



Het kan zijn dat je in een specifieke situatie, een moment of op langere termijn geen ruimte hebt voor discomfort. Even geen ruimte voor reflectie of vragen. Dat kan zijn als je heel lekker in je flow of comfort zit, of wilt zijn. Vaak kunnen we dat dan wel aangeven. In situaties waarin de angst groot is, kan de ruimte heel beperkt of zelfs afgesloten zijn. Het onderscheid of je vanuit vervulling of vanuit angst handelt, is voor jezelf, laat staan voor een ander, lastig in te schatten.

IDEALE SITUATIE



Iedereen is erop uit om zoveel mogelijk comfort te hebben en dit via het betreden van het discomfort verder uit te breiden: dat is groei en ontwikkeling. Daar hoort wel het besef van gevaren bij, want anders is er sprake van grenzeloosheid.

Van: “Het is…” naar: “Ik ervaar…”

IN DE PRAKTIJK

- Ik geloof niet in onderzoeken die eindigen met abstracte, algemene conclusies. Ga en blijf in gesprek.
- Spreek niet over veiligheid, maar over thuisvoelen en de verschillende zones waarin iemand zich ervaart te bevinden.
- Oefen met aangeven in welke zone ik zelf zit in een situatie, plek of relatie. Wat is daar mijn prominente houding?
- Neem wat iemand zegt - ook van mezelf - serieus en maak het gesprek specifiek.
- Als iemand het onderscheid veilig-onveilig gebruikt, stel dan deze drie zones voor en vraag nogmaals waar de ander zich in bevindt.

GRONDTOON

Vanuit welke grondtoon spreek en luister ik?

Ik ervaar dat de zone waarin we ons voelen, comfortabel, oncomfortabel of in gevaar, bepaalt hoe we spreken en luisteren. In onszelf spelen zich continu gesprekken af, die bepalen hoe we met anderen omgaan en wat we doen. Daarin klinken drie stemmen:

- **De oorspronkelijke stem** - je raakbare, diepere, authentieke binnenwereld.
- **De aangeleerde, afgeleerde of aangenomen stem** - overtuigingen en patronen die je ter bescherming inzet. Dit is je onkwetsbare kant.
- **De reflectieve stem** - dit is ons reflectievermogen, met een stem die zicht heeft op de twee bronnen van waaruit we spreken.

De wereld waarin je leeft, rolt uit je mond.

Kwetsbaar opstellen wil niemand.

Raakbaar is van nature.

Onkwetsbaar is een keuze.



Beide stemmen, de oorspronkelijke en de aangeleerde, zijn menselijk. In de afbeelding staan ze links en rechts. De kunst is om te zien dat je vaker in de rechterkant zit, van afweer, zonder je daarvan bewust te zijn.

Vanuit je reflectievermogen kun je je bewuster worden vanuit welke grondtoon je denkt, spreekt of handelt. Dat geeft de mogelijkheid tot verschuiven, als je weer verbinding verlangt. Met excuses kun je naar de andere kant bewegen: “Mijn excuus, ik reageerde vanuit mijn angst, boosheid of verdriet.” Dit vraagt veel oefening en begint met bewustzijn.

Als je bij de ander vermoedt dat die vanuit de rode zone spreekt, kun je dat vragen, en aangeven hoe jij dat ervaart. Dit is de raakbare kant van jezelf, tegenover de onkwetsbare. Dit is wel een spannende beweging, de ander hoeft niet mee te gaan.

Let wel: de beleving is individueel en niet bepaald door iemand of iets anders, wel beïnvloed. Dat houdt ieder in het gebied van eigen verantwoordelijkheid. Oude pijn kan de ervaring van nu sterk kleuren.

Merk je dat een onderwerp of oefening veel bij je oproept, neem dan de tijd. Praat erover met iemand die je vertrouwt, of neem contact met mij op.

HERKENNEN EN ERKENNEN

- Vanuit welke stem spreek ik nu?
- Herken ik dat ik aan de rechterkant zit, in afweer?
- Kan ik dat erkennen, ook hardop?

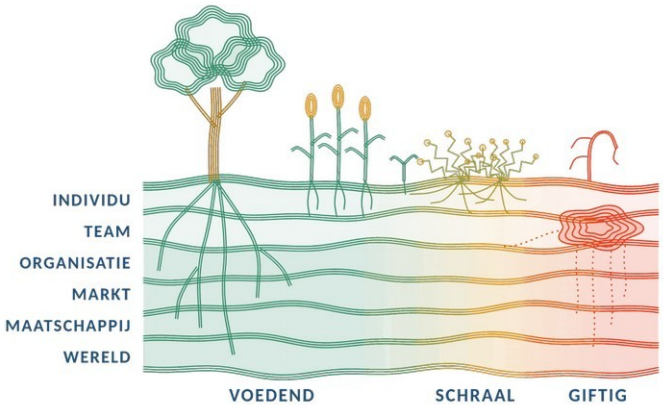
CULTUUR

De verzameling van gevoerde en niet gevoerde gesprekken.

In welke grond sta ik?

Cultuur is een groot begrip dat wat mij 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 voedingsbodem. Deze bestaat uit 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 niveaus van gesprek: van individu, team, organisatie, markt, maatschappij en wereld bijvoorbeeld. Zie het als aardlagen die doorklinken in alle gesprekken en acties.



Ook bij deze grond kun je spreken van voedende, schrale of giftige bodemlagen. 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, van gedrag en daarmee de onderliggende codes herijken, herstellen en herdefiniëren.

Cultuur is de onderliggende dynamiek onder het individuele en collectieve gedrag en omgang. Invloed op de cultuur biedt richting voor fundamenteel ander gedrag. Door vragen zoals hiernaast kom je achter welke principes je wel en niet leidend wilt laten zijn.

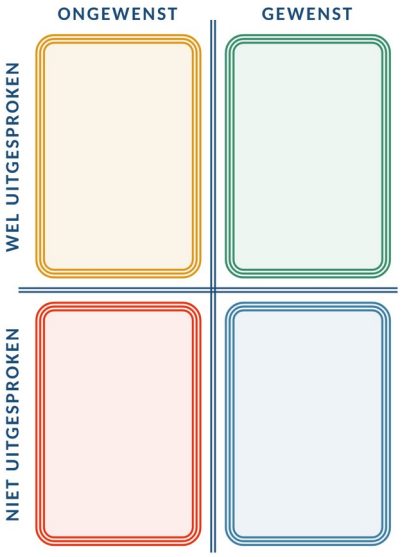
Voor een directie geeft dit wellicht een nieuwe invalshoek om fundamenteler gesprekken te leiden en mogelijk te maken in de organisatie. In welke grond staan wij?

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 veranderen; starten en stoppen?
- Wat is er belangrijk om dat te doen?
- Wie beslist hierover om dit in gang te zetten?

Maak een overzicht voor jouw situatie, jouw team, jouw project of jouw organisatie, aan de hand van het onderstaande model.



Cultuur dus als verzameling van gesprekken.

DIRECTIE VOEREN EN LEIDINGGEVEN

In deze tijd

Druk, versnelling en technologie veranderen niet alleen het werk, maar ook de manier van aansturen. Waar het werk zelf steeds slimmer en sneller gaat, merk ik dat de vraag naar richting, betekenis en verbinding juist groter wordt. En ook de angst en onzekerheid die daarbij horen.

Directie voeren gaat over de koers, het bestaansrecht, de identiteit, de indeling van de organisatie, de randvoorwaarden en de gewenste cultuur om het werk mogelijk te maken.

Als leidinggevende stuur je niet zozeer op de uitvoering, maar kom je met je koers en je criteria, om samen het verloop en het succes te peilen. Je laat vakmensen vaker hun eigen oplossing kiezen, terwijl je zelf leert op je handen te zitten.

Er is maar één leidinggevende binnen een groep. Die biedt een veilige basis waar mensen zich thuis en comfortabel weten, en van waaruit mensen uitgenodigd worden om naar het discomfort te gaan, en uit het gevaar blijven of eruit gehaald worden. De leidinggevende beslist over de koers, de criteria en de resultaten.

Nu werk voor veel mensen verandert, en soms als een dreigend verlies voelt, is het gesprek over koers, beleving en veiligheid geen bijzaak. Wat mij betreft is het de kern van leidinggeven in deze tijd.

Organisaties worden vaak weergegeven als een hiërarchie, een rangorde. In deze aanpak kies ik daar niet voor. Ik kies voor het horizontale, platte vlak: een opstelling waarin er in de standaardversie een directie, leidinggevenden en mensen die het primaire werk uitvoeren zijn. Buiten de organisatie staat aan de ene kant een aandeelhouder of opdrachtgever, en aan de andere kant de klant, de afnemer van de dienst of het product.

In deze manier van kijken heeft iedereen vanaf de eigen plek zeggenschap. Iedereen heeft zeggenschap over zichzelf, en een leidinggevende en een directie hebben daarnaast zeggenschap over respectievelijk de anderen en het grotere geheel.

Leidinggeven is gesprekken (bege)leiden.

VRAGEN VOOR MEZELF

- Waar stuur ik op: de uitvoering, of koers en criteria?
- Hoeveel ruimte geef ik, en binnen welke kaders?
- Weet ik hoe het met mijn mensen is, en in welke zone zij zitten?
- Welk gesprek voer ik nog niet?
- Wat vraagt de veranderende tijd van mijn manier van leidinggeven?

GESPREK OF MEDEDELING

Een gesprek is iets anders dan een mededeling

Ik hoorde ooit: wat als alles een gesprek is, een conversatie, een ontmoeting en een uitwisseling? Hoe kijk je dan naar de wereld, hoe beweeg je je daarin en dus ook hoe spreek je? Gecombineerd met de uitspraak “De wereld waarin je leeft, rolt uit je mond” maakte dat me bewuster van de kracht van het gesprek.

Ik ga ervan uit dat we in een conversatie leven. Dan is conversatie een pakkender en passender woord dan gesprek: het omvat zowel een ontmoeting als een uitwisseling, uitgebeeld in de lemniscaat, het oneindigheidsteken. Het gebied waar de overlap zit, is het WIJ. Daarmee komen we weer terug bij de uitnodiging.

Gesprekken hebben verschillende functies: verbindend, reflectief, creatief, onderzoekend, toelichtend, verhalend en actiegericht. De uitnodiging is een verbindend én actiegericht gesprek, vanuit verbinding met jezelf, de ander, de organisatie en de grotere context. Daarin zit een keten van uitspreken, afspreken en aanspreken (zie hiernaast).



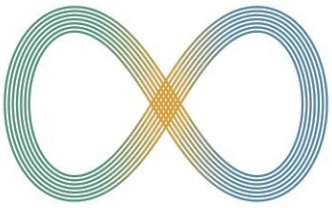
Een gesprek heeft altijd een vraag of een bevestigingsmoment in zich.

DE 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.

Gesprek of mededeling

Er komt steeds meer en complexere informatie beschikbaar, en steeds meer middelen om die te verwerken en te communiceren. Maar de uitwisseling en het echte gesprek staan wat mij betreft sterk onder druk: veel aandacht voor mededeling en weinig voor gesprek. Een mededeling is eenzijdig, zonder vraag ter afstemming. De neiging om alleen maar in een omgeving van mededelingen te zijn, maakt het schraal en laat weinig ruimte voor uitwisseling en ontmoeting. Ik geloof dat dat schadelijk is, want werk is mensenwerk.



Hoor je jezelf of een ander vooral mededelingen doen, dan is de uitdagende vraag gerechtvaardigd: “Heb je een vraag?”

DE UITNODIGING

De praktische uitwerking

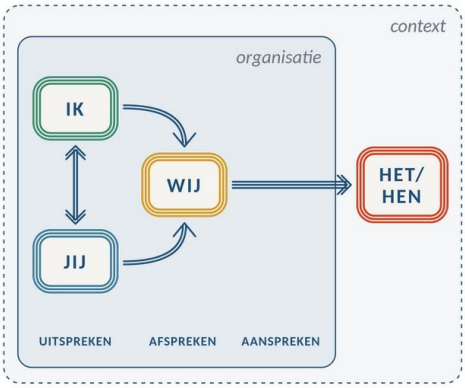
Zoals al eerder aangegeven, is een van de meest krachtige gesprekken de uitnodiging. En die is heel praktisch te maken. In het kader las je over de dynamiek van uitnodiging. Hier zie je hoe je zelf een uitnodiging doet.

De dagelijkse praktijk

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

> ***IK** sta voor / wil / verlang … dat bij **HET** … bereikt wordt / bij **HEN** bijdraagt dat doen we samen (**WIJ**) als … **JIJ** bent daar de persoon voor**. *Doe je mee? Ga je mee?***

Wat ik hier aanduid als WIJ, is de relatie, de samenwerking: eigenlijk de space between us. Zowel het IK als het JIJ heeft 100% verantwoordelijkheid voor zichzelf, en ook 100% verantwoordelijkheid in de samenwerking, in de space between us. Dit opent soms nieuwe deuren om naar eigenaarschap van een relatie te kijken. Hier geldt: it takes two to tango, maar het vraagt één persoon om uit te nodigen.



Je uitnodigende kracht

Iedereen heeft een unieke set van eigenschappen en eigenaardigheden. Ieders eigenheid heeft een effect op de buitenwereld. Ik merk dat we vaak afgaan op wat iemand doet, maar de relatie leggen op wie iemand is.

In de HartWerken-aanpak is er een oefening waarbij je van anderen te horen krijgt wat je uitnodigende kracht is. Dat is waar mensen JA tegen zeggen, zonder dat je iets doet: wat “typisch” aan je is, wat mensen missen als je weg bent, en waarop geselecteerd wordt bij gelijke capaciteiten.



Doe je mee? Ga je mee?

VRAGEN IN DE PRAKTIJK

- Ben ik duidelijk bij wat ik vraag over IK, WIJ, JIJ, HET/HEN? Als een ander onduidelijk is, vraag ik dan: “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”? In de vorm van een stem, handtekening, hand, oogcontact of knikje?
- Is er ruimte voor “NEE” of “ANDERS/LATER”?

Wat is jouw uitnodiging aan anderen?

Wat is er uitnodigend aan jou?

UITSPREKEN EN AANSPREKEN

In verbinding, of uit verbinding?

Uitspreken

Het moedige gesprek is een gesprek vanuit het hart, vanuit de kern. Je geeft uiting aan wat je in je hebt: hoe je ergens naar kijkt, wat je wilt, wat je ziet en wat je meemaakt. Dat zit in het domein van uitspreken.

Hiernaast staan de stappen, ook nuttig als voorbereiding op een lastig gesprek.

Uitspreken heeft twee kanten: vanuit de groen-geel-oranje zones, de in-verbinding zones, of vanuit de rode zone. Dat klinkt anders, omdat het ook vanuit een andere grondtoon komt.

Vanuit het groene spreek je uit wat fijn is en waar je van geniet. Vanuit het geel-oranje zeg je wat spannend is, maar wel oké: een compliment, een aanmoediging, iets liefs. En misschien wel het belangrijkste: het uiten van een visie, een idee of een eigen beeld, als enige in de zaal.

Een mening geven of een discussie aangaan om te winnen is geen moedig gesprek, want er is geen verbinding. Dat is geen conversatie, geen ontmoeting of uitwisseling. Dat is strijd tegen elkaar, niet samen voor iets. Hier horen ook roddelen, klagen en een mening hebben over iemand bij.

Aanspreken

Het moedige gesprek zit ook in het domein van aanspreken: feedback geven. Ook aanspreken heeft twee kanten: aanspreken in contact en verbinding, en aanspreken uit contact en verbinding.

In verbinding is feedback een gesprek. Mijn definitie is dat het een **gesprek** is voor ontwikkeling (en dus geen mededeling!). Feedback is bedoeld om gedrag, houding en ontwikkeling in de gewenste richting mogelijk te maken, en om het daar oprecht over te hebben.

Ik onderscheid hier aanmoedigende feedback (**Doorgaan**), licht en zwaar corrigerende feedback (**Anders**), feedback om iets **Nieuws** te starten, en begrenzende feedback (**Stoppen**). Ik blijf vooral weg van termen als “positief” of “negatief”, maar richt me concreet op datgene wat werkelijk nodig is.

Uit verbinding eindigt “iemand er wel eens even op aanspreken” vaak in een mededeling, en is het vaak terug te voeren naar de rode zone. Hier horen een mening en een oordeel bij, het bestraffen en ook het belonen: het voorwaardelijke spreken ten opzichte van een ander. Dat gaat eigenlijk over machtsuitoefening of gezagsverschil.

Ingrediënten, geen recept.

RICHTSNOER

Hieronder enkele stappen, die je wel bewust kunt worden maar niet allemaal uit hoeft te spreken.

Ik benoem:

1. het feit of gedrag dat ik waarneem (observeer), zodat de ander dit ook herkent.
2. de consequentie die ik voorzie: de impact op mezelf, de ander of de situatie.
3. mijn eigen beleving: gedachten en beelden, gevoelens en emoties, lichamelijke reacties.
4. mijn neiging om iets te doen vanuit vechten, vluchten, vastzetten of pleasen.
5. wat voor mij belangrijk is, waar het aan bijdraagt en het gewenste beeld, voor mij, de ander(en) en de omgeving.
6. Ik zeg wat ik denk dat er nodig is.
7. Ik vraag concreet: wil je ...? Doorgaan, het Anders doen, iets Nieuws starten, of Stoppen.
8. Ik wacht op het antwoord: Ja, Nee of Anders/Later.

Bij een Ja heb ik een afspraak.

Bij een Anders/Later bespreek ik dat.

Bij een Nee herhaal ik het geheel en verdiep ik.



FEEDBACK VRAGEN EN ONTVANGEN

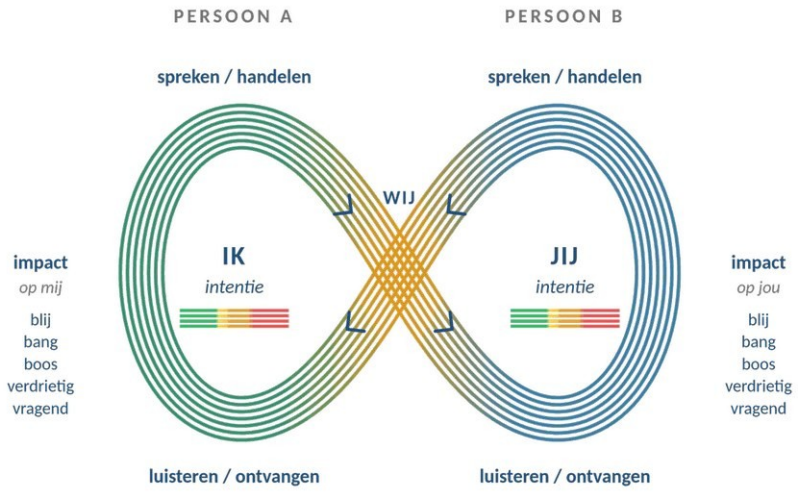
Intentie, gedrag en impact

Feedback vragen. Hier is het nodig dat je duidelijk vraagt aan iemand of die je feedback wil geven. Wacht op een duidelijk Ja, net als bij geven. Je doet er goed aan om een bepaalde context te creëren. Als je aan iemand vraagt “wat vind je ervan?”, “mag ik je oordeel?” of “wat gaat er volgens jou slecht?”, dan krijg je precies dat. Het is dus zaak om de juiste vragen te stellen.

Voor het vragen van feedback is consent nodig, een overeenstemming. Die kan expliciet voor het moment gemaakt worden, maar kan ook impliciet in een samenwerking zitten. Tussen een leidinggevende en een leidingnemende zit meestal, of zou moeten zitten, de afspraak dat er wordt aangesproken.

Feedback ontvangen. Als je op feedback staat te wachten, erom gevraagd hebt, of als ze heel welkom is, ontvang je die meestal in een comfortabele of wat oncomfortabele houding. Dan is het oké. Als de relatie goed is, kan het zelfs heel fijn zijn om wat we dan noemen pittige feedback te krijgen. Wel zo dat je weet dat het ten goede komt aan je eigen gedrag, houding of spreken.

Het kan ook zijn dat je, als je feedback krijgt, zelf in de rode hoek schiet. Je wordt defensief, gaat in discussie of speelt de bal terug. Als dat gebeurt, kun je bij jezelf uitzoeken in welke zone je zit en of je daarin wilt blijven. Of dat je het gesprek op een later moment alsnog wilt.



Door dit alles heen geldt het uitgangspunt dat iedereen goede intenties heeft, maar er niet altijd bij kan. Bij feedback is het een makkelijkere ingang om over handig en onhandig gedrag te spreken.

Feedback is een gesprek van de een naar de ander, met een verzoek. Maar de impact die iemand ervaart, alsook de reden van de feedback, is altijd een ik-boodschap.

De grondtoon van waaruit je spreekt en luistert, kleurt de intentie en de impact van ieder gesprek. Dit is op ieder moment en in iedere situatie gaande. De kunst is om er bewuster van te worden.

Vraag anderen om inbreng in jouw ontwikkeling.

ZO VRAAG IK FEEDBACK

- Waar wil je dat ik mee doorga, en hoezo?
- Wat wil je dat ik anders doe?
- Waar wil je dat ik mee begin?
- Waar wil je dat ik mee stop?
- En ook: hoezo?

HET MOEDIGE GESPREK

Het gesprek dat je nog niet (succesvol) hebt gevoerd

Alles wat hiervoor beschreven staat, kan leiden tot een moedig gesprek. 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 naar optimale vervulling.

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.



Elk gesprek met verbinding en contact van de een naar de ander vindt plaats vanuit de groene naar de geel-oranje zone, dus in verbinding.

WAT HET VRAAGT

- **Van een individu:** de moed om eerst het gesprek met jezelf te voeren, en je dan uit te spreken.
- **Van een leidinggevende:** deze gesprekken initiëren, voeren en tussen mensen mogelijk maken. Leidinggeven is vooral gesprekken (bege)leiden.
- **Van een directie:** gespreksleider zijn en de omgeving creëren waarin moedige gesprekken gewoon zijn. De menselijke en intermenselijke factoren, en de cultuur, nadrukkelijk op de agenda zetten.

Heb je de moed om de moeite te doen om het makkelijker te krijgen?

Hart - coeur - courage - moed.

ZIE OOK

- Uitspreken en aanspreken
- Feedback vragen en ontvangen

INGREDIËNTEN

Voor deze gids gebruik ik veel eigen ervaringen en bouw ik voort op zienswijzen van anderen. Ik heb het allemaal bijeengebracht als ingrediënten om deze aanpak voor het voetlicht te brengen.

JOUW ONTWIKKELINGSVRAAG

Wat is mijn volgende stap?

Tot zover deze selectie van context en instrumenten uit de HartWerken-aanpak. Het is bedoeld om ongeacht je plek en rol vanuit jezelf invloed te hebben op jezelf, de ander, je team en de organisatie. Ze maken je hopelijk bewuster van wat 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.

We hebben gemiddeld ruim tachtig jaar. Wat doen we ermee, wie gaan we zijn? 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

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

Voeg bij elk onderdeel toe:

Ik wil … (dit doen of kunnen),

zodat ik wel …/ de ander(en)… / de organisatie… / de klant … / de markt …. (wens),

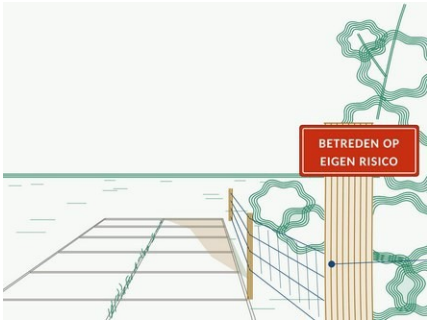
zonder dat ik niet …/ de ander(en)… / de organisatie …/ de klant …/ de markt ….(ongewenst)

Maak hier een document van en gebruik het voor je eigen bewustwording rond je ontwikkeling. Het kan de basis zijn voor gesprekken met mensen die hierop van invloed zijn, zoals je leidinggevende en je directie. Je kunt de instrumenten uit deze gids daarbij zelf inzetten: 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 wens dat de besproken context, onderwerpen en oefeningen iets in gang hebben gezet, qua reflectie voor jezelf, je team of je organisatie. Op hartwerken.nl staan diverse artikelen ter verdere toelichting, en er zijn diverse programma's beschikbaar.

Bovenal ben ik beschikbaar om, als je dat wenst, met je op onderzoek te gaan.

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



als je jouw pad voor je ziet ….dan is het niet jouw pad

…… wees de ander(en) dankbaar voor de paden die je hier brachten

…het eigen pad maken is risicovol

CONTACT

HartWerken

het moedige gesprek waard!

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

Walter Berghoef

+ 31 6 51 444 000

info@hartwerken.nl

www.hartwerken.nl

BEGRIPPEN

De woorden die ik in deze gids gebruik

Afstemming: de continue toets in welke mate iets klopt voor jezelf, klikt met de ander(en) en past in de omgeving.

Beleving: hoe je geraakt wordt, waargenomen met je hoofd, je gevoelens en je lichaam.

Beschikbaarheid: waar je aandacht is, en in welke mate je hier bent.

Betrokkenheid: de plek die je inneemt ten opzichte van iets of iemand: aan boord, op de loopplank of op de kade.

Beweegredenen: wat je beweegt om naar je werk te gaan; wat je zin geeft.

Comfort, discomfort en gevaar: de drie zones van ervaring. In comfort en discomfort ben je in verbinding en in gesprek, in gevaar ben je uit verbinding.

Conversatie / gesprek: de uitwisseling tussen mensen of in mensen zelf.

Cultuur: de verzameling van gevoerde en niet gevoerde gesprekken; de voedingsbodem van gedrag en omgang.

Eigenheid: het unieke, complexe samenspel in de binnenwereld van ieder mens; de bron van waaruit je afstemt.

Feedback: een gesprek voor ontwikkeling, met een verzoek: Doorgaan, Anders, Nieuw of Stoppen.

Grondtoon: de grond van waaruit je spreekt en luistert: de oorspronkelijke stem, de aangeleerde, afgeleerde of aangenomen stem, en de reflectieve stem.

HARD-werken: de manier van werken gericht op productie, effectiviteit en resultaat.

HartWerken: de manier van werken gericht op de eigenheid van het individu of de groep, en op essentiële onderliggende vragen.

Koers & betekenis: de verzamelterm voor beeld, bijdrage, belang en bedoeling; het antwoord op waartoe, waarom en hoezo.

Lagen van aandacht: vorm & procedure, inhoud & expertise, koers & betekenis, eigenheid & beleving, en plek, omgeving & cultuur.

Mededeling: eenzijdig, zonder vraag ter afstemming.

Mindset: de manier van kijken: probleem & oplossen, uitdaging & invullen, of waarnemen & onderzoeken.

Moedig gesprek: het gesprek dat je nog niet (succesvol) hebt gevoerd: eerst met jezelf, dan met de ander.

SMART-werken: slimmer en efficiënter werken.

Uitnodiging: de dynamiek van ergens in stappen of gevraagd worden, in vita, in het leven. Het antwoord is JA, NEE of ANDERS/LATER.

Vervulling: de optelsom van zingeving (hoofd), plezier (gevoelens) en energie (lichaam). Welzijn en voldoening gebruik ik als synoniemen.

Weerbericht: wat er nu in je binnenwereld gebeurt, in je gedachten, gevoelens en lichaam.