



# Charisma en zelfzorg

Over het ontwikkelen van charismatisch leiderschap  
zonder daarbij je eigen grenzen uit het oog te verliezen



*StreamLinks*





# Charisma en zelfzorg

Over het ontwikkelen van charismatisch leiderschap  
zonder daarbij je eigen grenzen uit het oog te verliezen

Marianne van Hoorn  
Dick Ratering  
Frans Verhaaren  
Carla Verhagen

© 2008, StreamLinks & Aandacht in Werk  
StreamLinks katern nr. 3

Eerste druk, februari 2008

Vormgeving & lay-out  
Sya Titia Kleijer - [www.sya-titia.nl](http://www.sya-titia.nl)

ISBN: 978-90-807773-3-0

Eerder verschenen in deze serie:  
*Coaching als Inspiratiebron*  
*Collectieve Arbeidsontwikkeling*

# Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Charismatisch leiderschap is te leren	8
Inleiding	8
Parzival	8
Kennislagen	10
Charisma	12
Tot slot	13
Zelfzorg: in de beperking toont zich de meester...	15
Samenvatting	15
Maakbaarheid als gewoonte	15
Mythes van de maakbaarheid	17
Zelfrealisatie als paradigma van deze tijd	19
Het verschil tussen maken en creëren	20
Eerste orde stadia van zelfzorg	21
Tweede orde stadia van zelfzorg	23
Derde orde zelfzorg: de spirituele dimensie	25
Zelfzorg in organisaties	27
Tenslotte	28
StreamLinks	30
De vier auteurs	31
Marianne van Hoorn	31
Dick Ratering	32
Frans Verhaaren	33
Carla Verhagen	34



# Voorwoord

Dit is het derde katern van StreamLinks, Netwerkadvisers voor Vernieuwing. StreamLinks is een verbond van ervaren, onafhankelijke organisatieadviseurs en trainers, die elkaar gevonden hebben op hun trots en passie voor het ontwikkelen van mens en organisatie. We bieden elkaar een aantrekkelijke plaats voor reflectie en inspiratie en willen een bron zijn voor wederzijdse professionele en persoonlijke verdieping. Eenzelfde stimulans bieden we ook graag aan onze cliënten en collegae. Daarom brengen we periodiek katernen uit over onderwerpen die ons professioneel boeien en waarvan we denken dat deze ook onze cliënten en collegae interesseren en van dienst kunnen zijn.

Dit katern gaat over zelfsturing: hoe je het beste uit je zelf haalt om dat in te kunnen zetten in je omgeving. Maar ook hoe je daarbij je eigen grenzen en beperkingen in acht moet nemen. Het gaat dus over leiderschap naar buiten en naar binnen. Het is interessant voor mensen, die een leidinggevende taak ambiëren of al vervullen, maar ook voor mensen die tegen hun eigen grenzen zijn aangelopen. Het eerste artikel van Dick Ratering en Marianne van Hoorn gaat over charismatisch leiderschap. Zij betogen dat charisma niet een magische kwaliteit is die je al niet vanaf je geboorte hebt, maar een houding die je al doende kunt leren. Mits je maar genoeg innerlijke arbeid verricht en je je bewust leert zijn van enerzijds je angsten en patronen en anderzijds je verlangens en je talenten. En mits je maar genoeg oefent naar je omgeving. Het tweede artikel van Frans Verhaaren en Carla Verhagen gaat over zelfzorg. Zelfzorg is de andere kant van de medaille van zelfsturing. Bij al het ontwikkelen van je talenten en van je externe kwaliteiten is ook regelmatig zorg nodig voor jezelf. Soms lopen mensen hard tegen een grens aan: ze krijgen ontslag, worden ernstig ziek of verliezen een dierbare. Dan dwingt die situatie je om iets te doen met je beperkingen. Soms raken mensen door de dwang tot presteren in organisaties zo uitgeput, dat zij ook hun grenzen naderen of zelfs overschrijden. Zelfzorg is een noodzakelijke voorwaarde om aan proactieve zelfsturing te kunnen doen.

Charisma ontwikkelen en doen aan zelfzorg lijken privéactiviteiten. Ze hebben echter een belangrijke organisatorische en maatschappelijke impact. Organisaties zijn inmiddels ruim voorzien van planning- en controlsystemen, ze hebben strategische plannen en uitgekende HRM-voorzieningen. Maar ze snakken allemaal naar aansprekend leiderschap. En geen enkel systeem of geen enkele structuur kan leiderschap garanderen, daarvoor is juist die persoonlijke zelfsturing zo belangrijk. En organisaties zijn zo sterk gericht op presteren en ontwikkelen, dat wie echt wil zorgen voor zichzelf al snel buiten de groep dreigt te vallen. Wij hebben echter de overtuiging dat het werken aan psychische duurzaamheid ook een stevige basis biedt voor organisatorische en maatschappelijke duurzaamheid.

# Charismatisch leiderschap is te leren

Over leiderschapsontwikkeling: van Parzival tot Koning van de Graal

Dick Ratering en Marianne van Hoorn

*'De menselijke natuur is grillig;  
soms kiest de jeugd de weg der wijsheid –  
wil echter anderzijds de ouderdom de onnozelheid beoefenen en zuivere  
leefgewoonten bezoedelen dan wordt wat wit was daardoor vuil en groene  
deugd wordt grauw en vaal,  
terwijl juist wortel had moeten schieten wat tot nobelheid had kunnen  
worden'.*

## **Inleiding**

Dit ogenschijnlijk cryptische citaat gaat over persoonlijke ontwikkeling. Het is afkomstig uit de Parzivalsage zoals die in de 13e eeuw is bewerkt en opgetekend door Wolfram von Eschenbach. Er wordt hier gesuggereerd dat het ontwikkelingspad van de mens grillig is als de menselijke natuur. Over die ontwikkeling gaat dit artikel. De ontwikkeling van onszelf als individu en de ontwikkeling van leiderschap zijn nauw met elkaar verweven. In dit artikel willen we, aan de hand van de Parzivalsage, de stelling onderzoeken dat charismatisch leiderschap is te leren c.q. te ontwikkelen. Gaandeweg zal duidelijk worden waarom we voor de term charismatisch leiderschap kiezen. In de toenemende complexiteit van de vraagstukken die we als mens en als samenleving voor de kiezen krijgen, wordt de roep om leiderschap steeds groter. Er wordt dan ook meer dan ooit geschreven over leiderschap. Dit leidt echter niet vanzelfsprekend tot het tot uitdrukking komen van meer leiderschap in het handelen van individuele mensen. Juist daarom denken wij dat het interessant is deze stelling over de ontwikkelbaarheid van charismatisch leiderschap onder de loep te nemen. Want: is dat zo? En tot op welke hoogte is dat zo? En waar gaat dat leren dan over? Hoe doe je dat? Wat is daarvoor nodig? Dat is het soort vragen waar we ons op richten.

## **Parzival**

Om meer zicht te krijgen op mogelijke antwoorden op deze vragen, nemen we het veelzijdige verhaal van Parzival erbij. Deze rijke sage kan helpen inzichten rondom het ontwikkelen van leiderschap te verhelderen. Daarom schetsen we eerst op hoofdlijnen het verhaal van Parzival.

De sage van Parzival gaat over de zoektocht van Parzival naar de heilige graal. De graal is een oeroud beeld dat in vele culturen en oude verhalen is terug te vinden en symbool staat voor de geheimen die de menselijke natuur herbergt. Zij wordt vaak verbeeld als een innerlijke schaal die het (goddelijke) licht dat op de ziel valt, weerkaatst. De queeste van Parzival naar de heilige graal gaat over de weg die hij in zijn leven te gaan heeft: een ontwikkelingsweg van

een kinderlijke, mythische voorstelling van het leven in een kleine vertrouwde wereld, via een periode van naïeve dwaasheid, naar een tijd van bezinning en een groeiend kritisch bewustzijn, naar uiteindelijke wijsheid en innerlijke volkomenheid (ook wel verbeeld als menselijke liefdeskracht).

In het verhaal groeit Parzival op in verre afzondering van de wereld en van het hof van Koning Arthur. Zijn moeder had daartoe besloten omdat haar echtgenoot op het slagveld het leven liet en zij niet wilde dat haar zoon een zelfde lot beschoren zou zijn. Aldus probeerde zij hem af te sluiten van alle vormen van strijd. Op een dag ontmoet Parzival echter een aantal ridders in het woud dat zijn speeldomein is. Hij is hevig onder de indruk van deze ridders. Hun verhalen fascineren hem zodanig dat hij besluit naar het hof van Koning Arthur te gaan. Zodoende trekt hij de wijde wereld in: onwetend, onbevangen, gehuld in een zotskap en gezegend met de normen en waarden zoals hij die van zijn moeder geleerd heeft.

Na veel omzwervingen bereikt hij het hof van de koning. Hij doodt een ridder en raakt betrokken bij de zoektocht naar de heilige graal. Van een oom leert hij praktische wetenswaardigheden en vaardigheden zoals die bij een ridder horen. Na vele heldendaden en lange zwerftochten door eenzame wouden bereikt hij het kasteel van de zieke koning Visser<sup>1</sup>. Hij wordt majestueus ontvangen door de koning. In de zaal waar hij naast de koning gezeten is, ziet hij herhaaldelijk een uitzonderlijke stoet langstrekken. In die stoet draagt een man een lans waar druppels bloed aan de punt zitten en een jonkvrouw draagt een prachtige schotel waar licht uit komt. Parzival kijkt zeer verbaasd toe, maar blijft zwijgen zoals hem geleerd is. De volgende morgen verlaat hij het kasteel. Als hij nog even omkijkt, is het kasteel geheel verdwenen. Pas later realiseert hij zich dat hij hier in gebreke is gebleven. Onbewust heeft hij hier een grote schuld op zijn schouders geladen: hij herkende de graal niet als zodanig en verzuimde interesse te tonen door te vragen naar hetgeen gaande was. Hij zwerft, zoekt verder en trekt zich uiteindelijk terug bij een kluizenaar. Pas na deze periode van innerlijke kennisontwikkeling en zelfinzicht, leert hij het geheim van de heilige graal te doorgronden.

Wat dit verhaal interessant maakt, en relevant voor onze uitgangsvraag, is de ontwikkeling zoals Parzival die doormaakt. In zijn naïeve periode begaat hij allerlei missers en laadt onbewust schuld op zich terwijl hij in de wereld om zich heen zoekt naar de graal. Hij behaalt heldhaftige overwinningen, trouwt een beeldschone jonkvrouw, verwerft een kasteel, bouwt aanzien op onder de ridders van de ronde tafel en koning Arthur. Ondertussen blijft hij rondtrekken en zoeken, maar vindt niet wat hij zoekt. Gemakkelijk zijn hier parallellen te trekken naar de realiteit zoals wij die kennen: mensen die leren hoe de 'strijd' om een bedrijf te voeren, die zich aanzien verwerven met materiële goederen en hoge posities in bedrijfsleven en overheid en die in de 'uiterlijke' (lees: materiële) wereld hun heil zoeken.

1. Omwille van de leesbaarheid hanteren we de formulering 'Koning Visser'. Wolfram von Eschenbach spreekt over de Visserman Koning, daarmee bewust de overdrachtelijke betekenis vooropzettend waarin de mens zich ontwikkelt van een meer aardse realiteit, via geestelijke stappen naar koningschap.

In het Parzivalverhaal komt op enig moment een scène in de sneeuw voor. Op zijn zwerftochten wordt Parzival getroffen door de schoonheid van drie druppels bloed in de smetteloos witte sneeuw – afkomstig van twee vechtende vogels. Mijmerend kijkt hij naar deze druppels en denkt aan zijn geliefde met haar rode lippen en blanke gelaat waar hij op dat moment ver van verwijderd is. Terwijl hij daar staat, geraakt en diep in gedachten verzonken, glijdt de lans die hij vasthoudt, omlaag, zodanig dat hij hiermee onbewust het teken geeft tot een gevecht. Twee van deze gevechten wint hij, nog steeds in dezelfde staat van overpeinzing. Als er een derde ridder op hem af komt, Sir Gawain, doorgrondt deze de staat waarin Parzival zich bevindt. Hij maakt een gebaar dat leidt tot verbroedering in plaats van gevecht. In het verhaal is deze sneeuwscène een keerpunt: steeds meer gaat hij in gesprek over, en met zijn binnenwereld en de innerlijke vragen die daar leven. Geleidelijk aan bouwt hij kritisch bewustzijn op; hij leert betekenis te geven aan daden uit het verleden. Bovendien leert hij hoe hij vanuit verbinding met zichzelf de betrokkenheid op wat er om hem heen is kan hanteren. Dit is een vermogen dat hij later laat zien als hij wederom de zieke koning Visser tegenkomt.

Wederom vertaald naar de actualiteit roept dit deel van het verhaal associaties op met mensen die in een (persoonlijke) crisis belanden of zich anderszins bewust worden van hun eigen innerlijke processen. Middels reflectie, coaching of retraites gaan zij onderzoeken wat er voor hen eigenlijk toe doet in het leven. De aangeleerde vaardigheden en technieken voldoen hier niet meer. Mensen gaan op zoek naar andere lagen in hun eigen ontwikkeling en naar het invulling geven aan hun identiteit en dieperliggende dromen.

Uit het voorgaande blijkt dat er zowel iets aan de buitenkant gebeurt met Parzival als aan de binnenkant: zo leert hij bijvoorbeeld vechten en zich gedragen als een ridder, maar ook krijgt hij inzicht in de innerlijke processen die hem als mens kenmerken. Parzival leert dus omgaan met beide kanten. In de ontwikkeling van charismatisch leiderschap is dit een wellicht bekend, maar ook uitermate essentieel punt: ontwikkeling van dit leiderschap vraagt om persoonlijke, innerlijke ontwikkeling. Overigens is het goed op te merken dat wij ons hier op de positieve kant van charisma richten; de duistere kanten daarvan, c.q. een betekenis van charisma waarbij mensen juist worden aangetast in hun onafhankelijkheid, laten wij hier buiten beschouwing.

We willen in het vervolg van dit artikel nog preciezer kijken naar wat er aan die binnen- en buitenkant gebeurt in de ontwikkeling naar charismatisch leiderschap. Parzival immers, wordt niet alleen ridder en opgenomen in de kring van ridders van de ronde tafel, van koning Arthur, maar hij wordt ook graalridder en, daarbovenop, wordt hij ook nog benoemd tot graalkoning. Wat gebeurt er in dat proces?

### **Kennislagen**

Gaandeweg zijn leven verlegt zich hetgeen waar Parzival weet van heeft. In aanvang doet hij vooral wat anderen hem leren. Zijn moeder met haar wijze

levenslessen is in dit kader relevant, evenals zijn oom die hem krijgskunst en ridderlijkheid leert. Pas gaandeweg zijn avonturen gaat hij meer de verbinding leggen met wat hij zelf van de dingen vindt. Daarmee ontdoet hij zijn handelen van naïviteit en leert hij zichzelf en anderen vragen te stellen over wat er voorvalt. In plaats van lessen van anderen als maatstaf voor zijn handelen te laten gelden, leert hij dus kritisch te zijn over wat hij doet en hoe hij dat doet. Zijn kritisch bewustzijn ontwikkelt zich. Zo bouwt hij inzicht op over hetgeen hem drijft in zijn doen en laten. Ook leert hij om niet meer blindelings eerste emotionele impulsen te volgen, maar daar meer afstand in te betrachten. Daarmee 'is' hij niet meer zijn emoties, maar realiseert hij zich dat hij bepaalde emoties heeft en zelf min of meer kan bepalen hoe hij daarmee omgaat en in hoeverre hij zich daar wel of niet in laat meeslepen.

Parzival gaat dus steeds meer zijn eigen innerlijk kritisch beschouwen. Zo bouwt hij zelfkennis op over zichzelf, zijn zorgen, zijn angsten, zijn eigen levensvragen en over datgene wat werkelijk belangrijk voor hem is. Door dit alles steeds scherper in beeld te krijgen, gaat de betekenisvolheid van deze inzichten in toenemende mate zijn handelen bepalen. Anders gezegd, gaat hij steeds meer in zijn eigen levenskracht, zielskracht en liefdeskracht staan. Vanuit die krachten leert hij handelen. Vanuit die krachten leert hij de verbinding met de wereld om hem heen aan te gaan. In het Parzivalverhaal wordt dit het meest duidelijk op het moment dat Parzival ten tweede male de zieke koning Visser tegenkomt, de hoeder van de graal. Inmiddels is hij dan zover dat hij vanuit volle verbondenheid met wat voor hemzelf wezenlijk is, aan de zieke Koning Visser kan vragen hoe het met hem gaat. Behalve dát hij nu deze vraag stelt, kan hij hem ook stellen vanuit liefdevolheid en mededogen: beste Koning Visser, wat scheelt eraan? Door deze vraag maakt hij een transformatie naar vernieuwing mogelijk in het verhaal (de Koning Visser geneest van zijn wond in zijn lies en daarmee herwint het land haar vruchtbaarheid en krijgt het volk zijn welvaart terug). In ontwikkelingstermen gesteld leert Parzival begrijpen wat de betekenis van zijn handelen is voor het grotere geheel. Tevens ontwikkelt hij het vermogen te doorgronden wat hem blokkeerde om in zijn eigen levenskracht te gaan staan.

In zijn ontwikkeling naar graalkoning vormt de zelfkennis die Parzival opdoet dus een wezenlijk onderdeel. Door die zelfkennis leert hij de relatie met de ander aan te gaan en zich te verhouden tot een groter geheel. Zij vormt een voorwaarde voor het leiderschap dat hem uiteindelijk tot koning van de graal maakt. Hij overwint zijn eigen angst om iets fout te doen en heeft uiteindelijk de moed vanuit zijn eigen liefdeskracht te handelen en vol in zijn eigen talenten te gaan staan. Ook als Parzival al heel veel heeft bereikt (kastelen, overwinningen) is zelfkennis nodig om van zijn leiderschap charismatisch leiderschap te kunnen maken. Naar de realiteit van vandaag vertaald betekent dit dat iemand bij zijn eigen levensverhaal te rade leert gaan en hier betekenis aan leert geven. Daarbij is het vooral de aard van het proces dat iemand doorloopt en de mate waarin iemand – of hij nu vrijwilliger in een ziekenhuis

is, teamleider of CEO – de vertaling weet te maken naar het eigen handelen, wat bijdraagt aan de ontwikkeling van charismatisch leiderschap.

## **Charisma**

Het woord 'charisma' heeft verschillende betekenissen. Eén ervan verwijst naar een gave die een mens bij geboorte meekrijgt, vergelijkbaar met het koningschap dat in de Parzivalsage is voorbestemd. Maar ook als dit het geval is, blijkt dat een mens zelf actief aan het werk moet om 'eruit te halen wat erin zit'. Voor Parzival – en voor de Parzival in ons – betekent dit het doormaken van lange zwerftochten, avonturen, gevaren, confrontaties en overpeinzingen.

Een andere betekenis van charisma betreft het aspect 'uitstralen'. Charismatisch leiderschap is leiderschap dat mensen niet hébben, maar uitstralen. Hier gebeurt iets bijzonders. Dit uitstralen zou je kunnen zien als een vorm van 'zijn' waarbij niet de formele positie bepalend is, maar het handelen van deze mensen. Dit handelen heeft effect op anderen en met name op de relatie met die ander(en). Door dit handelen en doordat iemand daarin ten diepste zichzelf laat zien in wie hij is, wordt de ander geraakt in zijn menszijn. De uitstraling ontstaat door dit geraakt of aangeraakt worden en in de inspiratie (van inspireren: inblazen) die hier het gevolg van is. De geraaktheid nodigt anderen uit om een relatie aan te gaan en zich te verbinden. Dit verbinden gebeurt dan vanuit eigen betrokkenheid en vanuit de ruimte die iemand ervaart óm zich te verbinden. Zo maakt deze geraaktheid, deze inspiratie, dat anderen – vanuit vrijheid! – in beweging komen. Dit betekent dat via die inspiratie invloed ontstaat. Deze invloed is echter een gevolg – en geen doel! Hier ligt een wezenlijk onderscheid met een betekenis die ook vaak aan charisma wordt toegekend, en vaak wordt geassocieerd met (politieke) macht en het afhankelijk (willen) maken van anderen c.q. het dwingen te volgen van de eigen visie (denk aan totalitaire of fundamentalistische invulling van het begrip charisma). Deze betekenis gaat echter voorbij aan de veel meer spiritueel te duiden etymologische wortels van het begrip.

Ter illustratie van deze analyse van charisma keren we terug naar het Parzivalverhaal. Parzival stelt een ogenschijnlijk eenvoudige vraag aan de zieke Koning Visser, waardoor de koning geneest en het land weer vruchtbaar wordt en waardoor hij voor anderen kan gelden als koning van de graal. Dit leiderschap ontstaat dus door de toekenning ervan door anderen. Positie of rol staan hier los van. In het verhaal komt dit tot uitdrukking door de in materiële, formele zin niet bestaande Koning Visser, welke echter tegelijkertijd reëel is voor zowel Parzival als de graalridders en koning Arthur.

Parzival was in het verhaal nooit op zoek naar macht, invloed, status of riddereer. Weliswaar besloot hij naar het hof van Koning Arthur te gaan en ridder te worden, maar dit had er vooral mee te maken dat de ridders die hij in het bos van zijn kinderjaren ontmoette er zo mooi en indrukwekkend

uitzagen en een magisch 'dat wil ik ook' effect teweegbrachten. De betekenis van roem, macht en rijkdom kende hij als kind simpelweg niet. Dit soort aspecten vormden dan ook geen drijfveer. Veel meer, zeker toen hij eenmaal ridder was, speelde een innerlijk zoeken een rol. In die zin is de Parzivalsage bovenal een queeste, een zoektocht. Pas als hij vanuit verbondenheid met zijn eigen liefdeskracht kan handelen, kan hij koning van de graal worden. Dit koningsschap, zoals hiervoor al benoemd, betreft geen formele positie en is dus ook geen machtspositie. Veel meer gaat het om een vorm van gezag die Parcival toevalt. Dit gezag ontstaat als gevolg van de houding die hij inneemt, door de vorm die hij geeft aan zijn handelen, als gevolg van de relatie die hij aangaat met zijn omgeving, door de wijze waarop hij vanuit zijn eigen zielskracht de verbinding naar anderen legt door expliciete aandacht te tonen – in het verhaal tot uitdrukking komend in de vraag aan de zieke koning Visser.

Cruciaal voor de houding welke Parzival hier laat zien, zijn de individuele ruimte en vrijheid die hij de ander laat om zich te verbinden. Hier zien we een houding die nog wel eens in tegenstelling staat tot organisatorische (machts) verhoudingen waarin mensen als het ware tot instrument gemaakt worden in het spel van anderen.

### **Tot slot: het lemniscaat als een handvat tot het ontwikkelen van charismatisch leiderschap**

Bij de ontwikkeling van charismatisch leiderschap, zoals hierboven geïllustreerd door de sage van Parzival, zijn dus zowel innerlijke processen uitermate relevant als de relatie die iemand met de buitenwereld aangaat. Het zijn processen die een mens door het leven heen leert c.q. die vooral aan het leven geleerd worden. Parzival krijgt gedurende zijn leven steeds beter door hoe hij zijn zelfkennis kan inzetten. Hij leert inzien waar het waarom van zijn beweegredenen verscholen ligt en hoe hij zijn handelen in de buitenwereld vorm kan geven. Hij krijgt steeds beter door hoe hij de vitaliteit bij anderen en in het koninkrijk kan voeden en stimuleren. Dit proces van interactie tussen zijn binnenwereld en buitenwereld blijkt cruciaal in de ontwikkeling van het leiderschap van Parzival. Het is dit proces waar iedere mens zelf zijn of haar eigen inspanningen voor doet of kan doen. Dit proces is ook te herkennen in bijvoorbeeld coachings- en intervisieprocessen. Wij illustreren dit proces vaak als een lemniscatische beweging tussen binnen en buiten. Zoals de betekenis van een lemniscaat aangeeft, impliceert dit een eindeloos proces tussen binnen en buiten, zodanig dat binnen buiten wordt en buiten binnen. Beide werken dus op elkaar in, voeden elkaar en brengen zo enerzijds een constante beweging met zich mee, terwijl anderzijds de mogelijkheid voor vernieuwing en transformatie ontstaat. Dit proces helpt mensen te doorgronden wat zij in dit leven te doen hebben en wat hen blokkeert dit in de dagelijkse realiteit vorm te geven. Het helpt hen bij het in praktijk brengen van eigen talenten en eigen verlangens. Alleen zelfkennis is niet genoeg. Het gaat ook om het op de grond zetten ervan door het vervullen van de eigen levensopgave of roeping. Steeds weer gaat het om het verbinden van de rijkdom aan de binnenkant,

met daarbij de (verborgen) talenten en eigen kwetsbaarheden zoals die aanwezig zijn, en de realiteit van het dagelijks leven en het grotere geheel waarvan iemand deel uitmaakt. De queeste naar de graal zoals Parzival die doormaakt, illustreert dat dit zoekproces niet zonder confrontaties, missers, teleurstellingen, schuld en inkeer gaat. Tegelijk blijkt ook dat juist het leren van wat hij op zijn pad tegenkomt, mogelijk maakt dat hij uiteindelijk vindt wat hij dan eigenlijk al niet meer zoekt, namelijk de graal.

In dit artikel hebben we op een speelse manier getracht ontwikkelingsprocessen die eigenlijk uiterst complex zijn, toegankelijker te maken zonder aan diepgang in te boeten. Tegelijk realiseren we ons dat er heel veel meer te zeggen is over zowel de Parzivalsage als over charismatisch leiderschap. Desalniettemin hebben wij gepoogd een aanzet te geven tot antwoorden op vragen zoals we die in onze inleiding stelden. Vooral wil dit artikel een uitnodiging zijn om zich te verdiepen in deze boeiende en relevante materie. Ons inziens gaat het in de hedendaagse maatschappij om meer dan wachten tot anderen hun vermogen tot het ontwikkelen van hun leiderschap bijeenrapen. Enerzijds denken wij dat er meer op dit vlak mogelijk is dan nu vaak gebeurt. Anderzijds zien wij een grote, soms nog latente, behoefte van mensen om stil te staan bij de queeste naar hun eigen zinvolle rol in een groter geheel. Daarmee willen we dus ook benadrukken dat het niet alleen om persoonlijke ontwikkeling en om persoonlijk leiderschap gaat, maar dat er juist meerwaarde gevonden kan worden in het zich verbinden van dit leiderschap met de wereld om ons heen. Zoals de Parzivalsage ons laat zien kan charismatisch leiderschap pas zijn invulling vinden als die verbinding er is. Zonder verbinding naar anderen c.q. naar de samenleving kan zij simpelweg niet bestaan. Pas in de relatie met anderen wordt zij vitaal. Ons inziens is het juist dit soort leiderschap wat we als maatschappij te ontwikkelen en te voeden hebben.

#### Literatuur:

W. von Eschenbach (1986). *Parzival*. Zeist: Vrij geestesleven. (Parzival, rond 1200 – 1210. Vertaald door Leonard Beuger). Het citaat boven het artikel is te vinden op p 166.

P. Freire (1972). *Pedagogie van de onderdrukten*. Baarn: In den Toren (oorspronkelijke uitgave 1971).

C. de Troyes (2006). *De Graal*. Amsterdam: Atheneum – Polak & Van Genneep. (Li comtes del graal, rond 1191. Vertaald door Ard Postuma.)

# Zelfzorg: in de beperking toont zich de meester...

## **Samenvatting**

Onze Westerse samenleving daagt ons uit het uiterste uit de omgeving en onszelf te halen. Dit artikel benoemt eerst een aantal drijvende krachten daarvoor maar laat ook de prijs zien, die we daarvoor betalen. Dan wordt betoogd dat voor psychische duurzaamheid naast zelfrealisatie ook zelfzorg nodig is om de balans tussen geven en ontvangen op peil te houden. Er worden drie niveaus van zelfzorg onderscheiden van opklimmende intensiteit. Wezenlijke zelfzorg kan daarbij de toegang zijn tot wezenlijk ontmoeten. Tenslotte wordt de persoonlijke wijze van zelfzorg vergeleken met wat organisaties kunnen doen op het gebied van zelfzorg.

Er komt een moment dat ieder mens en iedere organisatie zijn grenzen ontmoet. De verleiding om er overheen te gaan is groot; de tol soms ook. Dit artikel gaat over de ideologie dat alles kan als je maar wil en de moed om dat patroon te stoppen. De keuze om te investeren in duurzaamheid gaat verder dan materie en fysiek milieu. Het gaat immers ook over de over de psychische duurzaamheid van mens en organisatie.

## **Maakbaarheid als gewoonte**

De opkomst van de technologie heeft ons geleerd dat de wereld tot op grote hoogte maakbaar is. Met onze moderne vervoers- en communicatiemiddelen hebben we tijd en afstand overwonnen. Met onze moderne productiemethoden maken we alle gewenste materialen. Met een industriële benadering blijken zelfs koeien, kippen, varkens en teelgrond een veelvoud productiever dan vroeger. In de moderne organisatie is intussen het werkklimaat net zo geïndustrialiseerd: elke advertentietekst voor een vacature vraagt altijd een van adrenaline overstromend schaap met vijf poten, voor alle bedrijfsactiviteiten zijn er targets. We werken vooral met project – en stappenplannen, en voortdurend controleren we de voortgang via onze planning – & controlsystemen. Dat alles heeft ons (in het Westen althans) veel welvaart gebracht.

### **Uit zomaar een advertentie voor een schooldirecteur:**

*"U weet anderen te inspireren en enthousiasmeren om onderwijsidealen nu en in de toekomst te realiseren. U stimuleert initiatieven en zorgt ervoor dat de eigenheid van de school steeds voldoende wordt belicht. U weet een bestaande organisatie te interesseren voor overleg over, afstemming van en het doorvoeren van beleid; u durft keuzes te maken tot nieuw beleid en dit stevig te verankeren in de school. Bij het doorvoeren van nieuw beleid houdt u de binding en de samenwerking tussen de verschillende geledingen goed in het oog. U bent creatief en weet onorthodoxe oplossingen te bedenken voor problemen. U staat open voor ideeën van anderen en waardeert het wanneer anderen zaken op een vindingrijke manier oppakken. U bent toegankelijk en aanspreekbaar voor medewerkers, leerlingen en ouders. U gaat zelf actief de school in, luistert naar mensen en spreekt hen aan op gedrag."*

Het is dan ook geen wonder dat deze maakbaarheidfilosofie geleidelijk ook op de mens zelf is toegepast. Immers die toegenomen welvaart gaf ons de mogelijkheid om steeds meer vrij te kiezen. Sindsdien is ook de individualisering enorm toegenomen. Door meer scholing en een breder aanbod aan werkgelegenheid bepalen steeds meer mensen hun eigen toekomst. Men woont en leeft allang niet meer bij de eigen familie, maar in kleine gezinnen of zelfstandig. Miljoenen mensen reizen elk in een maand meer dan vroeger een mens in zijn hele leven. Ook relaties zijn maakbaar geworden. Zo is netwerken tegenwoordig een vanzelfsprekende en onmisbare vaardigheid geworden, gebaseerd op het utiliteitsprincipe: wie kan er mij van nut zijn?

1. Een P&O-manager is zo creatief en mensgericht, dat zij de titel “manager van het jaar” verwerft. Ze werkt keihard, is kostwinner, verzorgt bovendien grotendeels haar kinderen, leidt een actief sociaal en sportief leven, kortom is in allerlei opzichten succesvol. Dat eist ze ook van zichzelf. Ze is alleen een buitenbeentje onder haar collegae, die steeds meer laten merken dat haar eigenzinnige optreden uit de toon valt. Zeer tegen haar zin past ze haar gedrag aan. Een jaar later zit ze met een burnout thuis. Iedereen is verbaasd: hoe kan dit een “manager van het jaar” toch gebeuren?
2. Een nieuwe directeur van een onderwijsafdeling krijgt van zijn College van Bestuur de opdracht zo snel mogelijk zijn afdeling weer op de kaart te zetten. Zijn voorganger is wegens onvoldoende resultaten op dit vlak met kracht verwijderd. Het personeel is hierdoor ontredderd, maar ervaart weinig steun van hun nieuwe directeur. Deze heeft het immers te druk met het leggen van contacten en maken van nieuwe beleidsplannen. Hij werkt zeven dagen in de week, maar het personeel klaagt dat ze hem nooit zien. De onvrede in de afdeling neemt alsmat toe, het CvB heeft ook steeds meer kritiek, de directeur werkt steeds harder. Na een jaar ligt hij met een hartinfarct thuis.
3. Een beleidsmedewerker ziet voor de derde keer in zijn loopbaan dat een door hem opgezet goedlopend project van hogerhand om politieke redenen wordt gestopt. Hij besluit zich nooit meer ergens met hart en ziel voor in te zetten en werkt netjes, loyaal maar lusteloos en moe richting pensioen. Zijn omgeving klaagt: weer zo'n oudere medewerker met steeds minder productiviteit! De wederzijdse onvrede leidt naar een ontslagregeling die in onenigheid over de ontslagvergoeding stagneert.

Individualisering, talentontwikkeling en eigen keuzes ervaren wij als grote verworvenheden van deze tijd. Individualisering vraagt maatwerk en dat is het richtsnoer geworden van veel ontwikkelingen in het onderwijs en de gezondheidszorg zoals competentiegericht leren, persoonsgebonden budget en verzekeringen op maat. Het streven naar maatwerk heeft in de gehandicaptenzorg tot een drastische afbraak van grote instellingen geleid. In het arbeidsbestel geldt “employability” – de door talentontwikkeling optimaal inzetbare mens – steeds meer als een vanzelfsprekende eis.

Elke winkelier weet dat de klant een wispelturige en veeleisende koning is. Tal van TV-programma's leren ons dat zelfs het eigen lichaam naar behoefte

te verbouwen blijkt te zijn. Hoewel de individualisering misschien hier en daar (bijvoorbeeld zelfverrijkende managers, ijdele politici, gewelddadige hooligans) te ver lijkt doorgeslagen<sup>1</sup>, heeft het concept van het maakbare individu, dat altijd en overal zijn kansen grijpt en zijn mogelijkheden uitbreidt, een niet meer weg te denken plaats in onze cultuur gekregen.

### **Mythes van de maakbaarheid**

Maar in het leven van elk mens en van elke organisatie gebeuren er dingen, die niet waren gepland, die buiten de eigen controle blijken te liggen. Iemand wordt overspannen of gehandicapt, een dierbare overlijdt, de organisatie moet gesaneerd worden en er vallen ineens ontslagen etc. Het lot grijpt in als het ware. En dan worden we hard wakker geschud uit onze maakbaarheidsdroom. De manier waarop we met dit lot omgaan is doorgaans ook tragisch: verbijstering over wat ons overkomt en met kans op lichamelijke klachten, psychische onbalans en emotioneel afhaken. De betrokkenen zelf schamen zich ervoor: dit past absoluut niet meer in het beeld van de zichzelf realiserende mens. De omgeving toont doorgaans ook maar kort begrip: we hebben het immers allemaal druk-druk en wie daar niet tegen kan, mist toch echt de boot.

Zijn we inmiddels zo verknocht geraakt aan ons streefbeeld van ontplooiing en maakbaarheid dat we eigenlijk geen beperkingen meer accepteren? Of zou er iets schorten aan dat maakbaarheidsideaal? We zijn er inmiddels zo aan gewend dat alles mogelijk is en moet kunnen, dat we niet eens meer zien hoe we onszelf aansturen met een aantal heel curieuze en eigenlijk niet zo vanzelfsprekende vooronderstellingen. Laten we er eens een paar onder de loep nemen:

#### *- Meer is natuurlijk ook beter*

Meer winst maken is absoluut nodig, meer groei is onontkoombaar, meer hiërarchische macht is aantrekkelijker, meer geld verdienen is ons streven, een groter huis is mooier, meer aanzien is verkieslijker, vaker op vakantie gaan naar steeds verdere oorden is bon-ton, in een grotere auto tel je meer mee, meer diversiteit in de supermarkt is vanzelfsprekend etc. etc. Het economisch denken heeft ons leven zo doordrenkt dat je al gauw een zonderling bent als je pleit voor consuminderen, voor genoeg is genoeg. Natuurlijk, het milieu lijdt grote schade door onze kwantitatieve denkwijze, het klimaat is aan het veranderen, maar een andere leefwijze kunnen we ons amper voorstellen.

#### *- Geluk heeft een specifieke vorm en inhoud*

De individualisering is enorm toegenomen, maar elke marketeer weet hoe groepsgevoelig wij zijn. Als ons ideaal bestaat uit een goed huwelijk en een fijn gezin, steeds promotie maken in een mooie baan en een goede gezondheid, dan zijn we doodongelukkig als dat standaardideaal ineens niet bereikbaar blijkt. Scheiding, ontslag, ziekte zijn trauma's en niet alleen omdat ze intrinsiek pijnlijk zijn. Een groot deel van het drama zit ook in het feit dat dergelijke onverwachte ontwikkelingen ons uit de groep van "normale

1. Zie ook: H. Kunneman: "Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme". Humanistics University Press, Uitgeverij SWP, 2005.

mensen" stoten en ons terugwerpen op onze echte individualiteit. Meestal hebben we nog helemaal niet nagedacht welke vorm van geluk eigenlijk bij ons zelf past.

- *Zelfrealisatie is het hoogst bereikbare doel*

Maslow stelde al een ladder van de menselijke behoeften op, waarbij fysieke overleving onderaan stond en zelfrealisatie bovenaan. In primitieve tijden had de mensheid zijn handen vol aan het beklimmen van de onderste sporten, maar zeker in het welvarende Westen staan we toch wel helemaal bovenaan de ladder. Het is ook het hoogste doel dat ouders tegenwoordig met hun kinderen hebben: als ze maar gelukkig worden! Een goede vakman? Een goed lid van de samenleving? Een persoon met aanzien en macht? Een steeds grotere groep blijkt te kiezen voor een toekomst, waarin kinderen zoveel mogelijk zichzelf kunnen zijn. En veel jongeren sluiten zich daarbij graag aan. Maar het gekke is dat zo'n mooi ideaal toch vaak als een dwangbuis gaat werken: je moet wel voortdurend bezig zijn met jezelf te ontplooien, anders mis je kansen, anders haal je er niet uit wat erin zit. Stilstaan bij wat "jezelf zijn" eigenlijk is komt er meestal niet van. Je bent voortdurend jezelf aan het worden.

- *Je moet het zelf kunnen*

Het credo van zelfrealisatie, het woord zegt het al, maakt dat afhankelijkheid en om hulp vragen not-done zijn. Iets niet zelf kunnen impliceert zwakte en kwetsbaarheid en dat associëren we met ouden van dagen en gehandicapten, niet met mensen die in volle vrijheid hun leven inrichten naar hun eigen wensen. Zelfs kwetsbaar zijn moet je zelf kunnen: wie zijn grenzen niet genoeg bewaakt, heeft dat tenslotte aan zichzelf te wijten. De logica van individualisering en autonomie is nogal hard, ze gaat dan ook vaak gepaard met heel wat eenzaamheid en liefdeloosheid. Pas als het echt niet meer kan doe je een beroep op een ander, maar meestal niet zonder een gevoel van schaamte. Initiatiekracht, een proactieve houding, zelfstandigheid, dat is wat we in onze medewerkers waarderen.

- *Maar... loyaliteit aan de organisatie staat voorop*

Gek genoeg wordt in elke advertentie voor een vacante functie niet alleen initiatief gevraagd maar ook altijd samenwerkingvaardigheid: een goed teamlid zijn, een goede coach zijn, midden in de organisatie staan, goed kunnen luisteren en aanspreekbaar zijn. Die volstrekt individuele mens moet tegelijk een zeer aalbaar sociaal wezen zijn. Echte eigenzinnigheid wordt niet zo op prijs gesteld. Ambtelijke loyaliteit aan de politiek geldt bijvoorbeeld als hoogste goed. Keihard werken, desnoods structureel overwerken? Als dat erbij hoort, doe je dat toch... Je functie wel dynamisch maar ook een beetje slopend? Als je alle kansen krijgt, mag de organisatie wel wat van je vragen. In de doorsneeorganisatie lijkt de zorg voor de omzet toch net een paar graden hoger te worden aangeslagen dan de zorg voor de medewerkers.

## **Zelfrealisatie als paradigma van deze tijd**

Hierboven is in enigszins zwart-witte tinten een beeld geschetst van de Westerse moderne cultuur. Natuurlijk is in de praktijk dit beeld genuanceerder. Onmiskenbaar is dat de moderne welvaart en technologie onze steeds verdergaande individualisering en beheersing van natuur en mens mogelijk maken. En daarin zitten tal van verleidingen om “door te schieten” in een veel omvattende maakbaarheidsideologie. Maar ook wie deze verleidingen weerstaat wordt aangeraakt door een dominante filosofie van zelfontplooiing en zelfrealisatie. Moderne vormen van zingeving nodigen de mens uit te leren van de eigen talenten en deze te realiseren in een voor zichzelf gelukkig en voor de omgeving duurzaam leven. Veel therapeuten en coaches hebben deze boodschap voor individuen, veel HRM-trends bieden dit perspectief aan organisaties. Hierbij is vaak helemaal geen sprake van een doorgeschoten maakbaarheid: het individu/de werknemer wordt geleerd de eigen patronen en blokkades te onderkennen en deze te vervangen door meer effectieve gedragingen. Daarnaast wordt de betrokkenen geleerd te luisteren naar genegeerde verlangens en onderdrukte kwaliteiten en deze meer te benutten in het leven van alledag. In wezen zijn alle vormen van moderne leiderschapsvorming op deze principes gebaseerd: leer jezelf kennen om zo je kwaliteiten beter te kunnen inzetten voor de situaties en mensen die je aanstuurt. Charisma<sup>2</sup>, uitstraling, wijsheid zijn niet zozeer een resultante van instrumentele kennis en vaardigheden maar de uitkomst van een proces van zelfrealisatie van de betrokkene zelf. Het vermogen zichzelf te sturen levert herkenning en erkenning op van anderen. Zij verlenen daarmee deze persoon het gezag, dat wij in de praktijk van alledag leiderschap noemen. Een subtiel weefproces van zelfsturing en interactie.

Is hier iets mee mis? Allerm minst! Het is ons inziens een uitdrukking van het feit dat in deze tijd steeds meer energie wordt benut om de mogelijkheden van de menselijke geest en natuur optimaal te ontplooiën en te benutten. Wij willen in dit artikel echter benadrukken dat deze insteek toch maar één kant van de menselijke medaille vertegenwoordigt. Hier past wellicht de metafoor van het menselijk lichaam. Voor de aansturing van onze fysieke motorische, endocriene, sensorische en andere functies hebben onze hersens het (onwillekeurige) limbische systeem ontwikkeld, dat dag en nacht de samentrekking van onze spieren, onze hartslag, de aanmaak van onze hormonen, onze bloedsomloop etc. etc. regelt. Dit limbische systeem bestaat uit twee delen: het sympathische stelsel, dat de versnelling van functies regelt, en het parasympathische stelsel dat de vertraging van die functies regelt. Ons lichaam is dus voorzien van een neurologisch gas- en rempedaal. Voortdurend gebruik van het sympathische stelsel leidt tot stress en op den duur tot een burnout. Een verstandig gebruik van het rempedaal is dus evenzeer nodig voor goed functioneren. Elke vergelijking gaat mank, maar met enige goede wil zou je toch kunnen zeggen dat in onze tijd, en zeker in de Westerse cultuur, de hoofdnadruk op die sympathische functie (maakbaarheid, zelfrealisatie) is komen te liggen en dat we niet meer zo goed raad weten met de parasympathische functie: bewaken

2. Zie ook het artikel: D. Ratering en M. van Hoorn. Charismatisch leiderschap is te leren. Uitgave StreamLinks, januari 2008.

van je grenzen en jezelf. We zouden die functie willen benoemen als “zelfzorg” of “zelfmededogen”, overigens niet te verwarren met zelfmedelijden. Over zelfzorg en zelfmededogen als noodzakelijke aanvullingen op zelfsturing en zelfrealisatie gaat de rest van dit artikel.

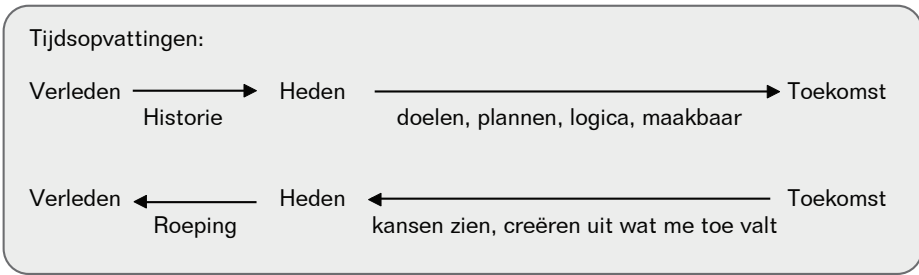
### **Het verschil tussen maken en creëren**

Echte zelfzorg is niet alleen iets dat inhoudelijk niet meer zo goed past in de huidige cultuur, maar ook een activiteit die een heel andere denkwijze vraagt dan we in de wereld van de maakbaarheid gewend zijn. Daarom eerst iets over het bestaan van twee werelden, elk met hun eigen tijd.

We kennen allemaal wel de ervaring dat we op het werk bezig zijn, maar met ons hoofd nog bij het feest of gesprek van gisteravond vertoeven, of we piekeren over de vergadering van morgen. Lijfelijk zijn we wel op het werk, maar onze gedachten zijn daar niet. Niet aanwezig zijn gebeurt heel vaak, wél aanwezig zijn is misschien de uitzondering. Hoe komt dat? Dat heeft te maken met het feit dat wij altijd in twee werelden tegelijk leven<sup>3</sup>. Enerzijds is daar de wereld van de vorm, van de materie, van de “realiteit”. Anderzijds is er ook de wereld van de ideeën, van het bewustzijn, van “de geest”. Elke wereld kent zijn eigen werkingswijze en wetmatigheden, maar ze staan niet los van elkaar. Marx verkondigde al, dat de materie bepalend is voor het bewustzijn. Veel filosofen benadrukken het omgekeerde: het bewustzijn beïnvloedt de realiteit.

Alle eerder genoemde mythes over maakbaarheid zijn opvattingen en ideeën uit die wereld van het bewustzijn. En ze bepalen in sterke mate hoe wij handelen en zo hoe wij onze realiteit maken. Paradoxaal genoeg zijn het ideeën die weliswaar overstromen van scheppingsdrift maar tegelijk helemaal gefixeerd zijn op de materiële wereld. De maakbaarheidsideologie verkondigt de lofzang van de geestelijke kracht van de mens. Echter hoe verder die ideologie reikt, hoe aardser de mens wordt. Aardser in zijn wensen en ambities en ook aardser in zijn manier van denken. Eigenlijk leert de mens zo zijn geestelijk vermogen tot schepping te vergeten en vervalt in een heel materiële opvatting van maken, verbouwen, sjuuwen, duwen en trekken. We hebben het dan over doelen, targets, missie- en ambitiestatements. Dat wordt ook heel zichtbaar als je naar de consequenties ervan voor de opvatting over tijd kijkt. We kennen allemaal de kloktijd, op zich een neutrale rekeneenheid om in het maatschappelijk bestaan ordening aan te brengen. In de wereld van het maken krijgt kloktijd de functie van planning en stappenplan. We noemen het ook wel “uitgaande tijd”, de tijd die verstrijkt tussen nu en straks, wanneer we het gestelde doel willen bereiken. In de aardse wereld van de uitgaande tijd hebben we verwachtingen over wanneer en hoe we onze doelen willen bereiken. Vandaar dat we ook zo van slag raken als die verwachtingen niet uitkomen. We zijn geïrriteerd, of nog erger: we raken in de stress. Maakbaarheid kent maar één manier van realiseren: zelf stevig en in jouw tempo aan de gewenste veranderingen trekken. Omdat dit een zeer discutabele vooronderstelling is, wordt kwetsbaarheid al vanaf het begin ingebakken.

3. Zie hierover ook het leerzame boekje van Jan de Dreu: *Leef: 8 opwekkende aanwijzingen*. 2002. Uitgeverij Rozemond, Laag Zuthem.



De wereld van de geest houdt er een ander tijdsbegrip op na. Hier gaat het niet om kloktijd maar om scheppingstijd. Schepping heeft te maken met het opkomen van ideeën, betekenissen en beelden. Net zoals dat bij kunstenaars het geval is. Zij vormen zich een beeld van wat ze willen schilderen, beeldhouwen, componeren etc. en van daaruit gaan ze creëren. Zoals Michelangelo al zei: "Ik stop het beeld er niet in, ik haal het eruit". Scheppen vereist enkel een begin- en een eindpunt, de spanningsboog ertussen doet de rest. Scheppingstijd noemen we daarom ook wel "inkomende tijd". Dat is de toekomst die naar ons toekomt, het lot dat ons treft. Dat kunnen uitgelezen kansen zijn die we alleen maar hoeven te plukken. Dat kunnen zware tegenslagen zijn die we moeten verwerken. De maakbaarheidfilosofie heeft ons bijna afgeleerd open te staan voor het lot. We kunnen enkel nog maar in uitgaande tijd denken – een hele materiële wijze van denken – en niet meer in inkomende tijd. De wereld van de geest kent geen kloktijd, de wereld van de geest is onbegrensd. Heerlijk, maar ook huiveringwekkend. Misschien grijpen we ons daarom liever vast aan maken dan aan scheppen. Maar wie psychisch duurzaam wil leven, moet leren in beide werelden zijn weg te vinden.

### Eerste orde stadia van zelfzorg

Zoals gezegd, onze Westerse cultuur heeft ons getraind in het verheerlijken van de missie, de opdracht om onze mogelijkheden te realiseren. Zij heeft ons vervreemd van het lot en daarmee van onze eigen begrensdheid. Wie opgroeit zonder fysieke handicaps en armoede – en dat is toch de grote meerderheid van onze bevolking – komt lange tijd ook maar weinig echte grenzen tegen. In de jeugd lijkt alles mogelijk. Er moet een dwingende grens van buitenaf aan te pas komen – zoals een eigen ziekte, overlijden van verwanten of vrienden, een ontslag e.d. – voordat een mens zich ineens bewust wordt van kwetsbaarheid en sterfelijkheid. Voortdurend hebben velen van ons geleefd in een wereld van eigen verantwoordelijkheid nemen, je eigen leven creëren, je talenten realiseren, kortom: in het hebben van een missie. En dan ineens loop je tegen iets aan dat je eigen beïnvloedingsmogelijkheden ver te boven gaat, dat je confronteert met grenzen en onmogelijkheden, kortom: dan dient zich het lot aan. Voor wie gewend is het leven voortdurend zelf te sturen is dat bijna een ondraaglijke boodschap. Goed misschien voor mystici uit het Oosten, maar niet voor een Westerse burger of zakenman, die niet alleen zijn missie, maar zelfs zijn lot in eigen hand wil nemen. Die afgedwongen en nog naar beheersing hunkerende reactie op tegenslag zou je de eerste orde manier van zelfzorg kunnen noemen. Die eerste orde manier, dus resultaatgericht beheersen en problemen oplossen, heeft ons immers veel gebracht. Waarom

zou dat ook niet helpen bij van buiten komend ongeluk? We zien in de praktijk een paar varianten van eerste orde zelfzorg, die eigenlijk nog steeds op het maakbaarheidsdenken is gebaseerd. De onderliggende emoties en reacties lijken erg op stadia in rouwprocessen, die Kübler-Ross eens heeft onderscheiden.

#### 1. *De context aanpassen*

De eerste reactie is er een van ontkenning: het ligt niet aan mijzelf, maar het zit meer in de context! Zijn er geen doktoren, medicijnen of therapieën die mij kunnen helpen? Blijft de overheid niet in gebreke? Moet het ARBO-beleid niet worden aangescherpt? De eerste reactie is steeds: hoe komen we zo snel mogelijk uit deze lastige situatie? Weerstand zijn er immers om overwonnen te worden! In deze eerste orde variant van zelfzorg lijkt een medische opvatting van zelfzorg de boventoon te voeren: zoek naar problemen in de context en pas de juiste behandeling toe. Het gaat niet om de weerstand, het gaat om de oplossing!

#### 2. *Zelfmedelijden*

Na een tijdje dringt de tegenslag toch bij onszelf binnen: het ontslag maakt je boos, het overlijden van die ander overweldigt je, je ziekte maakt je wanhopig en pessimistisch. Je wereld is ineens niet groter meer dan je pijn en je lijden. "Waarom ik?" is je vraag. Je beklaagt jezelf, jouw gevoel staat centraal. Je hebt vooral medelijden met jezelf omdat je ineens alle onmogelijkheden en grenzen beseft.

#### 3. *Nog even proberen...*

We proberen de druk te verlagen door even rust te nemen of op vakantie te gaan. Even op adem komen en dan er weer vol tegen aan. Of stevig sporten, je helemaal leeglopen en weer nieuwe energie krijgen. Als dat niet lukt is er misschien nog een training in stressmanagement, effectief plannen of assertiviteit. En die ziekte? Wel lastig, maar toch maar zo goed mogelijk doorwerken. Hier passen we de medische opvatting van zelfzorg op onszelf toe: dien jezelf op tijd het juiste medicijn toe en genees zo de wond. Immers, we zorgen pas goed voor ons zelf als we alles eruit halen wat erin zit. Overigens, fysieke zelfzorg is een onmisbare basis voor verdere zelfzorg, maar als het daarbij blijft is het enkel symptoombestrijding.

#### 4. *Vechten en berusten*

Hoe meer je je inzet c.q. verzet, des te meer ontglipt je het vermogen om een nieuwe betekenis te geven aan je situatie. Als het tij niet keert, wordt de fysieke, emotionele en mentale reactie sterker. Je wordt cynisch, soms verbitterd of vol van zelfmedelijden. Mentaal openbaart zich dan een latente crisis. Je staat aan de oever van een niet te stuiten rivier zonder brug of boot. Het wachten is op het moment dat je je echt bewust wordt van je beperkingen en je kwetsbaarheid. Soms is je lichaam zo genadig het definitieve signaal te geven: het lijden wordt je te machtig, de geest haakt af en je harde schijf zit vol. Concentreren lukt niet meer, er kan niets meer bij. Dan wordt het tijd voor echte zelfzorg. Maar het vechten tegen die overgave kan lang duren: we zijn zo gewend onze geest in stelling te brengen en het lijf volgt dan wel. Loslaten

van de drift tot controle is vooral heel beangstigend: wat zal er gebeuren als je je echt overgeeft? Is het lot wel te vertrouwen? Iedereen kan wel zeggen: gun jezelf een rouwproces, laat je verdriet maar gaan, geef jezelf maar over, maar zij hebben makkelijk praten, zij ervaren niet die grens... Het vechten aan de rand van de afgrond is daarom vele malen erger dan tenslotte moegestreden over de rand springen in de vrede van de overgave. De landing kan echter verrassend zijn.

Die overgave vergt een sprong van de materiële wereld naar de wereld van het bewustzijn, naar het werken met niet alleen uitgaande, maar ook met inkomende tijd. Het is de toewending vanuit de missie naar het lot. Pas dan kan het lot niet alleen gezien worden als noodlot maar ook begrepen worden als kans. Maar daar zijn nog enige stappen voor nodig.

### **Tweede orde stadia van zelfzorg**

De eerste fase van zelfzorg is dus verzet of zelfmedelijden, een emotionele reactie eigenlijk zoals bij elk begin van een transitieproces. Die eerste drempel is het meest lastig te nemen. Daarom is de hulp van anderen daarbij van onschatbare waarde. Maar wie niet meer bezig is met de grens te overwinnen (eerste orde) maar er gewoon bij stil durft te staan, leert zijn grenzen te respecteren en zo condities te scheppen om liefdevol te kunnen omgaan met de eigen beperkingen. Wie zonder angst durft te kijken kan beginnen aan de tweede orde van zelfzorg. Op zich zijn daarbij weer een paar aparte stadia te onderkennen:

#### *1. Bewustzijn van de eigen grenzen*

Het begint allemaal bij de vraag: waar merk ik mijn grenzen aan? Hoe doen grenzen zich bij mij gelden? En daarbij zijn er drie gebieden te verkennen. Allereerst natuurlijk de fysieke dimensie. Wat zegt mijn lichaam? Wanneer bereik ik de uitputtings-, vermoeidheids- of pijngrens? Deze grenzen kun je pas respecteren als je ze leert onderkennen. Al wat moeilijker wordt de emotionele dimensie. Aan welke gevoelens kan ik merken dat ik een grens nader? Zolang het zuiver verdriet is, kunnen we allemaal wel een grens herkennen. Maar wanneer word ik geïrriteerd of boos over anderen of op mezelf? Wanneer word ik onverschillig en apathisch? Wanneer ga ik me verbijten en afschermen? Wat duidt erop dat ik me eigenlijk alleen en eenzaam voel? Wat geeft me energie en wat kost mij energie en wat is hierin de rode draad? Het aller-moeilijkste is het herkennen van de mentale dimensie. Dit is het terrein van de verborgen bestuurders in onszelf, van de ongeschreven regels en opvattingen die ons gedrag dicteren. Zodra je omgeving een gedrevenheid of juist voorzichtigheid bij je herkent, kun je er zeker van zijn dat er sprake is van een mentaal patroon. Je vertoont gedrag dat zich onbewust herhaalt. Vaak te herleiden tot overtuigingen uit je opvoeding. Overtuigingen zijn innerlijke besluiten die je zelf ooit nam en/of normen en waarden die invloedrijke personen bij je inplantten en sindsdien actief zijn als onbewuste, volstrekt instinctmatig opererende gedragsreeksen. Deze mentale regels kunnen je een gedrag voorschrijven over wie je moet zijn, wat je moet kunnen, wat je voor anderen moet doen, of wat je zeker niet mag doen, waarbij je ver over je

eigen grenzen heengaat. Bij alle dimensies komt het op het volgende aan: nu eens niet meteen iets doen, maar eerst reflecteren en zo afstand nemen van de automatische piloot in onszelf. En bij alle reflectie geldt dat het oor en het oog van de partner, vriend(in) of coach zoveel meer hoort en ziet dan jezelf en je daar dus wezenlijk bij kan helpen.

## 2. Afscheid nemen van mijn ideale ik

Bewustzijn van mijn grenzen leidt er onvermijdelijk toe dat ook steeds helderder wordt dat een aantal zaken niet (meer) voor mij zijn weggelegd. Veel meer dan bij de eerste orde van zelfzorg is ook hier sprake van een emotionele verwerking van de geleden pijn, van het gemis nodig. Alsof er sprake is van gevoelsmatige “Gespenstglieder”, geamputeerde ledematen, die bij betrokkenen nog tijdenlang voelbaar blijven.

## 3. Verzoening met wie ik niet ben en wat ik niet kan

- Bijvoorbeeld: ik wilde altijd graag hogerop, mijn carrière heeft me ook ver gebracht. En dan kom ik op een plek waar ik, vergeleken met anderen, niet meer zo geweldig presteer. Ik kan me wel meer inspannen maar briljanter wordt het daar niet van. Ik merk dat de prestaties van anderen mij alleen maar meer onzeker maken. Er zijn anderen, die gewoon beter zijn. Het is blijkbaar tijd om afscheid te nemen van mijn oude ideaal en los te laten.
- Een ander voorbeeld: ik kon altijd iedereen inspireren, men hing aan mijn lippen ook al wist ik niet eens zoveel van de inhoud. Maar nu merk ik dat elke keer als ik optreed, dat ik me ondanks alle waardering leger voel. Het ideaal van degene die altijd weer anderen inspireert, paste bij mijn ideale ik, maar steeds minder bij wie ik nu eigenlijk ben. Maar als ik dat oude ideaal loslaat, wie ben ik dan nog, wat kan ik dan nog?
- Of nog een ander voorbeeld: ik hebt altijd kunnen doen wat ik wilde en ineens word ik getroffen door een ernstige lichamelijke handicap. Ik kan niet meer lopen zoals voorheen, niet meer sporten zoals vroeger, niet meer uitgaan zoals eerst. Een lichamelijke handicap, is amper te ontkennen maar hoeveel pijn doet het me om al die zaken, die eerst zo vanzelfsprekend waren, op te moeten geven? En wat blijft er dan nog over van mij? Overal zie ik wat ik niet meer kan.

Bewustzijn van grenzen – cognitief én emotioneel – is één zaak, accepteren van grenzen weer een heel andere. Ik was me heel bewust van wie ik dacht te zijn en nu ben ik mij heel bewust van wie ik niet ben. Als ik me niet meer laat overweldigen door de pijn van het afscheid kan ik, kun je, steeds realistischer onder ogen zien wat er echt niet bij mij hoort. En daarmee ontstaat een eerste idee van wat je nieuwe zelf dan wel is. Ik sta aan de oever van de hevig stromende rivier en ik tob over hoe ik aan de overkant kom. Ik maak een vlot, maar ik blijf niet te kunnen sturen in wild water. Ik maak een hoge polsstok, maar ik durf niet te springen. Ik probeer steeds een stukje te zwemmen maar elke keer verdrink ik bijna. Het wordt duidelijk: wat ik in ieder geval niet ben is iemand, die met veel lef onbekende situaties te lijf gaat en denkt: ik red me wel. Dat zegt ook veel over wat ik blijkbaar wél ben: ik ben een behoedzame

bouwer, die eerst goed kijkt en dan besluit. Zelfzorg betekent hier je verzoenen met je grens en er van uit gaan dat je iets van die grens kunt leren. Je kunt bijvoorbeeld voortaan aan de oever gaan zitten en genieten van het uitzicht in de wetenschap dat je niet naar de overkant hoeft. Je weet dat je voortaan nee zult zeggen als anderen je zoiets vragen. En eventueel verwijst je naar anderen die dat wél kunnen.

### **Derde orde zelfzorg<sup>4</sup>: de spirituele dimensie**

Als het lot ingrijpt spreken we al gauw van het noodlot. Een onheil van buiten, dat ons treft en waar we maar zo goed mogelijk mee om moeten gaan. In het ergste geval ben je slachtoffer van het noodlot, in een wat gunstiger geval draag je je lot waardig en maak je er nog zoveel mogelijk van. In beide gevallen getuigt het echter van een reactieve houding: ik moet me aanpassen aan het onheil van buiten. Oosterse filosofen maar ook een Westerse stroming als de antroposofie kennen echter een andere traditie: hier spreekt men van karma van de persoon, de levenslessen die men in de verschillende momenten van het leven te leren heeft. Over het ontstaan van het karma bestaan verschillende opvattingen. Het ontwikkelen van een andere houding is daarin steeds de rode draad. Men gaat op zoek naar de betekenis van het lot voor het eigen leven. Meer een "zelfzorg van de derde orde". Wie uit het materiële maakbaarheidsdenken is gestapt en zich openstelt voor een geestelijke benadering, ontdekt dat het lot soms tegenslagen bevat en soms cadeautjes. Maar beide varianten dagen de mens uit om zich op een scheppende wijze met het lot, het grotere geheel, te verhouden. Verantwoordelijk te zijn voor het eigen leven en voor de bijdrage aan en wisselwerking met het grotere geheel. Dat zou je de spirituele dimensie van zelfzorg kunnen noemen. Ook hier zien we weer enkele varianten van de derde orde zelfzorg.

#### *1. Herinterpreteren van de eigen rode draad*

Wanneer grenzen het karakter hebben van een muur of plafond, waar men steeds tegenaan botst, dan is er in feite sprake van patronen die zich in het leven van die persoon herhalen. Eigenlijk zitten daarin levensthema's verscholen, die we afhankelijk van de levensfase in verschillende gedaanten tegenkomen. De grens is dan een biografische rode draad, die verwijst naar belangrijke ontwikkelingsvragen.

Ik kom bijvoorbeeld steeds in een situatie terecht, waarin ik een dilemma ervaar tussen loyaliteit en eerlijkheid: of ik moet de situatie blootleggen, maar dan voel ik me een verrader; of ik moet loyaal aan de ander blijven, maar dan ben ik ontrouw aan mezelf. Meestal los ik die situaties op door in stilte te vertrekken of een crisis te veroorzaken. Bij elke confrontatie verlies ik iets: hetzij wat ikzelf waardevol vind of wat ik in de relatie met de ander waardevol vind. Op gedragsniveau kan ik zoeken naar manieren om effectiever met de spanning om te gaan. Maar de vraag naar de betekenis van dit thema voor mijn leven reikt verder. Waarheid en trouw laten zich niet in een formule verzoenen, maar ik kan mijn ontwikkeling wel richten op het meer bewust omgaan met de spanning tussen die twee waarden.

4. Hier zien we verwantschap met de "modus-3" vorm van leren en kennisverwerving, die Harry Kunneman onderscheidt in zijn boek "Voorbij het dikke-ik". Modus-3-leren gaat over "trage vragen", waarvoor geen klare taal beschikbaar is. Het gaat om het ontwikkelen van oriënterende, inspirerende existentiële en morele inzichten in relatie tot inhoudelijk-maatschappelijke vragen.

## 2. *Je verlies nemen*

Wanneer grenzen het karakter hebben van een plotselinge scheiding is er geen sprake van een terugkerend levensthema. Wel van een geduchte confrontatie met jezelf. Immers, verlieslijden, iemand of iets waardevols verliezen, werpt je terug op jezelf. Alle mensen om je heen kunnen niet voorkomen dat je je dan alleen en eenzaam voelt: verlies nemen en loslaten kun je immers alleen zelf doen. Maar je kunt daar ook doorheen groeien, doordat je geleidelijk een antwoord vindt op die vraag naar de persoonlijke betekenis van het verlies voor je. Veel mensen, die iemand hebben verloren of een langdurig lijdensproces hebben ondergaan, voelen zich daardoor "gelouterd". Ze leven intenser, waarderen wat hen toevalt, doordat ze het ultieme verlies – het afscheid nemen van het leven – onder ogen hebben gezien. Hun leven heeft daardoor een diepere zin gekregen. Wij kennen chronisch gehandicapten, die in zekere zin trots op hun handicap zijn geworden. Zij hebben daarmee de kans gekregen aan anderen diepere waarden van het leven te tonen.

## 3. *De schoonheid van de ouderdom*

Ook het ouder worden laat ons beseffen dat maakbaarheid maar één kant van de medaille van ons leven is. Niets blijft immers wat het is. Ons lichaam is daarin een mooie leerschool omdat ieder bij het ouder worden zijn vitaliteit voelt afnemen. Op een gegeven moment kan ik niet meer wat vanzelfsprekend was. In mijn laatste levensfase word ik dan ook steeds meer afhankelijk van anderen. Zelfzorg reikt daarmee verder dan de acceptatie van mijn eigen tekort. Al onthechtend leer ik te genieten van wat er nog wel is. In het verkennen van de "schoonheid van het tekort" besef ik steeds meer dat ik anderen echt nodig heb en dat zij een onmisbaar deel zijn van mijn leven.

We hebben het tegenwoordig vaak over "zinloos geweld" om daarmee aan te geven dat het normaliter niet te behappen is wat een mens soms treft. Talloze mensen hebben hun geloof in hun God verloren bij het zien van allerlei ellende in de wereld. We willen hier ook niet beweren dat er achter elk noodlot vanzelf een diepere zin is verscholen, wel dat elk mens wordt uitgedaagd om voor zichzelf de grenzen in zijn bestaan, zijn lot, van een persoonlijke betekenis te voorzien. Dan krijgt zelfzorg een spirituele dimensie en is er sprake van zelfmededogen: ik kijk liefdevol naar mijn tekort en mijn verlies en accepteer mijn worsteling met mijn eigen eindigheid. Juist dan blijkt mijn afhankelijkheid van anderen. Betekenis vinden in je grenzen heeft vooral ermee te maken dat diezelfde grenzen een nieuwe toegangspoort tot de ander blijken te zijn. Juist in je beperking en je kwetsbaarheid zit de mogelijkheid om wezenlijk verbinding met je omgeving aan te gaan. Immers, zelfzorg vereist de moed om hulp te vragen en te ontvangen op een wijze dat ik én de ander er vrede mee hebben. Dan biedt zelfzorg de mogelijkheid die ander voller te ontmoeten en elkaar steeds meer te zien in wat je wel én wat je niet bent. Spiritualiteit is ondermeer het ontdekken en invullen van jouw relatie met anderen. Een respectvol invullen van die relatie met anderen legt het fundament voor een klimaat van psychische duurzaamheid tussen mensen. Zo komen op een nieuwe manier lot en missie weer bij elkaar.

## **Zelfzorg in organisaties**

We zagen in het begin van dit artikel dat de meeste organisaties meer gericht zijn op gasgeven dan remmen, dat presteren en controleren in de haarvaten van organisaties zit ingebakken. Toch hebben we de tijd van industriële uitbuiting al weer ruim achter ons liggen. Het spel wordt tegenwoordig fijner gespeeld. De nadruk op groei en grenzeloosheid is via het economische model weliswaar in heel ons denken en doen vervlochten, maar tegelijk profiteren we allemaal ook via diezelfde welvaart van ongekende ontplooiingskansen. Kortom, als je al van uitbuiting mag spreken, dan voelen de meeste "slachtoffers" zich heel comfortabel in het systeem. Maar in de verleiding van steeds meer groeien en realiseren zit het risico dat je geleidelijk je eigen doelen en grenzen uit het oog verliest. Dat je je talenten eenzijdig exploiteert en dat je je amper meer kunt verzoenen met je eigen beperkingen. Steeds meer dringt dan ook het besef door dat organisaties hier een verantwoordelijkheid dragen die niet zo maar is af te schuiven op het individu. Door zijn inrichting, door zijn cultuur, door zijn ambities kan een organisatie immers veel bijdragen of onthouden aan een gezond functioneren van medewerkers. Net als bij individuen kun je organisatorische zelfzorg op een drietal niveaus onderscheiden:

### *1. Van geleende naar ook eigen doelen*

Organisaties hebben de handige maar ook hinderlijke gewoonte alles in doelen vast te leggen. Vanaf het eerste begin wordt elke medewerker geïndoctrineerd met targets en resultaatgerichtheid. Na een tijd worden die doelen zo vanzelfsprekend als water voor de vis die erin zwemt. Medewerkers worden getraind om niet van binnenuit te sturen, maar zich te laten aansturen door de vanzelfsprekende organisatiedoelen als winst maken, klantgerichtheid, efficiency etc. Met andere woorden: zij leren te leven met geleende doelen. Dat wordt pas goed merkbaar als mensen plotseling met ontslag worden geconfronteerd: ze weten zich geen raad met de nieuwe situatie, die niet als vrijheid maar als verlies wordt ervaren. Ze hadden niet geleerd eigen doelen te ontwikkelen maar dreven op doelen van de organisatie. Een eerste orde van zelfzorg in organisaties is dan ook de eigen ruimte voor medewerkers te institutionaliseren: ARBO-regels, HR-beleid, POP-gesprekken etc. Kenmerkend voor dit stadium van zelfzorg is dat de organisatie op een instrumentele wijze de ruimte voor individuele sturing institutionaliseert, zodat medewerkers meer gelegenheid krijgen voor zelfsturing en eigen doelen.

### *2. Van organisatorische ruimte naar ook informele vrijplaatsen*

Bij individuen is tweede orde zelfzorg een proces dat niet zozeer oplossingen genereert maar vooral zelfinzicht (door reflectie op wat je wel en niet kunt en bent) en verwerking (van de pijn van verlies en grenservaringen). Veelal besteden organisaties dit uit aan een coach. Of men beperkt het tot twijfels en problemen in het handelen via uitwisseling in intervisiegroepen. Een alternatief is dat er ruimte komt voor kleine groepen medewerkers die in een veilige sfeer gezamenlijk reflecteren op hoe zij met hun ontwikkeling bezig zijn en hoe zij de organisatie daarvan laten meeprofiteren. Of omgekeerd

hoe hun eigen patronen hen vasthouden in oud gedrag en hoe de organisatie hen afdrijft van hun eigen doelen. Ze fungeren als vrijplaatsen waarin men samen zich oefent in vrij denken, dialogische vaardigheid en nieuw handelen, waarin men weer leert open te staan voor scheppingstijd, waarin gezamenlijk de toekomst wordt gecreëerd. Wij hebben met deze groepen nu enkele jaren ervaring en hebben gemerkt dat deze zogenaamde “inspiratiegroepen<sup>5</sup>” een bijzonder vruchtbare plek zijn om oud verdriet te begraven en nieuwe vitaliteit op te doen.

### 3. *Van bevrijd denken naar maatschappelijk waardig handelen*

Derde orde zelfzorg gaat over vragen als: Welke betekenis wil je geven aan je beperkingen in jouw leven? Hoe ga je dat vertalen in je handelen naar anderen? Hoe ga je creatief om met het lot? Voor organisaties gaat het om een fundamentele herbezinning op hun betekenis en hun relatie met de omgeving. Er zijn tegenwoordig nogal wat organisaties die zich bezinnen op hun kernkwaliteiten en daarbij constateren dat ze op een heleboel terreinen niet zo bijzonder zijn. Meestal leidt dit tot een ingrijpend proces van herdefiniëren van de core-business. En heel vaak wordt dit transformatieproces gestart onder het oude paradigma: hoe kunnen we kosten besparen en zo weer groeien naar een positie als de beste en grootste in onze branche? In die gevallen is ook niet zozeer sprake van een echte transformatie, wel van een heel complexe en pijnlijke reorganisatie. Maar er zijn ook steeds meer vooral jongere – ondernemers die het vanzelfsprekend vinden hun organisatie maatschappelijk verantwoord<sup>6</sup> op te zetten. Ook bij hen zie je een focus op hun echte kernkwaliteiten en een creatief nadenken over hoe maatschappelijk verantwoord om te gaan met hun businessbeperkingen. Niet vanuit de oude motivatie om meer te kunnen nemen maar zeker ook meer te kunnen geven. Ook zonder dit soort strategische heroriëntaties zie je dat mensen binnen bestaande organisaties zoeken om de beperkingen van hun bedrijf serieus te nemen en te zoeken naar een grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid met de kwaliteiten die er wél zijn. Zo zie je steeds meer jonge bestuurders in de zorg echt verdriet hebben over wat de huidige mammoetorganisaties allemaal aanrichten voor patiënt en medewerker en met overgave op zoek zijn naar meer zinvolle vormen van zorgverlening.

### **Tenslotte**

In de beperking toont zich de meester. Dat geldt voor mensen en dat geldt voor organisaties. Je beperking serieus nemen kan op verschillende manieren. Vanuit de maakbaarheid is er de uitdaging om het onmogelijke waar te maken. Het gevaar is groot dat het leidt tot eenzijdige uitputting van talenten of een manier van werken die niet van nature bij je past. Van medewerkers wordt veel gevraagd en grenzen worden verlegd totdat het niet meer kan. Ook bij organisaties zien we dat ze hun hand overspelen. Voorbeelden vinden we

5. Zie ook het artikel van Julien Haffmans: Vrijgeleiden als interventiemethode. Leiderschap van niks, en het lijkt nergens op. M&O. ¾, 2006. pag 285-302. En het artikel van Ratering en Verhaaren: Inspiratiegroepen als hefboom voor persoons- en organisatieontwikkeling. Uitgave StreamLinks 2008.

6. Denk bijvoorbeeld aan de huidige nadruk op duurzaamheid, hetzij in de beperkte opvatting (zuinig met energie en afval), hetzij in de meer radicale C2C (Cradle-to-Cradle)opvatting (de hele keten van productie en consumptie zó inrichten dat er helemaal geen sprake van afval meer is).

heden ten dage in de financiële sector en in de grootwinkelbedrijven.

In dit artikel geven we aan dat de eigen beperking en grenzen vragen om respect en zelfzorg. Op persoonlijk niveau door zelfsturing, wat ik wil verbinden met zelfzorg. Daarmee herstel ik mijn balans van geven en ontvangen. De innerlijke balans in jezelf wat betreft de zorg voor lichaam en geest, maar ook de balans in de relatie met je omgeving. Welke betekenis kan en wil ik hebben, juist door niet alles zelf te willen hebben of doen? Kan ik ontvangen en daarmee ruimte geven en anderen laten winnen aan betekenis? Helaas komt deze vraag op dit moment vaak aan de orde als het te laat is en men met burnout thuis zit. Daarom nodigen we onze lezers graag uit om na te gaan wat het sturen op zelfzorg voor hen inhoudt.

Voor een organisatie betekent zelfzorg dat de vraag naar de zin- en betekenisgeving voor de omgeving en de medewerkers aan de orde is en daarmee ook hun balans tussen geven en nemen. Op dit moment wint het denken terrein dat duurzaam ondernemen verder gaat dan het milieu. Economisch denken reikt verder dan geld. Juist een bijna dolgedraaide economie vraagt om investeren in psychisch duurzaamheid; niet nog meer vragen van mensen maar ook tijd geven om op krachten te komen. Om duurzaam te ondernemen is het nodig om een gezond leefklimaat te scheppen waarin (menselijke) bronnen niet alleen benut, maar ook hersteld worden. Dat gezonde leefklimaat impliceert een leerklimaat dat psychische duurzaamheid en scheppende vernieuwing bevordert. Beperkingen en grenzen zijn dan een inspiratiebron om situaties te herwaarderen en de rem effectief te benutten. In die pauze kan men vragen stellen en kansen bieden tot herstel. Daarbij nodigen we organisaties uit om een missie te formuleren waarin niet alleen staat wie ze willen zijn, maar ook welke betekenis ze hebben voor behoud en herstel van de gebruikte bronnen en hun omgeving.

Januari 2008

Frans Verhaaren  
Carla Verhagen

## StreamLinks

StreamLinks is een verbond van onafhankelijke, ervaren organisatieadviseurs en trainers, die elkaar gevonden hebben op hun passie voor het vernieuwen van mensen en organisaties. Zij zijn voortdurend bezig individuen te helpen een nieuwe verbinding te maken met zichzelf en anderen en zo weer de energie te laten stromen in organisaties en naar de samenleving toe. Elkaar bieden we een aantrekkelijke plaats voor reflectie en inspiratie, een bron voor wederzijdse professionele en persoonlijke verdieping. En wat wij elkaar bieden, willen – we als tijdelijk reisgenoot met onze klanten – graag ook met hen tot stand brengen. Vanuit een betrokken verwondering gaan we samen met hen op zoek naar de vooronderstellingen en patronen die hun functioneren in de organisatie beperken. Van daaruit werken we met hen aan creatieve nieuwe perspectieven, zodat nieuwe energie gaat stromen. Dat doen we niet alleen door onze eigen ervaring in te brengen, maar ook door mensen de ruimte en de vrijheid in hun werk te laten nemen om na- en vooruit te denken. We hopen dat onze klanten op die manier (weer) in verbinding komen met elkaar, met andere ideeën en met dieperliggende drijfveren.

We werken zo omdat we geloven dat deze energiestromen en deze verbindingen essentieel zijn voor het gezond functioneren van mensen en organisaties. En omdat we op deze manier graag onze bijdrage leveren de wereld een beetje vooruit te helpen.

StreamLinks bestaat uit een kerngroep en een aantal jonge professionals als geest- en werkverwanten. Wij zijn vertrouwd met vraagstukken uit de kennisintensieve dienstverlening (professioneel en zakelijk) en uit het openbaar bestuur. We zijn daarbij steeds gefocust op het breukvlak tussen persoonlijke en organisatieontwikkeling.

Partners van de kerngroep zijn momenteel:

Drs. Hein K. Griffioen MCM CMC

Dick Ratering

Drs. Frans J.L.M. Verhaaren CMC

Drs. Carla M. Verhagen CMC

StreamLinks kunt u als volgt bereiken:

Postadres: Beukenlaan 2b, 3941 BA DOORN

Tel. 0343-511626

Fax 0343-511783

Website: [www.streamlinks.nl](http://www.streamlinks.nl)



## Marianne van Hoorn (1965)

Na een doctoraal Geschiedenis (RUU) en een Masters Southeast Asian Studies aan de Universiteit van Hull (UK) begon zij haar werkzaam leven in het bedrijfsleven. Zij vervulde verschillende rollen op het vlak van Management Development, HRM en Organisatieontwikkeling binnen ING Groep. Na een opleiding tot organisatieadviseur (SIOO, toenmalige BMC) stapte zij over naar organisatieadviesbureau Rijnconsult. In 2006 begon zij voor zichzelf, een jaar later promoveerde zij aan de Universiteit voor Humanistiek op een onderzoek getiteld 'Aandacht: bron van Verbinding. Verkenningen rond rijker organiseren'. Op dit moment, begin 2008, heeft zij net de overstap gemaakt naar GTI, alwaar zij beoogt in praktijk te brengen wat zij eerder in haar promotieonderzoek onderzocht.

*In leven en werk boeit mij de wisselwerking tussen mensen en hun werkcontext c.q. leefomgeving. Die fascinatie loopt als rode draad door de activiteiten die ik (min of meer) vakmatig onderneem vroeger in mijn studie geschiedenis, nu in mijn managementrol en alles wat daar tussen zit. Vraagstukken waar ik me graag op richt liggen op het terrein van het menselijker en leefbaarder maken van werkverhoudingen en organiseerprocessen. Accenten daarin zijn het met mensen zoeken naar hun eigen kracht, talent en authenticiteit en het van daaruit vormgeven aan ontwikkeling, beweging en samenspel in de soms weerbarstige werkelijkheid waar we als mens in organisaties mee te maken hebben.*

*Wat ik steeds meer als een uiterst relevant reservoir aan waardevolle 'kennis' beschouw is de ruimte en wijsheid die het hanteren van minder rationele bronnen als verhalen, beelden, metaforen en kunst met zich meebrengen. Het zijn vaak juist andere dimensies dan sec het verstand, waar wij zo op getraind zijn om op te bouwen, die de bodem onder ons samenspel voeden en krachtig maken. En die ons uitnodigen stil te staan bij de morele vraag wie wij (ieder van ons) willen zijn als mens, wat daarin betekenis heeft en welke keuzes daarbij horen. Ik zie het als een uitdaging maar eigenlijk ook als een noodzaak veel meer op deze vorm van 'weten' voort te bouwen en haar in te zetten in juist de rationaliteit van ons organisatorisch handelen.*

Leersum, januari 2008  
[www.aandachtinwerk.nl](http://www.aandachtinwerk.nl)



## Dick Ratering (1946)

In een ritme van ongeveer 8 jaar is Dick gewisseld van positie en baan. Na 16 jaar welzijnswerk, waarvan 8 jaar uitvoerend en 8 jaar adviseur voor overheid en welzijnsinstellingen, is hij overgestapt naar het bedrijfsleven. Ook daar weer in hetzelfde ritme 8 jaar intern adviseur voor HRM en organisatievraagstukken bij Friesche vlag koffiemelk en daarna als adviseur/trainer bij GITP managementopleidingen. Nu zo'n 7 jaar geleden is hij samen met zijn vrouw een eigen bureau gestart en heeft hij zich vrij snel daarna aangesloten bij StreamLinks. In zijn eigen praktijk houdt hij zich bezig met coachen, opzetten en begeleiden van inspiratiegroepen, trainingen zelfsturend leren, beleidsconferenties in het kader van koerszoeken en teamontwikkeling.

*Wat het werk voor mij boeiend maakt is het spanningsveld tussen mensen en hun werkgemeenschap. Ik verbaas me erover dat de prijs voor deelname aan de gemeenschap, namelijk jezelf aanpassen, zodanig dominant is, dat veel persoonlijke initiatieven uit angst niet meer genomen worden.*

*Juist het stimuleren van zelfsturing in verbinding met je context zie ik als mijn werkveld. Vandaar mijn interesse in thema's als aandacht, leidinggeven op basis van gezag en charisma, creëren van draagvlak en inspiratie in organisaties, processturing in infrastructurele projecten, met zeer veel verschillende belangengroepen en dergelijke.*

Nes, 2008

[www.zelfsturendleren.nl](http://www.zelfsturendleren.nl)



## Frans Verhaaren (1947)

Studeerde Psychologie van Arbeid en Organisatie in Nijmegen en werd daarna extern organisatieadviseur bij het IGOP. Daar adviseerde hij vooral industriële organisaties. Na twee jaar als intern adviseur bij de AMRO-bank te hebben gewerkt, werd hij partner bij AO, Adviseurs voor Organisatiewerk. Daar adviseerde hij vooral bij organisaties in de professionele en zakelijke dienstverlening en bij overheidsinstellingen. Sinds 1998 is hij zelfstandig gevestigd adviseur en partner van StreamLinks. Hij is altijd veel betrokken bij professionalisering: als docent in een aantal postacademiale opleidingen en als (bestuurs) lid van beroepsverenigingen. Zo was hij voorzitter van de OOA (Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs) en was hij voorzitter van de Action Learning Association Nederland.

*Ik zie het als mijn roeping om ruimte voor zingeving van mensen en organisaties tot stand te brengen. Ik doe dat door zo belangeloos mogelijk aanwezig te zijn. Ik bied rustige aandacht voor wat er al is en wat nog meer zou kunnen. Immers, door mensen ruimte te bieden kunnen ze hun eigen inspiratie (her)vinden. Van daaruit kunnen ze hun werksituatie opnieuw vorm geven. Van weerzin naar weer zin! Tegelijk probeer ik steeds om de (nieuwe) vragen van klant en samenleving als een levende uitdaging zichtbaar te maken. Ik ben gedreven om samen met leidinggevenden en medewerkers in organisaties uit te zoeken hoe in concrete stappen nieuwe idealen werkelijkheid kunnen worden. Van organisaties als verband naar organisaties als verbond! Zo ontstaat een spannende balans tussen ruimte voor het individu en meerwaarde van de organisatie. Adviseren is voor mij dan ook het dichterbijbrengen van persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke vernieuwing.*

Doorn, 2008

[www.verhaarenconsult.nl](http://www.verhaarenconsult.nl)



## Carla Verhagen (1949)

Carla Verhagen is sinds 1998 zelfstandig gevestigd coach, organisatieadviseur en trainer. Zij studeerde sociologie en volgde de tweejarige SIOO-leergang organisatiekunde. Ze werkte o.a. bij Gamma (SCW), Externe Management Partners en Phoenix Loopbaanadviseurs. Sinds 2007 is zij lid van SteamLinks. Als coach, adviseur en trainer begeleidt zij leer- en veranderingsprocessen

bij mensen en bij teams in commerciële, dienstverlenende en professionele organisaties en bij overheden.

*Ik werk vanuit ieders eigen verantwoordelijkheid zodat we met elkaar het traject inhoud en vorm geven. Mijn ervaringen als organisatieadviseur in verandertrajecten combineer ik graag met die van coach van professionals, managers, directeuren in hun werk en in hun loopbaan.*

*Wat me bezielt is dat mensen en (management)teams zich ontwikkelen en daarvan resultaat zien. Stappen zetten die aansluiten bij talenten, potenties en kansen. Ook durven te kijken naar wat niet kan of lukt en daar op een gezonde manier mee omgaan. Door rust, echte aandacht en feedback is er ruimte voor vragen, twijfels, zingeving en het vinden van creatieve antwoorden. Vaak begeleid ik management- en directieteams bij vragen naar samenwerking en het effectief leidinggeven aan veranderingen. Trainingen ondersteunen de groei in leiderschap en het persoonlijk functioneren in het werk. Als coach en loopbaanadviseur ben ik sparringpartner, spiegel en daag ik graag uit tot onderzoek, leren en bewaken van de energiebalans. Een zinvol perspectief ontstaat en daarmee acties, die in de praktijk werken en passen bij de persoon. Daarbij is de balans tussen zelfsturing en zelfzorg actueel.*

Utrecht, 2008



Dit katern gaat over zelfsturing: hoe je het beste uit je zelf haalt om dat in te kunnen zetten in je omgeving. Maar ook hoe je daarbij je eigen grenzen en beperkingen in acht moet nemen. Het gaat dus over leiderschap naar buiten en naar binnen. Charisma is namelijk niet een magische kwaliteit die je al dan niet vanaf je geboorte hebt, maar een houding die je al doende kunt leren.

Zelfzorg is de andere kant van de medaille van zelfsturing. Bij al het ontwikkelen van je talenten en van je externe kwaliteiten is ook regelmatig zorg nodig voor jezelf. Zelfzorg is immers een noodzakelijke voorwaarde om aan proactieve zelfsturing te kunnen doen.

Charisma ontwikkelen en doen aan zelfzorg lijken privéactiviteiten. Ze hebben echter een belangrijke organisatorische en maatschappelijke impact. Hoewel er tal van planning- en controlsystemen in organisaties bestaan, kunnen ze geen van alle leiderschap garanderen. Daarvoor is juist die persoonlijke zelfsturing en zelfzorg zo belangrijk. Op die manier biedt het werken aan psychische duurzaamheid een stevige basis voor organisatorische en maatschappelijke duurzaamheid.

ISBN: 978-90-807773-3-0

StreamLinks, Netwerkadvisers voor Vernieuwing

Drs. Hein K. Griffioen MCM CMC  
Dick Ratering  
Drs. Frans J.L.M. Verhaaren CMC  
Drs. Carla M. Verhagen CMC

Contactgegevens: Beukenlaan 2b, 3941 BA DOORN  
Tel. 0343-511626  
Fax 0343-511783  
Website: [www.streamlinks.nl](http://www.streamlinks.nl)