

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 doorgeslagen¹, 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. Initiatieffkracht, 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. Charisma², 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 in steek 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.

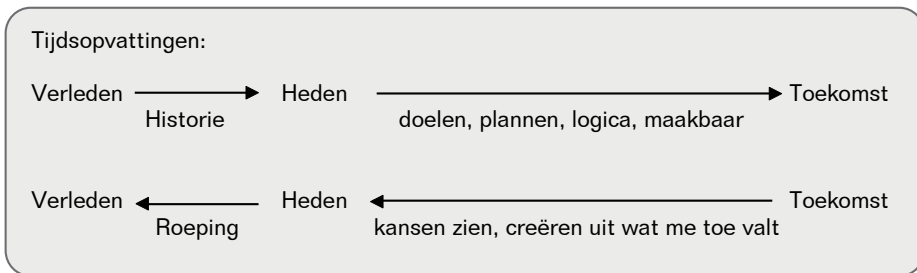
Het verschil tussen maken en creëren

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 leven³. 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 Roozmond, 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 beklagt 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.

- 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.

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

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 zelfzorg⁴: 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 “inspiratiegroepen⁵” 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 verantwoord⁶ 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

5. Zie ook het artikel van Julien Haffmans: Vrijgeleiden als interventiemethode. Leiderschap van niks, en het lijkt nergens op. M&O. 3/4, 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).

organisaties zien we dat ze hun hand overspelen. Voorbeelden vinden we 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