

INLEIDING

Vraagje – bestaat vrije wil?

Is gedrag een gevolg van een bewust keuzeproces vanuit vrije wil in het moment en/of is gedrag het gevolg van een onbewust geconditioneerd patroonmatig proces? Of heb je daar nog een heel ander perspectief op? En wat betekent dat dan? Denk daar eens even over na.



We hebben volop de tijd om een gedegen antwoord te formuleren op deze vragen. Maar nu alvast de kern: het grootste deel van de tijd, waarschijnlijk zelfs 99% van de tijd, staan we in 'de schaaapstand'. De schaaapstand is de stand waar ons bewuste 'uit staat' en we volledig functioneren vanuit onbewuste, aangeleerde, diep ingesleten en zich continu herhalende denk- en gedragspatronen. Dus is de uitdaging om 'aan te -gaan- staan': aandachtig en bewust aanwezig te zijn in het hier en nu. Dat vraagt en betekent nogal wat. Wat precies? Daar zullen we het nog uitgebreid over hebben.

Aanleiding voor dit boek – samenvatting van de training persoonlijk leiderschap

Heel veel professionals, leidinggevendenden, managers en leiders hebben de afgelopen 25 jaar deelgenomen aan 'mijn' trainingen persoonlijk leiderschap en me hun uitgesproken advies gegeven 'dat ik toch echt eens een boek moest gaan schrijven'. Ik heb altijd een gezonde weerstand gehad daar aan toe te geven omdat zo'n boek niet de ervaring van de training zelf is. Totdat een deelnemer zei: 'Nee joh, je moet geen boek schrijven. Je moet gewoon een samenvatting van de training in boekvorm uitgeven. Met de flip-over vellen uit de training er in'.

Dat idee heb ik getoetst bij een flink aantal deelnemers en die waren allemaal razend enthousiast. Niet alleen gaven ze aan dat

ze het prettig vinden om nu eindelijk eens een echte hand-out te hebben. Ze vertelden ook dat ze met zo'n boek beter in staat zouden zijn anderen deelgenoot te maken van hun ervaringen, inzichten en lessen. Kortom genoeg reden om het gewoon toch te doen.

Geloof niets – onderzoek alles

Voor nu en de komende tijd, in ieder geval gedurende de periode dat je dit boek leest: geloof niets van wat ik zeg - onderzoek alles! Geloof niets van wat de mensen in je omgeving zeggen – onderzoek alles! Geloof eigenlijk ook jezelf niet – en onderzoek al je overtuigingen, perspectieven, aannames, gedachten, gevoelens, gedragingen en ervaringen. Kloppen ze nog? Wil je ze nog? Zijn ze nog toereikend voor je huidige leven? Werken ze nog? Wanneer en waarom wel en niet?

De kunst zal eruit bestaan om te kijken en denken voorbij hoe je altijd kijkt en denkt. 'Uitzoomen' noem ik dat. Er zullen nieuwe, bevreemdende, ontwrichtende, ongemakkelijke, maar ook, geruststellende, verfrissende, verrassende ideeën en perspectieven voorbij komen. Die kunnen allerlei gevoelens en emoties bij je oproepen: blijdschap, herkenning, geruststelling, ontspanning, ongemak, irritatie, ongeloof, weerstand of boosheid. Als dat gebeurt, is dat goed nieuws want dat betekent dat je je eigen referentiekader aan het bevragen bent.

Anders gezegd: als je niet af en toe ongemak ervaart tijdens het lezen van dit boek, kun je je afvragen of je werkelijk aan het onderzoeken bent. Of dat je 'kiest' voor de schaaftand en je antwoorden al geformuleerd hebt. En dat zijn natuurlijk dezelfde antwoorden die je gisteren, vorige week en een maand geleden ook al gaf op je vragen en uitdagingen. Terwijl je donders goed weet dat die antwoorden, als je heel eerlijk bent tegen jezelf, je precies dezelfde reacties, ervaringen, resultaten, emoties en gevoelens opleveren als gisteren, vorige week en een maand geleden. Soms positief, soms negatief. Maar altijd voorspelbaar.

Moed om kwetsbaar te zijn - het belang van compassie en lichtheid

Dus gaat het erom moed te tonen. Moed om kwetsbaar te zijn. Aanraakbaar te zijn. Feilbaar te zijn. Echt tevoorschijn te komen. Voorbij je verhalen, rechtvaardigingen, twijfels, excuses, (on)zekerheden en angsten. Om het niet te weten. Op zoek te gaan naar nieuwe referentiepunten. Realiseer je, dat je geen nieuw gedrag bouwt op oude overtuigingen. Dus, wil je meer geluk, succes, effectiviteit, invloed, impact, moeiteeloosheid, overvloed, gemak of plezier in je leven dan betekent dat automatisch dat je deels je oude denk- en gedragspatronen moet vervangen door andere, meer effectievere denk- en gedragspatronen. En dat je nieuwe denk- en gedragspatronen hebt toe te voegen aan je huidige standaardrepertoire. En uiteraard ook dat je bepaalde denk- en gedragspatronen gewoon vast kunt houden.

Maar ja: welke precies en wanneer zet je die juist wel en niet in?! Daartoe heb je jezelf écht te bevragen, ver voorbij het punt van de comfortabele vanzelfsprekendheid. Maar altijd met compassie. Want jezelf, en anderen, al te serieus en kritisch benaderen, creëert juist gedoe, drama en zwaarte. En dat is nooit een goede voedingsbodem voor verandering - eigenlijk nergens voor!

Dit gaat niet over goed of fout. Dit gaat over hoe het kán zijn voorbij je huidige creërende overtuigingen. Zonder beoordelingen en veroordelingen. Gewoon alleen waarnemen wat er is: zoals het is. Met compassie en lichtheid. Naar jezelf en je omgeving. En vervolgens gewoon proberen, oefenen, lekker stuntelen en erom lachen. Werken aan je eigen ontwikkeling en leiderschap kan op die manier ook gewoon leerzaam, bevredigend, leuk, inspirerend, ontspannend en plezierig zijn. Dus geniet er vooral ook van!

Intellectuele lessen en levenslessen

Er bestaan intellectuele lessen en levenslessen. Wat is het verschil tussen bestuderen hoe een appelgebakje smaakt en een appelgebakje eten? Intellectuele lessen zijn informatief,

interessant en ook regelmatig inspirerend. Het gevaar bij een intellectuele les is echter dat je het buiten jezelf plaatst. ‘Ah ja, zo kun je er ook naar kijken, interessant!’ of ‘oh joh, doe jij dat zo, knap hoor’. Leren wordt en blijft dan vooral een mentale exercitie. En het is mijn ervaring dat heel veel mensen dat heel prettig (lees: veilig) vinden. Het blijven daarmee echter vooral abstracte concepten die je wellicht ooit nog eens, in de toekomst, overweegt toe te passen. Vaak niet dus. Hoewel het begrijpen van de theorie natuurlijk een belangrijke randvoorwaarde voor succes is, is de kans groot dat je in conceptuele en abstracte beschouwingen blijft hangen. En niet écht verder komt.

Een levensles daarentegen is een directe ervaring. Een levensles is iets wat je internaliseert. Het wordt onderdeel van wie je bent. Uit een levensles kom je anders tevoorschijn. Wijzer en meer ervaren. En omdat het onderdeel is geworden van wie je bent, pas je deze les ook meteen toe. Het is altijd en direct beschikbaar. Dit in tegenstelling tot een intellectuele les die je telkens weer ‘terug moet halen’ om er je voordeel mee te doen en die je, veel vaker, uiteindelijk toch vergeet.

Bovendien zorgen levenslessen er vaak voor dat de essentie onthutsend eenvoudig wordt. Terwijl bij te veel nadruk op intellectuele bespiegelingen de zaken vaak onnodig complex worden.

Dit boek ‘gedraagt zich’ uiteraard meer als een intellectuele les dan als een levensles. Als je merkt dat je al te mentaal, rationeel of theoretisch bezig bent, voeg dan vooral een portie praktijk, persoonlijke cases en ervaren/voelen toe. Je zult merken dat de combinatie het beste leereffect genereert.

Opzet en inhoud van dit boek

In dit boek verbind ik allerlei visies, theorieën, modellen, methoden en publicaties van bekende denkers op het gebied van leiderschap en de laatste inzichten uit de neurowetenschap en gedragspsychologie met ruim 25 jaar praktijkervaring met het

begeleiden van verandertrajecten en leiderschapsvraagstukken in organisaties. Op die manier komen allerlei relevante aspecten van persoonlijk leiderschap aan bod.

Ik beperk me tot de essentie en daarmee is het vooral een samenvatting van de organiserende principes van persoonlijk leiderschap die ten grondslag liggen aan de training. Met hier en daar een incidentele vraag. Voor de echte 'look & feel' moet je toch écht naar de training komen. In de training is een mooie en goede afwisseling tussen theorie en praktijk. Er is veel ruimte voor onderzoek naar en experimenteren met eigen thema's, vragen, praktijkvoorbeelden, houding en gedrag.

Deel 1 : Leidinggeven aan jezelf

De eerste beweging bij leiderschap is altijd de beweging naar binnen. Het eerste deel van het boek zou je dan ook een 'deep dive' in je binnenwereld kunnen noemen. Je onderzoekt hoe jouw (on)bewuste jouw leven regisseert. En hoe je daar meer vat op kunt krijgen. En steeds beter in staat bent om te kiezen voor gedachten, gevoelens en gedrag waar jij, en je omgeving, gelukkig(er) van worden. Leidinggeven aan jezelf. Grofweg gaat het eerste deel over de volgende kernvragen:

- Wat is bewustzijn - het bewuste en onbewuste
- Wat is gedrag – hoe werkt het
- Hoe werkt gedragsverandering
- Wat is een referentiekader
- Wat zijn overtuigingen – en welke zijn leidend in jouw leven
- Hoe ga je van belemmerende naar helpende overtuigingen
- Wat is de realiteit – absolute en subjectieve realiteit en hun betekenis
- Wat is het belang van wil, aandacht, waarnemen, reflecteren en bewustzijn
- Waarom is het belangrijk om doelen te hebben
- Hoe ziet de beste versie van jezelf er uit
- Hoe blijf je toegewijd werken aan je ontwikkeling – hoe houd je 'de zaag scherp'

Deel 2 : Omgevingsmanagement

De tweede beweging bij leiderschap is de beweging naar buiten. Het tweede deel van dit boek gaat over jou in jouw omgeving. Als je je binnenwereld op orde hebt ('if ever'), is dat fijn maar dat is maar de helft van het werk. Je hebt nu éénmaal met anderen in een context te maken c.q. samen te leven en samen te werken. Dus gaat het in het tweede deel over omgevingsmanagement:

- Hoe leef en werk je effectief samen met anderen
- Hoe optimaliseer je jouw interactiekwaliteit en samenwerkingseffectiviteit
- Waarom zijn schuld en schaamte zo belangrijk en hoe ga je er effectief mee om
- Hoe blijf je uit gedoe, drama en zwaarte
- Hoe leef je op het niveau van de feiten c.q. de realiteit
- Hoe vergroot je je invloed en impact
- Hoe draag je bij aan langdurig gelijkwaardige en wederkerige samenwerkingsrelaties
- Hoe creëer je meer moeiteloosheid en overvloed in je relaties en leven
- Hoe realiseer je jouw doelen in samenwerking met anderen
- Hoe manage je jouw omgeving op de meest effectieve wijze

Deze opbouw is niet voor niets zo gekozen. Er zit een duidelijke samenhang en volgorde in het programma. Je kunt niet effectief aan de slag met het verbeteren van je relaties als je niet weet welke belemmerende overtuigingen je er zelf over hebt. En als je niet je aandacht kunt sturen, heeft het niet veel zin om met 'de zaag scherp houden' aan de slag te gaan. En als je niet weet hoe gedrag werkelijk tot stand komt, is werken aan gedragsverandering een stuk lastiger.

Resultaten

Wat levert het lezen van dit boek -of het volgen van de training- jou op:

- Je ontwikkelt diep inzicht in hoezeer je functioneert vanuit aangeleerde, stevig ingesleten, zich continu herhalende, onbewuste denk- en gedragspatronen. Dus hoe menselijk gedrag en gedragsverandering tot stand komt: *van geconditioneerde reactie naar gekozen respons*
- Je ervaart welke realiteit jouw referentiekader creëert, wat daarvan de effecten zijn en hoe je bewust kunt kiezen voor effectief gedrag: *van de schaaapstand naar bewust leven*
- Je ondervindt hoe belangrijk doelen en doelhelderheid zijn in je leven: *van omgeving gestuurd naar doelbewust, doelgeleid en doelgericht*
- Je leert onthecht waarnemen in het hier en nu -uitzoomen- waardoor je daadwerkelijk de grenzen van je bewustzijn kunt oprekken: *van disfunctioneel denken en handelen naar functioneel denken en handelen*
- Je leert hoe je van schaarste-denken naar overvloed-denken stapt. En hoe je in interactie en samenwerking met anderen, effectief kunt interveniëren en daarmee je invloed en impact kunt vergroten: *van afhankelijk via onafhankelijk naar wederzijds verbonden*
- Je oefent met zaken als hier & nu zijn; wil en aandacht richten; onthecht waarnemen; reflecteren; bewustzijn toevoegen; doelhelderheid in het moment ontwikkelen; gedragsflexibiliteit verbeteren; inlevings- en voorstellingsvermogen aanspreken; interactiekwaliteit en samenwerkingseffectiviteit optimaliseren; op je morele kompas en intuïtie varen: *van theorie naar praktijk*
- Je krijgt praktische tools om 'je zaag scherp te houden' zodat je ook na afloop van de training continu kunt blijven reflecteren en leren: *van intentie naar consequentie*

Er zijn geen garanties – alles draait om toewijding

Hier dan ook maar meteen een stevige disclaimer. Hoe interessant, nuttig, belangrijk en inzichtgevend dit boek ook voor je kan zijn, het is totaal onbelangrijk en betekent niets als je er niet een concreet vervolg aan geeft in je eigen leven, in jouw context. Als je niet toegewijd blijft werken aan je eigen ontwikkeling.

Als je dat niet van plan bent, is dat helemaal oké. Neem je dan ook alsjeblieft niets voor. Want als je dat toch doet en je houdt je er vervolgens niet aan, creëer je alleen maar (meer) teleurstelling en zelfverwijt. De meesten van ons hebben daar al meer dan genoeg van. En dat leidt alleen maar tot (nog meer) gedoe, drama en zwaarte in je leven. Waar jij, en uiteindelijk ook anderen, last van krijgen. Niet doen dus.

Je weet ondertussen echt wel hoe je het verschil kunt en moet maken in jouw leven. Er is geen enkele hoop op een beter leven, buiten jou. Maar jouw beslissing en toewijding om er ‘serieus’ werk van te maken, maakt het verschil. Kies bewust ;-).

DEEL 1

DEEP DIVE IN JOUW BEWUSTZIJN



DEEL 1

DEEP DIVE IN JOUW BEWUSTZIJN

Bewustzijn – het bewuste én onbewuste

Bewustzijn is één van de grootste cadeaus die we van moeder natuur hebben gekregen. Bewustzijn geeft ons onder andere het vermogen om te kunnen waarnemen, betekenis te geven en ervaringen te creëren. Het stelt ons in staat het leven te beleven. Hoe bijzonder is dat?!

Maar als we het over bewustzijn, ofwel ‘bewuste’ hebben, ontkomen we er niet aan om het tegelijkertijd ook meteen over het ‘onbewuste’ te hebben. Normaliter gaat alle aandacht uit naar het bewuste. De kroon op de menselijke evolutie. Dat wat ons als mens misschien wel het meest definieert en onderscheidt. Maar dat is eigenlijk deels onterecht. Het onbewuste is minstens zo belangrijk in en voor ons leven. Het onbewuste regelt namelijk zo’n beetje alles in ons leven. En het bewuste hobbelt daar wat achteraan. Dus ja, bewustzijn is een groot cadeau. Maar het onbewuste is minstens zo’n groot cadeau en heeft, nogmaals, een veel grotere betekenis voor en impact en invloed op ons leven dan ons bewuste. Want ons onbewuste, en niet het bewuste, is de regisseur ofwel ‘control room’ van ons leven.

Bewustzijn – van non-duale naar duale wereld

Als we geboren worden, zijn wij en de wereld één. Er is geen benul van tijd, huis, wortel, pen, schildpad, wolk, moeder als afgescheiden, losstaande elementen. Voor een baby is alles één. Subject-object scheiding bestaat nog niet. Er is nog geen oorzaak-gevolg relatie. Deze/die en dit/dat bestaan niet. ‘Ik ben’ en ‘ik heb’, zijn voor een baby ‘er is’. Niets heeft of krijgt betekenis. Dit is de wereld van non-dualiteit. Alles is één. Er is nog geen definiërend bewustzijn.

De hersenen blijven zich ontwikkelen en vooral ten gevolge van
