

Kiezen & creëren zelfsturing in loopbaan & carrière

“When our visionary energies are activated, they actually begin to create circumstances – ideas, markets, and organisational paradigms – that will move our priorities into manifestation” (Rick Jarow in ‘Creating the work you love’)

Inleiding

Onze samenleving biedt steeds meer ruimte aan de behoefte van mensen om in vrijheid keuzes te maken met betrekking tot een zinvolle invulling van het eigen bestaan. Daarom is het noodzakelijk om de ontwikkeling van competenties op het terrein van kiezen en creëren van een zinvol eigen leven voortvarend en krachtadig op te pakken. Arbeidsorganisaties doen er goed aan hun verantwoordelijkheden en mogelijkheden op dit terrein te erkennen en te ontwikkelen. Dit ontwikkelen van kiezen en creëren als kerncompetenties gaat verder dan het aanleren van instrumentele en professionele vaardigheden die nodig zijn voor de uitoefening van ons huidige beroep. Op basis van eigen werk en ervaring presenteren wij een aantal inzichten rond de kerncompetentie ‘Kiezen en Creëren’. In dit artikel willen wij een bijdrage leveren aan de ontwikkeling en overdracht van een methodisch kader voor de ontwikkeling van HRM- en HRD-professionals en managers op het terrein van training, coaching en (loopbaan) ontwikkeling.

Kiezen in de context

Er is voldoende bewijs voor de stelling dat het emotionele en lichamelijke welbevinden van iemand negatief wordt beïnvloed als hij of zij langere tijd tegen zijn of haar zin moet werken en dus niet zinvol bezig is. De opdracht om inhoud te geven aan de zin van het werk en daarmee voor een groot deel ook aan de zin van het leven, ligt in de eerste plaats bij het individu. Voor de noodzaak om keuzes

te maken die leiden tot nieuwe zinvolle activiteiten en ervaringen geldt hetzelfde. Zingeving is niet iets dat ons van buiten af wordt aangereikt. Zin krijg je niet, zin gééf je en vaak bestaat dit ‘geven’ uit ‘actief ontvangen’. Dit laatste in de betekenis van open staan voor nieuwe inzichten, bewust zijn van je eigen ontwikkeling en van de nieuwe keuzes die het ‘in ontwikkeling’ blijven van je vraagt. Ook is er geen sprake van “eens gegeven, blijft gegeven”. Zingeving is een creatieproces en zeer onderhoudsgevoelig. En als de essentie van onze zin al niet wijzigt, dan in ieder geval de weg waarlangs zin gerealiseerd wordt en de vorm die hij onderweg aanneemt; de leerervaringen waar wij voor komen te staan.

Zin krijg je niet, zin gééf je

De mate waarin wij erin slagen positief en constructief tot zingeving te komen, wordt bepaald door zaken als persoonlijke moed, vertrouwen in je eigen ontwikkelingsproces en in je eigen kerncompetenties Kiezen en Creëren. Niet alleen wijzelf, ook onze context, de omstandigheden waarin we leven, zullen veranderen als gevolg van de keuzes die wij maken. Dat geldt ook voor de wijze waarop wij onze keuzes omzetten in handelen, in onze manier van zijn. Consequent en congruent invulling geven aan gemaakte keuzes draagt bij aan het creëren van de omstandigheden die passen bij onze zin. Het bovenstaande is de kortst mogelijke samenvatting van de dynamiek in het samenspel van kiezen en creëren.

Leidinggevend en professionals die ruimte kunnen en durven geven aan deze dynamiek, realiseren samen met collega's en medewerkers de veranderingen die nodig zijn om de organisatie zinvol te laten voortbestaan. Zij zijn niet bang om het bestaande los te laten omdat hun identiteit en zingeving daar niet van afhankelijk zijn. Zij hebben een op positieve invloed en kracht gebaseerde macht omdat zij bereid en in staat zijn bestaande zekerheden op te geven om nieuwe te ontwikkelen. Omdat zij verandering accepteren als realiteit en faciliteren dat iedereen kan bijdragen aan het creëren van veranderingen.

Kiezen als kerncompetentie

Er is een opvallende parallel tussen ontwikkelingen in de samenleving en ontwikkelingen in arbeidsorganisaties. De kern van deze parallel is dat dwingende kaders en handelingsvoorschriften steeds meer naar de achtergrond verdwijnen. De grote maatschappelijke en normerende invloed van de kerk die onze generatie in de jaren '50 en '60 van de vorige eeuw nog heeft ervaren, is verdwenen. Mensen zijn meer en meer op hun persoonlijke normen en waarden aangewezen bij het nemen van besluiten met een ethisch of maatschappelijk karakter. In bedrijven heeft de strenge hiërarchie geleidelijk aan plaats gemaakt voor plattere organisaties. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Praktisch inhoud geven aan beslissingsbevoegdheid veronderstelt het vermogen, de bereidheid en de moed om keuzes te maken. Iedere keuze, hoe klein of groot ook, geeft vorm en inhoud aan vragen als: 'Hoe wil ik werken?', 'Hoe wil ik leven?', 'Hoe wil ik ZIJN?'. Essentiële keuzes die betrekking hebben op deze vragen, dragen in hoge mate bij aan nieuwe, of al aanwezige, inspiratie en zingeving. Hoe essentiëler een noodzakelijke keuze besluit hoe sterker het creërend effect! Kiezen is steeds meer een kerncompetentie.

Hoe essentiëler een noodzakelijke keuze besluit hoe sterker het creërend effect!

Enkele wetmatigheden

Wie gefascineerd wordt door de dynamiek in het proces van kiezen en creëren, ontdekt op basis van studie en eigen ervaring wetmatigheden. Een aantal van deze wetmatigheden wordt onderstaand kort behandeld. Ze zijn niet uitputtend en ze sluiten ook niet allemaal precies op elkaar aan. Bij het werken met deze wetmatigheden in de trainings- en adviespraktijk blijken ze een belangrijke rol te spelen in de ontwikkeling van kiezen en creëren als kerncompetentie.

Kiezen is niet alleen leuk en inspirerend

Kiezen is (ook) verliezen

Het vraagt een specifieke combinatie van moed en vertrouwen om keuzes te relateren aan zelfrealisatie en zingeving. De moed om onder ogen te zien wat je als zinvol en zinloos ervaart, om stil te staan bij wezenlijke behoeften en verlangens. De bereidheid om de conclusies daaruit te vertalen naar concreet gedrag, naar handelen, naar een manier van zijn. Kiezen is niet alleen leuk en inspirerend. Zelfs ogenschijnlijke 'kleine keuzes', zoals het besluit om tijdens een gesprek op te houden met argumenteren en te beginnen met goed te luisteren, of de keuze om een aantal uren per week minder te gaan werken, leiden tot ander gedrag en dat raakt de anderen waar je mee samen leeft en werkt direct. Dat leidt tot vragen, reacties en ander gedrag van hun kant. Dat is geen probleem, dat is onderdeel van jouw keuze en creatieproces.

Enkele voorbeelden:

- Een bestuurder van een internationaal adviesbureau legt een deel van zijn functies neer en opent een retraiteoord in Frankrijk.
- Een productieleider van een klein technisch bedrijf wordt ziek en ontwikkelt zich, terwijl hij herstelt, tot spiritueel genezer, een aan hem bekende maar vroeger genegeerde gave.
- Uit liefde voor de natuur ontwikkelt een jonge vrouw

natuurlijke natuurvriendelijke producten, hieruit ontwikkelt zich een zeer succesvolle onderneming.

- Een gezondheidspsychologe met een carrière als adviseur en trainer geeft haar hobby een grotere plek in haar leven en besteedt een dag per week aan beeldhouwen.

Als je loyaal wilt zijn aan je eigen ontwikkeling, dan moet je soms afscheid nemen van mensen, situaties en verbindingen die nog niet zo lang geleden zinvol waren. Je neemt afscheid van datgene waar je aan gehecht bent en wat tegelijkertijd niet meer bij je past. Dit proces gaat veelal gepaard met onzekerheid, soms ook met gevoelens van verdriet of eenzaamheid.

Je bent niet verantwoordelijk voor het verdriet of de teleurstelling van anderen

De behoefte en de noodzaak om nieuwe keuzes te maken manifesteert zich op verschillende manieren: als een vorm van ontevredenheid, als vermoeidheid. Werk wordt als zwaar ervaren terwijl het tot voor kort een bron van energie en bevrediging was. De metafoor van de bron is krachtig: uitgeput zijn. Die van de weegschaal ook: Ik ben uit balans. Er is een nieuw evenwicht nodig. Dit vraagt om het zorgvuldig afsluiten van relaties en zaken, op een andere leest schoeien van relaties die je wilt continueren en het creëren van nieuwe ontwikkelingen die passen bij je keuzes. Je bent niet verantwoordelijk voor het verdriet of de teleurstelling van anderen. Wel voor de schade van nalatigheid, onverschilligheid en het niet nakomen van verplichtingen. Handel af te ronden zaken af op de wijze die passen bij de positieve, nieuwe keuzes die je gemaakt hebt. Bij kiezen heb je wel verantwoordelijkheid maar geen schuld. Jij niet, de ander ook niet.

Effectief en opbouwend omgaan met alle bijbehorende emoties tijdens een keuzeprocess, maakt een belangrijk onderdeel uit van succesvol realiseren van gemaakte keu-

zes. En daarmee ook van kiezen en creëren als kerncompetentie.

Nieuwe, andere keuzes vragen om nieuwe, andere aannames over de werkelijkheid.

Op cruciale momenten van het keuze- en creatieproces blijken aannames, datgene wat we voor 'werkelijk waar' aannemen, van grote invloed. Aannames zijn gebaseerd op onze ervaringen, waarnemingen en interpretaties uit het verleden die we als voorspelling projecteren op de toekomst. De ontwikkeling van kiezen als kerncompetentie, vraagt dat we ons bewust zijn van de rol en invloed die deze aannames hebben op onze keuzes, ons gedrag en de voorgenomen verandering daarin. Bijvoorbeeld:

1. Ik realiseer mijzelf optimaal en ben zingevend bezig door vooral veel en met inspanning heel hard te werken. Ik meet het resultaat hiervan af aan de hoogte van mijn salaris, mijn positie in het bedrijf, mijn omzet en de hoeveelheid gewerkte uren OF
2. Ik realiseer mijzelf optimaal door ontspannen en moeiteloos te werken. Ik meet het resultaat hiervan af aan het plezier en de inspiratie die ik heb in mijn leven en aan de liefde die ik ervaar in de contacten met anderen.

De een ervaart de wereld als een onuitputtelijke bron van overvloed. De ander juist als een bodemloze put van schaarste.

Beide, zo verschillende, 'brillen van de werkelijkheid' hebben een totaal verschillende invloed op de beleving en acties tijdens een keuzeprocess. De een ervaart de wereld als een onuitputtelijke bron van overvloed. De ander juist als een bodemloze put van schaarste. Daarom is het van belang om een duidelijk onderscheid te maken in stimulerende en belemmerende aannames. Stimulerende aannames vergroten het zelfvertrouwen en het vertrouwen in de omgeving, het besef van eigen verantwoordelijkheid

en beperktheid, het zelfsturende vermogen en de draagkracht om keuzes te maken en met de consequenties daarvan om te gaan. Belemmerende aannames vergroten de angst en gevoelens van (irreële) afhankelijkheid, bevorderen een passief afwachtende houding. Belemmerende aannames verminderen de draagkracht om vorm te geven aan wensen en verlangens ten dienste van zichzelf en de omgeving. Kiezen en creëren is handelingsgericht werken en het eerste werk dat gedaan moet worden is het wijzigen van belemmerende aannames.

Belemmerende aannames vergroten de angst en gevoelens van (irreële) afhankelijkheid

Kiezen is geen 'hoofd'-zaak.

Keuzevraagstukken die in verband staan met realisatie- en zingevingvragen, gaan verder dan alleen het inschakelen van analyse, 'het gezonde verstand', het objectieve denken. De filosoof Cornelis spreekt zelfs over de rationaliteit van het gevoel. Hij betoogt dat bij essentiële vraagstukken het gevoel vooraf gaat aan de ratio, de analyse.

Deze benadering is zeker van toepassing op kiezen en creëren. Creërend en met hart en ziel leven en werken, vraagt van ons dat we bij het maken van essentiële keuzes expliciet en gericht aandacht geven aan onze emoties, lichamelijk gewaarzijn, intuïtie en onze vaardigheden. Reflectie, beschouwen, actief ontvangen en vormen van meditatie. Als vaardigheden zijn zij net zo belangrijk als onze instrumentele en professionele vaardigheden. Samen vormen zij de 'handen & voeten' om onze keuzes daadwerkelijk vorm te geven. Datzelfde geldt voor het vergroten van het eigen verantwoordelijkheidsbesef als het gaat om het daadwerkelijk doorbreken van de belemmerende aannames. De voortgang die wij boeken op dit pad van zelfsturend richting geven aan datgene wat nodig is om nieuwe keuzes daadwerkelijk vorm te geven, is bepalend voor de mate waarin wij er in slagen onze keuzes te creëren.

Kiezen doe je zelf en kun je niet alleen!

Keuzes staan ook altijd in relatie tot de anderen om ons heen. We zijn tenslotte sociale wezens en daardoor onlosmakelijk verbonden met de wereld om ons heen. We zijn autonoom en verbonden, we beïnvloeden en worden beïnvloed. Elke keuze die we maken, heeft invloed op de omgeving en we hebben tegelijkertijd onze omgeving 'nodig' om keuzes daadwerkelijk vorm te geven. Een goede balans tussen de aandacht voor individuele autonomie en de context is een aanwijzing voor een sterk ontwikkelde competentie op het terrein van kiezen en creëren. Elke keuze vraagt ook om steun en medewerking van de omgeving. Het is heilloos om keuzes als acties te beschouwen die we alleen en zonder de ander er in te kennen kunnen uitvoeren. We begeven ons dan op de weg van terugtrekking uit de gemeenschap. Een paradoxale weg voor een sociaal wezen, werkend aan zelfrealisatie.

Elke keuze die we maken, heeft invloed op de omgeving

Onze aannames over de betekenis van de ander voor mijn zelfrealisatie zijn dan ook bepalend voor de vraag of de ander een voorwaarde vormt of een belemmering. Belemmerende aannames manifesteren zich op uiteenlopende manieren. Angsten staan hierin vaak centraal. De angst voor de consequenties van je keuzes, bijvoorbeeld angst voor eenzaamheid, afwijzing, conflicten of verlies, heeft een relatie met gebeurtenissen uit het verleden. Het zegt iets over de wijze waarop je een vroegere gebeurtenis hebt geïnterpreteerd en in je geheugen opgeslagen. Deze op het verleden gebaseerde angst kan als een belemmering werken bij het maken van keuzes. Wij gaan er van uit dat het proces dat tot angst leidde, omkeerbaar is. Door in interactie met anderen te ervaren dat er geen grond (meer) is voor de angst en voor de beperkende werking die er vanuit gaat. Dit betekent dat alles wat we als belemmerend ervaren, tegelijkertijd een nieuwe creatiekans is. Elke moeilijkheid die in een keuzeprocessus erva-

ren wordt, is daarmee ook een kans om oude kwetsuren te helen omdat we dan aan den lijve kunnen ondervinden dat belangrijke anderen nu meer steun kunnen bieden dan we in het verleden ervaren hebben. Zo kan een effectief keuzeproces dat gericht is op de toekomst tegelijkertijd onze eigen geschiedenis 'herschrijven' en in een ander perspectief plaatsen en worden keuzes in werk en loopbaan instrumenten voor het leven.

Tot slot

Werk is een substantieel deel van ons leven. Persoonlijke keuzes raken direct onze loopbaan en de richting waarin deze zich ontwikkelt. Het maken van (loopbaan)keuzes is essentieel en zeer gewenst. Het houdt je in je (ontwikkelings-)stroom. In arbeidsorganisaties is het belangrijk dat medewerkers zich eigenaar van hun eigen keuze- en creatieproces voelen. Medewerkers leren kiezen en ze faciliteren bij het realiseren van hun keuzes, draagt bij aan de vitaliteit van medewerkers en vormt de kerncompetentie die cruciaal is voor slagvaardige mensen en flexibele organisaties: Kiezen en creëren als zelfsturend principe in loopbaan en carrière!

Publicatie

Dit artikel is gepubliceerd in *Leren in Ontwikkeling*
- NVO2 – augustus 2003

Auteurs

Tom de Haas is sinds 1989 als adviseur en directeur verbonden aan KOCK & Partners BV; Organisatieadviseurs & Management trainers. Hij adviseert en begeleidt bestuurders en directies op bestuurlijke, organisatiekundige en veranderkundige vraagstukken.

E-mail: t.d.haas@kock.nl

internet www.kock.nl

Marjo Korrel is initiatiefneemster van Deinthe Interventiekunde en begeleidt sinds 1979 (management-)teams, trainers, coaches en adviseurs bij hun professionalisering op het gebied van 'Coachen van Leer- en veranderingsprocessen', en 'Interventiekunde'.