



organisatie ontwikkeling  
coaching en training



## Hoe ver is de leidinggevende in zijn <sup>\*)</sup> eigen ontwikkeling?

*De leidinggevende die zijn medewerkers wil coachen kan die medewerkers nooit verder brengen in hun ontwikkeling dan tot het niveau dat hij zelf heeft bereikt. De beperking ligt dus bij de leidinggevende. . . en dat schept extra verantwoordelijkheid.*

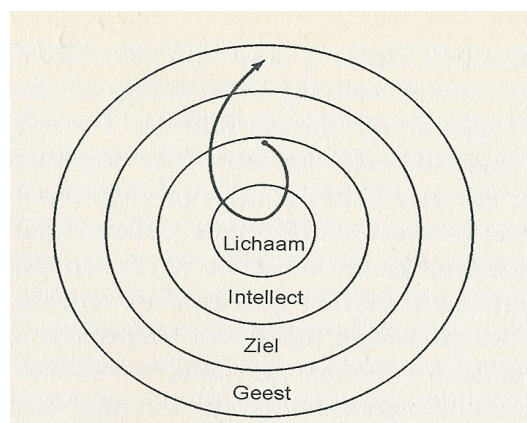
Het is evident dat een leidinggevende zijn medewerkers nooit verder kan begeleiden in hun ontwikkeling dan tot waar hij zelf is gekomen. Dat betekent dus dat hij zich voortdurend bewust zou moeten zijn van zijn eigen ontwikkeling en daar ook voortdurend aandacht aan zou moeten besteden. Dit geldt eigenlijk voor elke coach en feitelijk ook voor opvoeders en begeleiders van kinderen.

### Groei naar Persoonlijk Meesterschap

Dit bewustzijn van de eigen ontwikkeling betekent – praktisch vertaald - de groei naar Persoonlijk Meesterschap. Het goede nieuws is dat iedereen in beginsel dit Meesterschap al in zich draagt. We beschikken over een vrije wil - ook als het prijskaartje dat daaraan hangt ons niet zo bevalt - en we hebben talenten, kwaliteiten, persoonskenmerken en goede eigenschappen zoals doorzettingsvermogen en empathie. Persoonlijk Meesterschap is een uitnodiging te leven en werken op een manier die wijsheid, liefde, vreugde, vitaliteit, kracht, vrede, authenticiteit, passie, weetgierigheid, waardering, stil-zijn, plezier, vertrouwen, dankbaarheid en onverbiddelijk commitment zowel weerspiegelt als ontwikkelt. Gelegenheid genoeg om te oefenen: we worden vrijwel dagelijks geconfronteerd met situaties en omstandigheden die we het meest nodig hebben voor onze groei en ontwikkeling. *Alles en iedereen is onze Leermeester!*

### De verbinding tussen Verstand en Hart

Meesterschap veronderstelt een verbinding tussen Verstand en Hart. Ken Wilbur, één van de invloedrijkste filosofen van onze tijd, laat in het schema *genezende spiraal* de samenhang zien tussen lichaam, intellect, ziel en geest. Ziel en geest worden in dit artikel samengevat in wie we werkelijk *zijn*. Wie we *zijn* is bepalend voor ons denken en handelen. *We zijn niet* onze gedachten, *we zijn niet* onze emoties, *we hebben* gedachten en emoties. Als unieke persoon zijn we méér dan de optelsom van onze gedachten en emoties. Om het samen te vatten: het Hart geeft betekenis en richting aan ons zijn, met ons Verstand, onze Mind geven we er structuur aan. Uitdrukkingen als *Hart hebben voor de zaak*, *je hand over je hart halen* en *je hart laten spreken* laten zien dat het Verstand alléén kennelijk een magere basis is voor ons denken en handelen.



de genezende spiraal

illustratie overgenomen uit *Integrale Psychologie*

### **Processor, programma's en data**

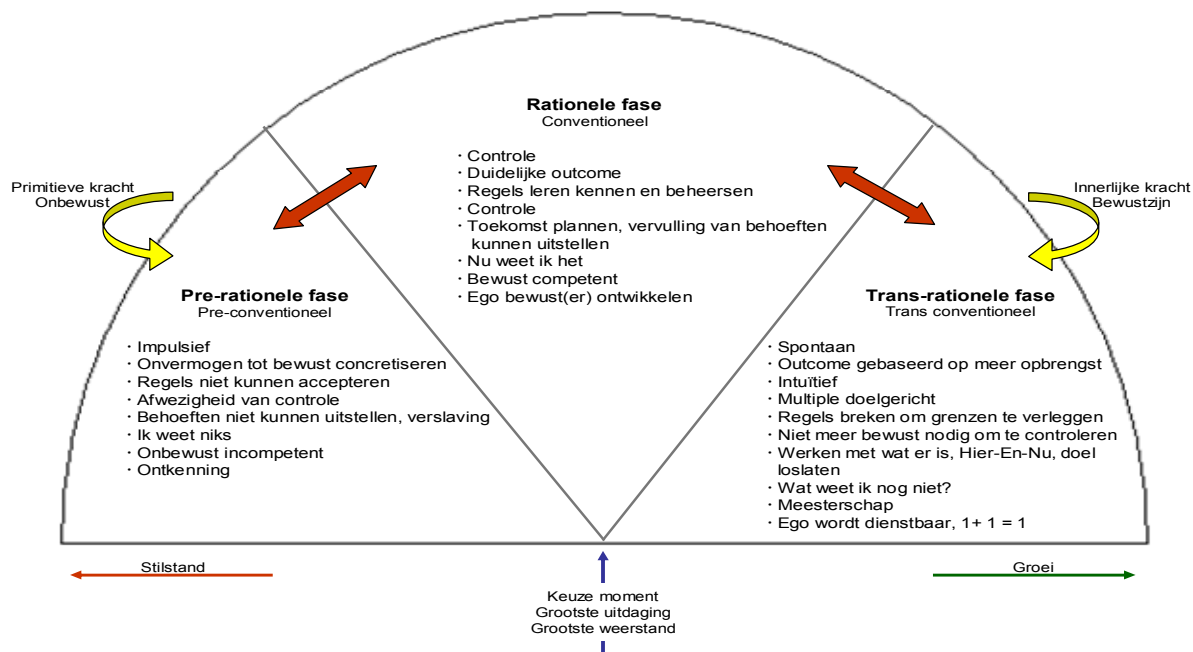
Het samenspel tussen Hart en Verstand laat zich verder verduidelijken door een vergelijking te maken met een computer. Op de harde schijf staat alleen datgene wat erop is opgeslagen: programma's en data (gegevens). Het hart van de computer is de processor, die programma's en data combineert tot bruikbare en effectieve "output". Zonder dit hart is de harde schijf nutteloos, maar het omgekeerde is ook waar: zonder harde schijf ontbreekt het de processor aan mogelijkheden om iets zinvol tot stand te brengen. Het is het samenspel tussen de bediener, de harde schijf en de processor die de kwaliteit en bruikbaarheid van de output bepaalt. Of in de lijn van ons artikel: de verbinding tussen Verstand en Hart is de allerbelangrijkste voorwaarde voor Persoonlijk Meesterschap, die in ons hart gezaaid wordt en bloeit, maar het Verstand nodig heeft voor effectieve "output"!

### **Ontwikkelingsniveaus naar Persoonlijk Meesterschap**

Persoonlijk Meesterschap kan gezien worden als de weg naar derde fase in het ontwikkelingsproces dat het individu in zijn leven doormaakt. Om dit groeiproces te concretiseren en te kunnen volgen biedt enig inzicht in de ontwikkelingsniveaus van het menselijk bewustzijn houvast. De drie fasen die daarin te onderkennen zijn, zijn de volgende:

- onderbewuste of pre – rationele fase. Dit bewustzijn kenmerkt zich door instinctieve emoties en impulsieve (re)acties. De vervulling van behoeften kan niet worden uitgesteld, regels worden niet geaccepteerd. De fase kenmerkt zich ook door: liefde buiten zichzelf zoeken, oordelen, zich terugtrekken uit contact met anderen of het contact verbreken, pijn vermijden en gerichtheid op de buitenwereld.
- bewuste of rationele fase. Hierin is het intellect versterkt, de mens acteert als bewuste denker. Dit niveau kenmerkt zich door controle, hetgeen zich uit in het vermogen om de vervulling van behoefte te kunnen uitstellen. Verdere kenmerken zijn: duidelijke doelstellingen, regels kennen en die kunnen hanteren, zich bewust(er) openstellen voor anderen, grenzen stellen en die bewaken. De overtuiging "nu weet ik het" komt frequent voor.
- Bovenbewuste ofwel trans-rationele fase. In deze fase is er geen behoefte aan controle en planning. Men is zich bewust van zijn "onwetendheid": er is veel dat ik nog niet weet. Deze fase kenmerkt zich door spontane reacties, doelstellingen zijn gericht op meer opbrengst, werken en leven met wat er is, los kunnen laten, volledige openheid naar anderen, gevoel van eenheid en heelheid en het vermogen het geheel te kunnen overzien.

## Ontwikkelingsfasen



### Groeien met hindernissen

Onze ontwikkeling van de pre-rationele fase naar de rationele en verder naar de trans-rationele fase is geen vloeiende ontwikkeling. Omstandigheden en invloeden van buitenaf maken dat we terugvallen in een voorgaande fase om daarvan weer te leren en door te gaan op de weg van de ontwikkeling. Ook lopen ontwikkelingen in verschillende rollen die we vervullen niet altijd parallel: onze rollen als ouder, partner, leidinggevende en vriend ontwikkelen zich zowel volgtijdelijk als simultaan langs parallelle lijnen. Ook de meer archetypische aspecten van onze persoonlijkheid - zoals de Krijger, de Vechter, het Slachtoffer, de Schepper, de Voorzichtige, de Luiard, de Bedrieger, de Innerlijke Leraar – ontwikkelen zich op die manier. Er is sprake van een voortdurende evolutie, die met kleine stappen gaat. Groei en ontwikkeling is stappen zetten op een weg zonder einddoel, het is een proces dat waarschijnlijk ons hele leven zal duren. Dus: *enjoy the journey!* Het is zaak ervoor te zorgen dat groeien en ontwikkelen per saldo plezierig zijn, ook al omdat er vele teleurstellingen en mislukkingen op ons pad komen.

### Bewustzijn en verantwoordelijkheid

De vraag dient zich nu aan: welke middelen staan ons voor onze ontwikkeling ter beschikking? Het goede nieuws is dat iedereen het Persoonlijk Meesterschap al in zich draagt. We kunnen ervoor kiezen om wijsheid, liefde, vreugde, vitaliteit, kracht, vrede, authenticiteit, passie, weetgierigheid, waardering, innerlijke stilte, plezier, vertrouwen, dankbaarheid en onvoorwaardelijk commitment tot de toetsingscriteria voor ons leven te maken. De belangrijkste middelen die ons voor onze groei ter beschikking staan zijn dan ook *gewaar-zijn*, *bewustzijn*, *verantwoordelijkheid nemen* voor onze groei. Uiteindelijk gaat het om bewust en onvoorwaardelijk kiezen en de consequenties daarvan aanvaarden!

### De motor: Bewustzijn en verantwoordelijkheid

Bewustzijn en verantwoordelijkheid zijn zowel afzonderlijk als gezamenlijk de motor van alle ontwikkeling en groei. Bewustzijn geeft ons keuzemogelijkheden en keuzemogelijkheden betekenen *vrijheid*. De sleutel is dat we bewust kiezen en verantwoordelijk nemen voor de consequenties van onze keuzes. Ons bewustzijn van en verantwoordelijkheid nemen voor ons denken, voor onze gevoelens en emoties, voor ons handelen, voor onze wijze van communiceren en vooral voor de effecten daarvan op anderen, betekent dat wij zelf *aan het stuur zitten* en dus *richting* kiezen.

### **De cipier van de gevangenis**

Verantwoordelijkheid en bewustzijn zijn ook nodig voor het inzicht dat we onze eigen beperkingen (en ook onze eigen *mogelijkheden!*) zelf creëren. Wat die beperkingen betreft: we zijn geneigd om de verantwoordelijkheid voor onze beperkingen toe te schrijven aan anderen of aan de omstandigheden. Dat ligt ook wel voor de hand: het Verstand beschikt alleen over informatie uit het verleden en “nieuwe” concepten worden dan ook gevormd vanuit associatieve herinneringen. We houden onbewust vast aan het verleden en creëren zo in ons denken, in onze Mind onze eigen gevangenis. Vanuit het bewustzijn dat je daarvan zelf de cipier bent en vanuit het besef dat die gevangenis alleen maar in je Verstand bestaat, kan de ontmanteling beginnen.

### **Op zoek naar je kracht**

De ontmanteling van de zelf gecreëerde gevangenis omvat het loskomen van alle mogelijke reactie- en denksystemen waarmee je jezelf identificeert en waaraan je je houvast ontleent. Stoppen met oordelen over jezelf, over je talenten en kwaliteiten, stoppen met oordelen over anderen en over omstandigheden buiten jezelf. Goed en slecht bestaan niet: het is zoals het is en alleen vanuit die acceptatie zijn zingevend handelen en groei mogelijk. Waarom? Omdat elk oordeel ons afsluit van onze natuurlijke kracht. We stappen uit onze verantwoordelijkheid. Daardoor hebben we minder energie, zijn minder vitaal en hebben minder passie. Om dat te compenseren gaan we *er nog harder tegenaan*, gaan we nog meer argumenteren, gaan we nog meer de *strijd* aan. We proberen onszelf en de wereld te overtuigen van onze “kracht” (of “macht”?).

### **De hoogste fase van bewustzijn**

Hoe harder we trachten onze kracht te bewijzen, des te meer versterken we onze onmacht en zwakte. En zo houden we de gevangenis in stand waarvan we zelf de cipier zijn. Daarmee maken we het ons onmogelijk onszelf te bevrijden van verwachtingen, veronderstellingen en oordelen die we over *ons werkelijke zelf* hebben heengegetrokken. Lukt het ons wèl – stap voor stap – om ons te bevrijden van vooroordelen, beperkingen en verwachtingen dan wil dat zeggen dat we dichterbij onze kern komen, ons steeds meer bewust worden *wie we werkelijk zijn*. Dat is ook de weg naar de bovenbewuste ofwel trans-rationele fase in ons bewustzijnsniveau .

### **Oefening in bewustwording: vragen stellen**

In het dagelijkse communicatie- en coachingsproces is het stellen van de juiste vragen een krachtig middel om het bewustwordingsproces op gang te brengen en te ondersteunen. De aard van de vraag bepaalt immers waar de ander over gaat nadenken. Ook in de manier waarop we met onszelf “praten”, onze innerlijke dialoog, is de vraag die je aan jezelf stelt de inleiding tot het proces van bewustwording, reflectie en gewaar-zijn. Het stellen van de juiste vragen is dan ook de eerste stap in het nemen van verantwoordelijkheid. Ter illustratie volgt hier een voorbeeld van de vragen die je aan jezelf of een ander kunt stellen om het proces van bewustwording en verantwoordelijkheid nemen te ondersteunen.

#### **1 Wat is er op dit moment aan de hand?**

Werk deze vraag uit aan de hand van drie deelvragen:

- Wat doe ik momenteel?
- Wat voel ik momenteel?
- Wat denk ik momenteel?

Dan stel je de volgende hoofdvraag:

#### **2 Wat wil ik op het moment?**

Vraag je af wat je met dit gesprek of in deze situatie probeert te bereiken.

Vaak zal reeds het stellen van de vraag een verandering bewerkstelligen, zonder dat je hiertoe bewust besluit. Dit kan tot de volgende vraag leiden:

#### **3 Wat doe ik op het moment, waardoor ik niet bereik wat ik wil bereiken?**

Maak direct een keuze. Je hoeft slechts de volgende zin af te maken: “Ik kies ervoor ....”

En tenslotte ...

#### **4 Haal diep adem en maak gebruik het nieuwe inzicht**

### **Goed of fout?**

Uit het bovenstaande volgt dat aandacht voor en inzicht in je eigen groeiproces een voorwaarde is om als leidinggevende anderen te kunnen coachen. Als coachende leidinggevende zorg je ervoor dat je steeds “voorloopt” op je medewerkers om hen optimaal te gidsen bij hun ontwikkeling. Bovendien zegt aandacht voor je eigen groeiproces iets over de mate waarin je jezelf serieus neemt en het van belang vindt om je talenten te gebruiken. Door de ervaring van je eigen ontwikkelingsproces ben je een ervaringsdeskundige bij uitstek. Daarvoor is geen jarenlange gespecialiseerde opleiding noodzakelijk: als ervaringsdeskundige heb je in feite de noodzakelijke bagage al. De vraag “doe ik het goed of fout?” is dan ook geen juiste vraag. Goed en fout zijn een arme zienswijze, omdat ze in absolute zin niet bestaan. De juiste vraag is: “Groeï ik?” en “wat draag ik bij?” Wie vanuit dat perspectief naar zichzelf en anderen kijkt, kan geen fouten maken.

### **Nogmaals: Verstand en Hart**

Zoals reeds eerder aangegeven is bij de ontwikkeling van Persoonlijk Meesterschap de relatie tussen Verstand en Hart van groot belang. In onze maatschappij speelt het Verstand een veel belangrijkere rol dan het Hart. Aan het Verstand wordt ook veel meer waarde toegekend dan aan het Hart. Naar je Hart luisteren roept bij veel mensen iets *softs* op, iets waarop je maar beter niet kunt vertrouwen. Maar het tegendeel is waar: ons Hart stelt ons in staat om op een holistische wijze leiding te geven en te ondernemen. Het wordt mogelijk om zakelijkheid en compassie te combineren, met uitzicht op betere resultaten. Compassie, mededogen of mildheid is een staat van *zijn*, een kerntoestand die vanuit het Hart komt en die ontwikkeld kan worden. Liefde in al zijn verschijningsvormen zoals *liefde voor het vak, belangstelling en respect voor de medewerker, aandacht voor de klant, dankbaarheid, vrede en vreugde, vrijheid, verantwoordelijkheid en passie*, het zijn allemaal uitdrukkingen van ons hart. Persoonlijk Meesterschap maakt de weg vrij voor zakelijkheid en compassie.

### **Zakelijkheid en compassie**

Over compassie bestaan veel misverstanden, vooral in de zakelijke context. Het is geen zwakgebod, geen softe aangelegenheid en zeker geen onderdanigheid. Ook probeert compassie niet het probleem van de ander weg te nemen. Integendeel: handelen vanuit compassie betekent *sterkmakende* hulp bieden. Iemand steunen, maar zonder de moeilijkheid, de pijn of het lijden te willen wegnemen. De ander met compassie benaderen betekent de ander als gelijkwaardig (mogelijk niet gelijk) beschouwen en het aan de ander te laten zijn eigen pijn te dragen. Compassie is een krachtige aanwezigheid, de ander liefdevol *confronteren* – in plaats van iemand ontzien of het gedrag tolereren - in een oprechte poging de ander te begrijpen, afstand te nemen van het eigen oordeel en vooroordelen opzij te zetten. Zo bezien is het ontwikkelen van compassie een proces van menswording: geen beter mens maar *méér* mens.

### **Vergevingsgezindheid en verantwoordelijkheid**

Compassie heeft dan ook niets te maken met goedpraten, medelijden of een neerbuigende houding. En het betekent evenmin elk gedrag goedkeuren, jezelf wegcijferen of opofferen. Het is eerder omgekeerd: door compassie voor jezelf te ontwikkelen zijn we beter in staat om ook in relatie tot de ander compassie te ontwikkelen. Dat betekent een gezond *ik-besef*, waarin we in staat zijn om onze eigen onvolkomenheden met compassie te zien en te accepteren, met behoud van onze verantwoordelijkheid om verder te groeien. Het ontwikkelen van compassie ontslaat ons niet van onze verantwoordelijkheid voor het eigen functioneren en het bereiken van zakelijke resultaten. Compassie betekent stoppen met oordelen en met een zekere mildheid, vergevingsgezindheid de ander benaderen, juist als het gaat om de kleine dingen zoals het overhaaste oordelen, het ongeduld met menselijke zwakheden. We zijn allemaal mensen en maken allemaal fouten op z'n tijd, daarom hebben we behoefte aan vergevingsgezindheid voor onszelf en voor anderen. Dat is een belangrijk aspect van Persoonlijk Meesterschap.

### Het Verstand nader beschouwd

Om de verbinding tussen Verstand en Hart beter te begrijpen is het dienstig een aantal aspecten, kwaliteiten en kenmerken van het Verstand (ofwel: ons verstand) te benoemen.

- Ons Verstand is voortdurend in staat van oorlog met zichzelf. Twijfel kun je niet wegdenken en dus verdedigen we onze gevangenis in plaats van onze vrijheid te bevechten. Als de pendule van een klok pendelt ons denken heen en weer: tussen goed en slecht; beter en nog beter, zwak en sterk, gelijk of ongelijk, verleden en toekomst, ik en de ander en nog een enorme en eindeloze reeks van tegenstellingen.
- Het Verstand maakt geen verschil tussen wat het ziet en wat we ons herinneren, zoals ons onderbewustzijn ook geen verschil maakt tussen wat er werkelijk gebeurt en wat we denken dat er gebeurt. Het Verstand herhaalt bekende patronen en zoekt de voorspelbaarheid in alles wat we waarnemen en denken.
- Tijd zit in onze Mind, als een nuttig concept. Gedachten zijn als product van ons denken altijd verbonden met tijd: met het verleden of de toekomst. Het verstand houdt ons gevangen in verleden en/of toekomst en gaat voorbij aan het feit dat er slechts één moment is waarop we echte invloed hebben en dat is *Nu*.
- Het Verstand heeft nooit het volledig overzicht omdat het alleen maar kan redeneren uit verleden en toekomst. Concepten worden gevormd door associatieve herinneringen. Het verstand wil onzekerheid uitschakelen, maar dat lukt nooit. Het verstand heeft geen contact met de gevoelens van het hart, integendeel: het Verstand bant juist die gevoelens het liefst helemaal uit.
- Alleen vertrouwen op de Mind betekent verliezen, omdat het hoofd een belangrijk deel van ons *zijn* niet inzet. Het Verstand is geneigd om intuïtie en zelf creativiteit niet te aanvaarden, teneinde onzekerheid buiten de deur te houden en zo ogenschijnlijke zekerheid te creëren.
- Het Verstand is verbonden met emoties en sentimenten, het maakt deze emoties door de wijze van denken. Anders gezegd met ons denken bepalen we hoe we ons voelen. Onzekerheid ontstaat door bijvoorbeeld aan de toekomst te denken: de illusie dat het verleden zich zal herhalen in de toekomst. Het is van belang verschil te maken tussen emoties (zoals angst, onzekerheid, teleurstelling, afwijzing, niet-voor-vol-aangezien-worden, niet-erbij-horen) en de staten van *Zijn* (zoals vreugde, vrede, authenticiteit en passie) als gevoelens van het Hart.

### Het Hart nader beschouwd

Om dezelfde reden als in de vorige paragraaf vermeld is het dienstig een aantal aspecten, kwaliteiten en kenmerken van het Hart te benoemen.

- Ons fysieke hart ontwaakt in het allereerste begin van ons leven en is ook het laatste dat nog functioneert. Daarmee wordt ook aangegeven dat het hart het allerbelangrijkste orgaan van ons mensen is. Als baby weten we van nature, dus instinctief, hoe liefde te ontvangen. Een baby leert dan zijn liefde en zijn Hart te voelen. Baby's kijken de moeder en anderen strak aan: ogen zijn immers de spiegel van de ziel, want ze staan in directe verbinding met het Hart.
- Wie (te) vaak gekwetst is zal zijn Hart op den duur barricaderen. Het hart zal zich steeds opnieuw willen openen, maar oude pijn komt dan weer boven . . . en dan is het veiliger om de verbinding tussen Verstand en Hart te verbreken. En als het Hart zich sluit is er alleen nog het verstand. Het denken produceert alleen emoties, zoals argwaan en onzekerheid. En alle in de Mind vastgelegde ervaringen uit het verleden versterken en bevestigen de barricades, waarvoor al heel veel vroeger de basis is gelegd. Er wordt als het ware een muur om het Hart heen gebouwd zodat de pijn buitengesloten kan worden. We trekken ons terug binnen de veilige grenzen van ons Hart en zijn daar redelijk gelukkig, ook al kunnen we ons Hart niet tonen en volgen.

- Aandacht voor het Hart brengt ons in verbinding met Wijsheid, met de hoogste vorm van Intelligentie. Wijsheid is het vermogen om de impulsen van het Hart op een adequate manier te volgen en naar buiten te brengen: voor jezelf en anderen begrijpelijk en aanvaardbaar. De impuls van je Hart geeft de richting aan, wijst naar wat je wilt doen. Je gezonde-boeren-verstand (dus: je Verstand) gebruik je voor de vraag op welke wijze je de impuls van je Hart zult gebruiken. De uitdaging is dan het Hart te laten spreken en daarnaar luisteren. Het Verstand is bij uitstek geschikt om met de input van het Hart, de juiste structuur aan te brengen in de uiteindelijke keuze. Deze combinatie betekent Meesterschap, betekent het inzetten van ons gehele *zijn*.

### **Meesterschap in combinatie**

Vrijheid en verantwoordelijkheid, liefde en compassie, passie, commitment, vreugde en vrede, betekenis hebben en tot slot basisvertrouwen; ze zetelen allemaal in het Hart, niet in het Verstand. Mensen voor wie het erg moeilijk is om er achter te komen wat ze willen, hebben dikwijls op jongere leeftijd de verbinding tussen Verstand en Hart moeten doorsnijden, omdat het bewustzijn van hun wensen en gevoelens ze meer kwaad dan goed zou hebben gedaan. Om de liefde en zorg te krijgen die ze nodig hadden of zich wensten (om aardig gevonden te worden, geaccepteerd en herkend te worden) moesten ze zich afsluiten voor hun eigen wensen en gevoelens en zich gedragen zoals ze dachten dat van hen werd verwacht.

Een open verbinding tussen Hart en Verstand is dus van groot belang om meerdere redenen:

- De verbinding tussen het Hart en het Verstand geeft beweging en richting. Het Hart geeft betekenis, geeft de richting aan, het Verstand de structuur. De brug tussen Verstand en Hart leidt tot adequaat handelen en kwaliteit. Het Hart is dienstbaar, neemt verantwoordelijkheid, kent mededogen. Het Hart maakt de groei naar de bovenbewuste of trans-rationele fase mogelijk, het creëert het bewustzijn wie we werkelijk zijn.
- Het verschil tussen Hart en Verstand is ook het verschil tussen *slachtofferbewustzijn* en *in je kracht staan, schepper zijn*. De uiteindelijke taak voor elke leidinggevende is om schepper te zijn. Authentiek leven en authentiek leiderschap zijn kwaliteiten van het Hart.
- Leven en handelen vanuit het Hart maakt het verschil tussen *macht* en *gezag*. Macht is opgelegd vanuit het Verstand, gezag verwerf je op grond van *wie je bent*. Gezag is verbonden met wijsheid, macht ontstaat uit een poging om uit de onmacht te blijven.
- Het Verstand kan alleen maar een toekomst bedenken op basis van de structuren van het verleden, waarin het Verstand "gevangen" is. Het Hart verbreekt deze structuren moeiteloos. Vertrouwen op het Verstand is gebruik maken van het voorspelbare: het is altijd al zo gegaan, het zal weer zo gaan. Dat betekent verliezen van echte invloed op de toekomst, verlies van echte creativiteit. We vervangen moed om te leven door vermeende zekerheid in de hoop onze angsten daarmee te kunnen sussen. Leven vanuit het Hart is vertrouwen op het onvoorspelbare.

### **Conclusie: oneindige mogelijkheden**

De verbinding tussen Hart en Verstand bestond in onze beginjaren, maar is vaak onvoldoende uitgegroeid om ons in staat te stellen te zijn wie we werkelijk zijn. Als we die verbinding herstellen, ontstaat als vanzelf het inzicht dat de realiteit niet iets is dat vaststaat, maar dat de realiteit bestaat uit *mogelijkheden*. Alleen een herstel van de samenhang tussen Hart en Verstand maakt deze overtuiging tot een bevrijding en stelt ons in staat bewuste keuzes te maken uit die oneindige variëteit van groeimogelijkheden. Dat is groeien!

### **Oefening in verbinding**

Het mobiliseren van ons Verstand lukt ons moeiteloos, de verbinding tussen Verstand en Hart te leggen is lastiger. Onderstaande oefening is dan ook bedoeld om die verbinding tussen Verstand en het Hart bewust te maken. Deze verbinding wordt ook wel aangeduid met hartcoherentie. De oefening is ontleend aan HearthMath ([www.hearthmath.com](http://www.hearthmath.com)).

- Haal tweemaal diep en langzaam adem. Concentreer je op de uitademing, wacht dan een paar seconden voordat de volgende ademtocht vanzelf op gang komt.
- Verdiep je ademhaling tot ca. 5 seconden *in* en 5 seconden *uit*
- Concentreer je op je Hart
- Visualiseer dat je inademt door je Hart en uitademt door je Hart.
- Roep een oprecht gevoel op van waardering, dankbaarheid, mededogen, vrede, vrijheid of liefde voor iets of iemand in je leven.
- Houd deze gevoelens vast terwijl je ze uitstraalt naar jezelf en anderen.
- Als je merkt dat je aandacht afdwaalt, concentreer je dan weer rustig op het in- en uitademen door je Hart, roep opnieuw de gevoelens van waardering, mededogen en liefde op. Richt je aandacht en volledige aanwezigheid op de gevoelens en je Hart-ademhaling.
- Je zult merken dat je bij deze oefening een glimlach voelt opkomen; dat is het teken dat de hartcoherentie tot stand is gekomen.

## Samenvatting

Om als leidinggevende de medewerkers optimaal te coachen zal de leidinggevende in zijn ontwikkeling steeds verder moeten zijn dan zijn medewerkers. Dat heeft op de allerlaatste plaats te maken met vakkennis. Het heeft vooral te maken met het willen en kunnen optimaliseren van eigen talenten en kwaliteiten. Anders gezegd: naar mate iemand als leidinggevende meer aandacht heeft voor zijn eigen persoonlijkheidsontwikkeling, kan hij daarin anderen vóórgaan. De voorbeeldfunctie van de leidinggevende is ook hier bepalend. De basisopdracht van de leidinggevende is dus schepper te zijn en zijn eigen groeiproces tot voorbeeld te maken voor zijn medewerkers.

Voor de persoonlijkheidsontwikkeling van de leidinggevende staan voldoende instrumenten ter beschikking. De belangrijkste is het inzicht dat Persoonlijk Meesterschap al aanwezig is en alle noodzakelijke en gewenste hulpmiddelen ook. Bewustzijnsontwikkeling en verantwoordelijkheid nemen voor het eigen denken, voelen en handelen zijn de belangrijkste instrumenten. Ook stoppen met oordelen (zowel be-oordelen als ver-oordelen) scheidt een enorme ruimte en opent de creativiteit.

De overtuigingen *Alles en iedereen is onze Leermeester* en *Meester zijn is altijd Leerling blijven* maken ons niet alleen toegankelijk voor het groeiproces maar zullen het proces ook vergemakkelijken. De belangrijkste bron is daarbij de verbinding tussen Verstand en Hart, waaruit compassie ontstaat die zowel de eigen groei als die van anderen mogelijk maakt. Er is geen concreet einddoel voor deze groei, want dit groeiproces zal ons hele leven duren. De meest realistische en tegelijk meest uitdagende houding is dan ook “*enjoy the journey*”.

Bron vermelding en literatuurverwijzing:

- What the Bleeb do we know
- De kracht van het nu – Tolle
- Integrale psychologie – Ken Wilber
- Stilte van het Hart – Paul Ferrini
- Passie voor compassie - Hoefman en Schuijt
- Een ongewoon gesprek met God – Neal Donald Walsch
- Leve de Mislukking – Van Breemen & Partner © 2004
- De Slinger van Groei – Van Breemen & Partner © 2001
- Levenskunst – Van Breemen & Partner © 2007.

Meer informatie:

[www.persoonlijk-meesterschap.nl](http://www.persoonlijk-meesterschap.nl)

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

tekst en illustratie: Pieter H.J. van Breemen

redactie: Erik de Vlaam

\*) in die artikel is gekozen voor de algemene aanheft, waarmee zowel de vrouwelijke alsook de mannelijk lezer wordt bedoelt.