

# ***De Kunst van Zelfreflectie***

***nieuwsgierig zijn naar onszelf***



De Kunst van Zelfreflectie

Paul Ansems, Rieteke Nijhof

**2<sup>de</sup> druk**

© 2024 Onyx4People, Rotterdam

Font: Candara

ISBN: 9789403716015

De Kunst van Zelfreflectie is een boek voor:

- executives, leading professionals en toezichhouders en hun coaches
- teams
- opleidingen
- intervisiegroepen
- veranderingsprocessen

*Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in gegevensbestanden, op openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

*Voor zover het maken van reprografische verveelvoudiging uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h van de Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de uitgever. Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in (bloem)lezingen, readers of andere compilatiewerken kan met zich wenden tot de uitgever.*



***“De mens zal beter worden als je hem toont hoe hij is”***  
**Tsjechov**

***“Zelfkennis is het begin van alle wijsheid”***  
**Socrates**

# Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| Voorwoord   | 8  |
| Samenvatting  | 10 |
| Inleiding   | 16 |
| Het zelf en de grensverkenning  |    |
| Denkmodel en levensvragen   |    |
| Inleiding op ons gelaagd gedrag   |    |
| Aan de slag   |    |
| <u>Deel I: De geplaagde mens</u>  | 24 |
| 1.1 Verschillende generaties  | 25 |
| Young potentials (executives en professionals)                            |    |
| Mid-career executives en professionals                                    |    |
| Derde fase executives en professionals                                    |    |
| Drie groepen één organisatie  |    |
| 1.2 Gedeelde thema's  | 29 |
| Thema's die de weg plaveien naar onze bestemming                          |    |
| 1.3 Macht   | 33 |
| Macht op het werk   |    |
| Macht uit maatschappelijk oogpunt   |    |
| 1.4 Verschillende werkelijkheden  | 38 |
| 1.5 Schaduw   | 42 |
| Ontdekken van onze schaduw  |    |
| <i>Uit de praktijk: Schaduw- en Voorkeurpatronen</i>                      |    |
| <u>Deel II: De gelaagde mens</u>  | 49 |
| II.1 Temperament  | 51 |
| Temperamenttypen  |    |
| Eigen wil   |    |
| <i>Uit de praktijk: temperamentkenmerken en zelfbeeld</i>                 |    |
| II.2 Drijfveren en kwaliteiten  | 61 |
| Levensvervulling  |    |
| Talenten  |    |
| Natuurlijke drijfveren en manifeste kwaliteiten                           |    |
| Prestatiekracht   |    |
| Paradoxen bij de inzet van kwaliteiten, bij verandering en besluitvorming |    |
| Drijfveren van executives en professionals                                |    |
| Tijdig herkennen van vervormingspunten                                    |    |
| Het palet van natuurlijke kracht, prestatiekracht en potentieel           |    |
| Zelfbeeld   |    |

|                  |   |            |
|------------------|---|------------|
|                  | <i>Uit de praktijk: In ons zelfbeeld gekozen kwaliteiten</i>            |            |
| <b>II.3</b>      | <b>Basishouding, emotionele balans en coping strategieën</b>            | <b>73</b>  |
|                  | Basishouding  |            |
|                  | Defensieve en constructieve mentale regulering                          |            |
|                  | Ordering  |            |
|                  | <i>Uit de praktijk: Meest preferente coping strategieën</i>             |            |
| <b>II.4</b>      | <b>Mentale kaart</b>  | <b>85</b>  |
|                  | Cultuurverschillen  |            |
|                  | Teamklimaat   |            |
|                  | Onze overtuigingen en mores   |            |
|                  | De samenstelling van onze mentale kaart                                 |            |
|                  | De denkstijlen nader toegelicht   |            |
|                  | <i>Uit de praktijk: Denkpatronen</i>                                    |            |
| <b>Deel III:</b> | <b>Zelfreflectie en Ontwikkeling</b>                                    | <b>104</b> |
| <b>III.1</b>     | <b>Functioneren onder druk</b>  | <b>106</b> |
| <b>III.2</b>     | <b>Effectief gedrag kunnen we leren</b>                                 | <b>110</b> |
|                  | We zijn zelf het instrument   |            |
|                  | De knoppen waaraan we kunnen draaien                                    |            |
|                  | De invloed van temperament en schaduw op ontwikkelmogelijkheden         |            |
|                  | Leerpaden   |            |
|                  | Het ideale repertoire?  |            |
| <b>III.3</b>     | <b>Feedback organiseren en reflecteren</b>                              | <b>113</b> |
|                  | Assessments   |            |
|                  | Zelfevaluatie   |            |
|                  | Reacties op feedback  |            |
|                  | Aan zelfreflectie doen  |            |
|                  | <i>Uit de praktijk: Comfortzones, struikelblokken en blinde vlekken</i> |            |
| <b>III.4</b>     | <b>In balans komen en ontwikkelen</b>                                   | <b>124</b> |
|                  | Omgaan met onze schaduw   |            |
|                  | Onze basishouding in evenwicht brengen                                  |            |
|                  | Interventiemogelijkheden  |            |
|                  | Een plan om ons ten volle te ontwikkelen                                |            |
| <b>III.5</b>     | <b>Ons functionele repertoire en ons leiderschap</b>                    | <b>133</b> |
|                  | Leiderschap en zelfreflectie: twee kunsten                              |            |
|                  | Functionele capaciteiten en competenties in teams                       |            |
|                  | Leiderschap en zelfreflectie  |            |
|                  | <i>Een praktijk casus</i>   |            |

|  |     |
|--|-----|
| III.6 Plezier in werk en leven               | 141 |
| Interactie en zelfreflectie                  |     |
| Constructief gedrag                          |     |
| Waarom ons gedrag veranderen?                |     |
| Zo goed mogelijk ons natuurlijke zelf worden |     |
| III.7 Gedrag van de ander zien en begrijpen  | 146 |
| III.8 Hoe moeilijk is het?                   | 148 |
| Interventiediepte                            |     |
| Slotwoord                                    | 152 |
| Dankwoord                                    | 154 |
| Aanbevolen literatuur                        | 155 |
| <br>   |     |
| Bijlagen                                     | 157 |
| Vocabulaire en schema's                      |     |
| Schema's                                     |     |
| Metaforen                                    |     |
| Kernbegrippen                                |     |
| Persoonlijke ontwikkeling                    |     |
| Vragen voor zelfreflectie                    |     |
| Ons mensbeeld                                |     |
| Human Capital Imaging                        |     |
| Over de auteurs                              |     |



# Voorwoord

Dit boek is geschreven voor iedereen die zich periodiek wil spiegelen. Om te verifiëren of het comfortabele gevoel over het eigen gedrag terecht is en voor de toekomst toereikend.

We geven allemaal richting aan ons leven, hoe beperkt soms ook door de omstandigheden. En ook hebben we in ons leven niet alles zelf in de hand. Ook succesvolle executives en professionals hebben niet alles in de hand, al wordt dit wel gesuggereerd, verwacht, gehoopt of gedacht en in fraaie competentieprofielen vastgelegd.

Voor ons allemaal geldt daarom dat we de morele plicht hebben om kritisch te reflecteren op wat we denken, zeggen en doen. Zeker in een tijd van uitvergroete tegenstellingen en snelle meningsvorming die grote emoties oproepen.

Een bijzondere groep die we met dit boek willen bereiken zijn coaches en begeleiders. Coaches van executives, professionals en toezichhouders en van de teams waarin deze werken.

Het is voor coaches belangrijk vóór te gaan aan hun coachees. Jung gebruik hiervoor de term “gewonde heler”. Kort samengevat: ken je eigen pijn, weet wat je eraan kunt doen en help dan pas anderen. Een goede coach is gekwalificeerd én kent om te beginnen zichzelf.

Ons zelfbeeld en het beeld dat we hebben van anderen speelt een belangrijke rol. We hebben hierdoor allemaal een eigen belevingswereld. Het gedrag dat we laten zien, is daarom niet een reactie op de objectieve werkelijkheid, maar een aanpassing aan een zelfgecreëerde realiteit.

Het besef van verschillen tussen de realiteit en onze eigen werkelijkheid ontstaat door nieuwsgierig te zijn naar onszelf, naar hoe wijzelf en anderen de werkelijkheid beleven en daarmee omgaan.

Reflectie doet ons ons haastig oordeel opschorten en voorkomt dat we een beeld van de ander construeren dat alleen past bij onze eigen beleving en belangen. Inzicht in wie we ten diepste zijn is daarom gebaat bij een denkmodel dat helpt om de complexiteit van ons gedrag te overzien en te hanteren.

Bij onze interacties staat het begrip vertrouwen centraal. Vertrouwen geven vergroot de kans dat we vertrouwen krijgen. Wanneer we vertrouwen van anderen krijgen, groeit ons zelfvertrouwen en dat hebben we nodig om anderen te vertrouwen. Een cyclus van vertrouwen dus die wanneer we er eenmaal inzitten zichzelf versterkt. Zelfreflectie legt de basis voor zelfvertrouwen en daarmee voor ons vermogen tot vertrouwen geven en vertrouwen ontvangen.

Een diepgaande persoonlijke ontwikkeling nastreven, is een keuze. We bieden met dit boek mensen die dit willen handvatten voor zelfrelativering, gezonde verstandhoudingen en een consistent eigen repertoire.

Een heel boek over gedrag, maken we het niet te ingewikkeld? Gedrag is ingewikkeld, maar niets is zo ingewikkeld als gedrag dat we niet begrijpen. Door de verschillende factoren en lagen die ons gedrag bepalen zichtbaar te maken en te ordenen, kunnen we ons gedrag beter begrijpen en onszelf ontwikkelen zonder bij herhaling doodlopende paden in te slaan. We reiken daarom een ordening aan en we bespreken de manieren waarop we aan zelfreflectie

kunnen doen. Moeilijker dan nodig om over onszelf na te denken willen we het niet maken, wel leuker.

In deze tweede druk gaan we ook in op hoe we ons kunnen verbinden met teamgenoten, met de mensen met wie we samenwerken en met degenen aan wie we leiding geven of gewoon mee in gesprek zijn. Als we zelf effectief willen worden met ons gedrag is het vaardig observeren van het gedrag van anderen essentieel. We reiken hulpmiddelen aan om die vaardigheid te ontwikkelen.

Tot slot nog dit. We schrijven dit boek in de wij-vorm. Niet wij als schrijvers, maar wij als mensen. Het gaat namelijk over ons allemaal. Want ondanks onze eigenheid zijn we allemaal van dezelfde stof gemaakt en hebben we allemaal dezelfde lagen in ons repertoire.

Paul Ansems en Rieteke Nijhof

Rotterdam en Amsterdam 2024

# Samenvatting

Ons gedrag is complex én doet er toe. Het gelaagde karakter van gedrag staat daarom centraal in dit boek. De omgang met onze omgeving en het effect van die wisselwerking op ons persoonlijk functioneren, bepaalt vanuit welke laag we ons manifesteren. En dat bepaalt vervolgens of we effectief zijn met ons gedrag en of we dat ook kunnen verbeteren.

Ons gedrag is dermate complex en de intermenselijke interacties zijn tegenwoordig zo intens dat het steeds belangrijker wordt gedrag ten volle te begrijpen en op waarde te schatten. Dat geldt zowel voor gedrag in de boardroom en teams binnen organisaties, als in de politiek en de samenleving.

Het gedrag van ieder mens wordt in essentie bepaald door:

- Evolutionair verworven genen
- Fysieke neurobiologische processen
- Opvoeding
- Opleiding
- Leven en werk

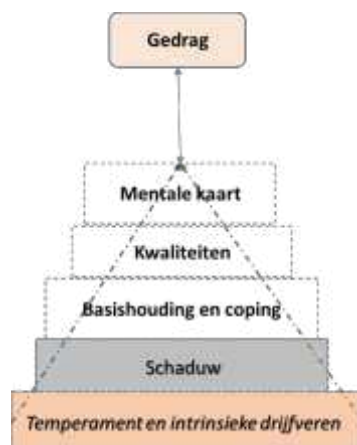
We onderscheiden vijf **lagen** in ons gedrag, waarbij we op de laatste drie in toenemende mate invloed kunnen uitoefenen:

- Temperament en intrinsieke drijfveren
- Schaduw

en

- Basishouding en coping
- Kwaliteiten
- Mentale kaart

In schema:



*Schematische weergave van ons gelaagd gedrag*

In bepaalde situaties zijn de gebruikelijke conventies en gedragsvaardigheden waarin we zijn getraind voldoende voor effectief gedrag. Maar in complexere situaties redden we het daar niet altijd mee. Dan gaan onze emoties een rol spelen of wordt druk een bepalende factor in

ons gedrag. Alleen wanneer we ons vrij en onbelemmerd weten, kunnen we onze natuurlijke drijfveren de volle ruimte geven die ze verdienen. Ontwikkeling is de zoektocht naar zowel de herkomst van ons gedrag als naar de vrije ruimte die we in ons hebben.

Ons temperament speelt daar een bescheiden rol bij. Door de eigenheid die we mee hebben gekregen bij onze geboorte geven we een eigen kleur aan ons gedrag. Maar wanneer we invloed willen hebben op ons gedrag moeten we ons verdiepen in de lagen waar we zelf iets aan kunnen doen. We maken daarom onderscheid tussen persoonlijkheid en persoonlijk repertoire.

De gelaagdheid van ons gedrag levert consistentie of inconsistentie, compensatie of overcompensatie en positieve of negatieve versterking op. Wanneer ons gedrag een overeenkomstig fundament heeft in meerdere lagen van ons repertoire en in onze persoonlijkheid zijn we consistent en daarop goed herkenbaar.

Maar als we er met een bepaalde inzet niet uitkomen, kunnen we ook gaan overcompenseren of doorschieten. We laten ons anders gezegd niet voor één gat vangen, maar daarmee zijn we niet per se effectief.

Wanneer we ons willen ontwikkelen, is het belangrijk te weten hoe diep ons gedrag in bepaalde situaties geworteld is, hoe we ons effectief kunnen versterken en wanneer we doorschieten. Daarvoor moeten we kunnen herleiden waar ons gedrag in de eerste plaats vandaan komt.

We gaan daarbij uit van drie stellingen:

1. **Gelaagd gedrag:** ons gedrag is samengesteld uit drijfveren, coping strategieën en overtuigingen. En aan deze lagen wordt kleur meegegeven door onze persoonlijkheid.
2. **Schaduw:** een gedeelte van ons gedrag komt voort uit onze schaduw die een deel van onze natuurlijke kwaliteiten aan het zicht onttrekt.
3. **Ego:** wat ons voortdurend en meestal onbewust bezighoudt, is de innerlijke strijd tussen ons individuele zelf en de condities en verwachtingen van het collectief. We zijn groepsdieren met een ego. Hierdoor zijn machtsverhoudingen en ons zelfbeeld steeds in beweging en creëren we een eigen werkelijkheid.

Ons gedrag is niet van begin af aan gelaagd. De lagen ontstaan gedurende ons leven, en op een deel daarvan hebben we invloed. In onderstaand kader laten we aan de hand van voorbeelden zien hoe de lagen van ons gedrag zich vormen.

*Het begint met onze genen. We worden allemaal geboren met een eigen temperament. We zijn bijvoorbeeld als extravert persoon intuïtief en een gevoelsmens en behept met daadkracht ter wereld gekomen. Deze voorbeeldcombinatie van ingrediënten van ons temperament geeft ons gedrag een charismatische kleur. Een goede basis voor leiderschap. Of ons leiderschap ook daadwerkelijk een charismatisch effect heeft hangt evenwel af van de samenstelling van de andere lagen van ons repertoire. Die zorgen namelijk voor de effectiviteit ervan.*

*Ons temperament is de voedingsbodem voor onze intrinsieke motivatie: het bepaalt waar we van nature toe gedreven zijn. Zo kunnen we bijvoorbeeld intrinsiek sociaal of vernieuwingsgericht gedreven zijn. Onze natuurlijke drijfveren zijn onze ware kracht. Hoe beter we die inzetten hoe groter het plezier waarmee we leven en werken. Ze zijn een leven lang de motor voor onze intrinsieke motivatie.*

*Vanaf dat we geboren worden en met name in onze eerste levensjaren wordt onze schaduw gevormd: we leren bepaald gedrag af en we leren wat gewenst gedrag is, ook wanneer dat tegen onze natuur is. We leren bijvoorbeeld dat we onze gevoelens niet mogen uiten of dat we altijd gedisciplineerd moeten zijn. Ook onze schaduw blijft ons leven lang bij ons en kan er voor zorgen dat we dingen doen die minder effectief zijn omdat schaduw ons gedrag gaat vervormen wanneer we onder druk komen te staan. Zo kan bijvoorbeeld besluiten nemen door schaduw vervormen tot onbezonnenheid.*

*Vanaf onze geboorte wordt ook onze basishouding aangelegd door de opvoeding die we krijgen van ouders en eventuele broers en zussen. We leren ons verhouden. We leren bijvoorbeeld onze plaats kennen en of we bezield mogen raken. Dit maakt een flinke indruk op ons. Iedere keer wanneer we op latere leeftijd geconfronteerd worden met hoe onze basishouding is aangelegd, kan dit ons emotioneren. We kunnen ons bijvoorbeeld beschroomd voelen om onze plek in te nemen of ons steeds sterk willen aanpassen. Of we kunnen met een stevig waardenbesef opgevoed zijn en verzuimen doelen voor onszelf te stellen omdat dit toentertijd werd ontmoedigd, maar ons nu belemmert (en daarmee frustreert) om resultaten neer te zetten. In dat geval vervormt onze schaduw onze bezieling en worden we normatief.*

*Ongeveer vanaf de leeftijd waarop we naar school gaan, ontwikkelen we vervolgens op bewuste wijze onze kwaliteiten. Die leerfase loopt ons hele leven door. We leren bijvoorbeeld anderen overtuigen, contact onderhouden of vasthoudend te zijn. Wat we leren kan passen bij onze natuurlijke drijfveren, maar ook nodig zijn in de omgeving waar we in verkeren. Op school leren we allerlei vaardigheden en komen onze kwaliteiten tot ontwikkeling. Later in ons leven leren we bijvoorbeeld analyseren en zakelijk te zijn, ook wanneer we dat van nature niet echt zijn, maar omdat het belangrijk is voor ons werk. Zo leveren we ook kwaliteiten op prestatiekracht, wat deze kwaliteiten gevoelig maakt voor onze schaduw. Daarnaast en omdat we niet alles tegelijk kunnen leren, bezitten we talenten die we nog niet ontplooien, maar die wel binnen ons bereik liggen en aan ons repertoire kunnen worden toegevoegd.*

*In ons hele leven en werk leren we ten slotte ook door de mensen met wie we omgaan op bepaalde manieren denken. En we leren mores. Dat geheel noemen we onze mentale kaart. De cultuur waarin we verkeren heeft daar grote invloed op. We verwerven bepaalde overtuigingen en we gaan op een bepaalde manier denken over hoe we ons verhouden tot anderen. Zo kan ons denkpatroon bijvoorbeeld gekenmerkt worden door behoefte aan structuur, door hulpvaardigheid of door competitiviteit.*

*De mate van bewustzijn van onze basishouding, kwaliteiten en denkpatronen levert ons ons zelfbeeld en werkelijkheidsbeleving op: het beeld dat we van onszelf en de werkelijkheid om ons heen hebben en waarmee we in de wereld staan.*

#### *Onze manifestatie*

*We manifesteren ons naar anderen vanuit al deze lagen van persoonlijkheid en repertoire. In ons dagelijks functioneren zetten we per situatie specifieke drijfveren, kwaliteiten en overtuigingen in. Waarbij ook onze emoties en schaduw een rol spelen en dit alles bovendien een karakteristieke kleur meekrijgt vanuit ons temperament.*

*Als we willen reflecteren op ons gedrag en op de rollen die we vervullen, is het kennen vanuit welke laag onze rolopvattingen voortkomen belangrijk om die rollen ook optimaal te kunnen spelen. Het is dan niet voldoende om alleen de kleur van ons temperament te kennen of een communicatieve vaardigheid te hebben opgebouwd. We moeten ook inzicht krijgen in de samenstelling van onze gelaagdheid om ons ook onder druk effectief te blijven gedragen. Dan pas kunnen we ons verder ontwikkelen.*

*Door de samenstelling van ons gedrag beschikken we ook over functionele competenties en wordt bepaald hoe effectief we die inzetten. We kunnen daarom wanneer we de vertaling van de gelaagdheid van ons gedrag kennen ook ons werk als executive, professional of toezichthouder effectiever maken.*

*Samenvattend zijn de lagen van onze persoonlijkheid: Temperament met intrinsieke drijfveren en Schaduw.*

*En van ons gedrag: Basishouding, Kwaliteiten, Denkstijlen (mentale kaart).*

*Op de laatste drie hebben we invloed. We kunnen door onze basishouding te doorleven, onze kwaliteiten en talenten te ontplooiën en onze denkpatronen te veranderen, ons gedrag effectiever maken, zowel op persoonlijk niveau als in onze functies en rollen.*

Menselijk gedrag is complex. Toch hebben we meestal voldoende greep op ons persoonlijk en functioneel repertoire: we gaan om met onze emoties (coping), we proberen zo consistent mogelijk te functioneren onder uiteenlopende omstandigheden, en we waken ervoor onze individualiteit niet te verliezen in de samenwerking met anderen.

In dit boek leggen we de verbanden bloot tussen de lagen van ons repertoire en laten we zien hoe evenwichtig of uit balans die kunnen zijn. We bespreken daarbij hoe de interactie tussen die lagen ons gedrag bepaalt.

In **Deel I** gaan we in op perspectief, macht en schaduw en wat dat betekent voor de samenwerking met anderen. We onderscheiden drie generaties executives en professionals (waaronder boomers en millennials) in organisaties en gaan in op de onderlinge verschillen én de gedeelde thema's. We diepen de eigen werkelijkheid uit die we creëren, exploreren hoe macht er uitziet en kan worden gehanteerd en brengen in beeld hoe schaduw ons repertoire kan beheersen.

Deel I behandelt hiermee de factoren die ons functioneren en onze ontwikkeling kunnen plagen. Factoren die ook bijdragen aan het besef dat reflecteren nodig en nuttig is. De wil om te reflecteren wordt opgewekt door urgentiebesef dat ontstaat door confrontatie met de grenzen waarbinnen machtsverhoudingen onze ontwikkeling inperken en het verlangen stimuleren naar meer eigen scharrelruimte. En die wil krijgt diepte wanneer we onze schaduw kennen en we gaan beseffen dat we ons zelfbeeld en werkelijkheidsbeleving maar beter kunnen bijstellen om betere prestaties te leveren.

**Deel II** draait om wat we moeten weten om te kunnen reflecteren. We ontsluiten in Deel II het vocabulaire waarmee we over gedrag praten. We behandelen de laag van ons temperament die wij *niet* en de lagen van ons gedrag die wij *wel* beïnvloeden kunnen. Dit geeft ons handvatten om onszelf te ontwikkelen.

In Deel II pellen we als het ware de lagen van ons gedrag één voor één af. We bespreken ons natuurlijk temperament dat ons daadkracht en zorgkracht geeft, ons als introvert of extravert mens typeert, en bepaalt hoe we informatie verwerken. Daarna komen onze drijfveren en kwaliteiten, coping strategieën en denkstijlen in beeld waarmee we kunnen spelen en tussen kunnen schakelen.

In **Deel III** volgt de synthese van de twee voorafgaande delen. We bespreken de samenhang tussen de lagen van ons gedrag om ontwikkelpaden te ontdekken.

In Deel III draait het om zelfreflectie doen. Zelfreflectie is een van onze belangrijkste competenties. We gaan in op hoe we feedback kunnen organiseren, op assessments en zelfreflectie en op hoe we met ons temperament en onze schaduw kunnen omgaan.

Bij verschillende hoofdstukken zijn samenvattende paragrafen ingevoegd en stukken waar we onder de titel “*Herkennen van ...*” bespreken hoe we ons effectief kunnen verhouden tot anderen. Deze paragrafen bevatten vragen die we de ander kunnen stellen om diens gedrag echt te begrijpen. Door deze vragen te stellen en aandachtig te luisteren en te observeren, leren we om ons zodanig tot de ander te verhouden dat de samenwerking, het toezicht of onze aansturing verbindend is en het gesprek open en constructief wordt.

Bij verschillende hoofdstukken treft u onder de titel “*Uit de praktijk ...*” ook de bespreking aan van patronen in de uitkomsten van assessments. Deze patronen verschaffen referentiepunten waaraan de lezer zich kan spiegelen en over na kan denken. Ze zijn het resultaat van uitgebreid onderzoek naar de samenhang tussen de kenmerken van de gedragslagen<sup>1</sup>.

Een deel van de onderzochte data komt uit ons eigen bestand. Daarnaast hebben we, met dank aan zowel myHBMCenter als Human Synergistics International, ook van hun grotere databestanden gebruik mogen maken. We vatten de belangrijkste patronen hier samen.

*Wat betreft ons natuurlijke **temperament** hebben we al meteen boeiende patronen gevonden. Er zijn evenveel introverte als extraverte mensen en ook evenveel daadkrachtige als zorgkrachtige mensen. Tot zover niets bijzonders. Twee-derde van de mensen echter, verwerkt informatie bij voorkeur intuïtief. En twee-derde komt vervolgens op grond van rationele afwegingen tot handelen naar aanleiding van die informatie. Hiermee winnen meningen (wat we van iets vinden) het van feiten (realisme) en worden besluiten overwegend genomen op grond van wat we van iets denken (ratio overheerst) in plaats van of een voorgenomen besluit ook goed voelt.*

*Dit zijn uitkomsten die ook de werking van de sociale media verklaren. Ze sluiten aan bij wat we in de dagelijkse informatiedrukke zien gebeuren. Uitgaande van deze data is het namelijk niet verwonderlijk dat zogenaamde ‘alternatieve feiten’ door grote groepen mensen even belangrijk worden gevonden als goed geverifieerde feiten; het lijkt er daarmee op dat feiten voor veel mensen hetzelfde zijn als meningen. Dat bij te maken keuzes vervolgens de ratio het wint van het gevoel, versterkt de bias die er in de erop volgende besluitvorming kan sluipen: jumping to conclusions, bij het handelen uitgaan van niet gecheckte veronderstellingen, overheerst.*

*Dat betekent dat wat we van iets vinden en denken voor de meeste mensen kennelijk belangrijker is of meer onweerstaanbaar, dan de tijd nemen om waarnemingen te verifiëren en vervolgens gewetensvolle toetsing er op los te laten voordat iets wordt geconcludeerd; voordat er iets van wordt gedacht en mee wordt gedaan. Veel conflicten lijken daarmee al op natuurlijke wijze in temperamentverschillen tussen mensen te zijn ingebakken.*

*Corrigeren we dat dan door onze opvoeding, scholing en werk- of levenservaringen? Laten we daarvoor naar patronen in de andere lagen van ons gedrag kijken.*

---

<sup>1</sup> Het gaat om databestanden van circa 6.000 Nederlandse executives en professionals in de periode 2016 – 2022.

In de data over onze **basishouding** zien we dat we overwegend gevormd zijn als betrokken en flexibele, gewetensvolle mensen. Dat biedt perspectief. Discipline is echter, blijkens de data, wat de meesten mensen minder hebben meegekregen bij hun opvoeding. Waardengedrevenheid wint het daarmee van het vormgeven aan die waarden. Het doelgericht nastreven van wat ons drijft, blijft dus bij een deel van de mensen achterwege. Die nadruk op niet voldoende vormgegeven waardengedrevenheid kan ontevredenheid opleveren: het kan onmachtsgedreven oproepen waarbij we anderen kunnen gaan verwijten dat we ons onvoldoende kunnen ontplooien, of irritaties dat anderen niet naar onze waarden of wensen (willen) leven, dat we ons niet met anderen kunnen identificeren. Ook hier lijkt toetsing achterwege te blijven en wint de veronderstelling, de eigenwaarde en de eigen werkelijkheid.

In de **manier van denken** van de meeste mensen speelt machtsoriëntatie een belangrijke rol. Het is de denkstijl waar de meesten zich comfortabel bij voelen. Ook andere meer passief-defensieve patronen blijken belangrijke vluchtheuvels. Pas hierna komen constructieve stijlen zoals prestatiemotivatie en mens- en relatiegerichtheid in beeld.

Uit **360-graden feedback** inventarisaties komt hetzelfde beeld naar voren. Ons door anderen ervaren gedrag weerspiegelt net iets meer onze defensieve intenties en reflexen. Met uitzondering van onze intenties tot zelfverwezenlijking en mensgerichtheid: die kant van ons tonen we vaak het meest aan de buitenwereld, maar dat is dus niet het hele beeld van onze innerlijke roerselen.

Als het gaat om **wat mensen drijft** en welke **kwaliteiten** we het meest inzetten, zien we dat de meeste mensen intrinsiek sociaal en/of analytisch gedreven zijn en dat standvastigheid en strategie de minste voorkeur krijgen. Ook onze overwegend sociale en analytische gedrevenheid biedt perspectief. Het verschaft mogelijkheden tot verbinding en tot het overbruggen van meningsverschillen.

Oordeels- en besluitvaardigheid daarentegen zijn kwaliteiten waar we ons snel in kunnen vergalopperen. En dat risico is er ook wanneer we zakelijk en vasthoudend willen zijn. In combinatie met onze machtsgerichtheid en waardengedrevenheid kan dat vergalopperen uitmonden in superioriteitsgevoelens, onbezonnenheid, materialisme en het betrekken van dogmatische stellingen. Dialoog, compromis en tolerantie schuiven dan toch naar de achtergrond.

#### Beschouwing

De gevonden patronen zijn op het eerste gezicht lichtelijk verontrustend, ook al verbazen ze ons niet omdat we ze ook op maatschappelijke schaal tegenkomen. Ze komen echter ook voor in de door ons onderzochte groep Nederlandse executives van alle generaties en functionele niveaus, en in alle sectoren van de economie. Ook niet verrassend, want de nationale cultuur manifesteert zich uiteraard, hoe subtiel verpakt soms, ook in onze organisaties en bedrijven. Het typeert de opgave op maatschappelijk niveau en de uitdaging op individueel en organisatie niveau om cultuur en gedrag te veranderen.

Die verandering is mogelijk. In ieder geval in organisaties. Executives laten namelijk ook zien dat leiderschap, communicatie en vernieuwing de meest ingezette kwaliteiten zijn. Executives staan dus vooraan om zich verantwoordelijk en luisterend op te stellen, en samen te werken om innovaties na te streven. Dat biedt perspectief op een meer constructieve inzet.

Wanneer executives door de uitkomst van een assessment weten wat hun valkuilen zijn en welke gedragspatronen overheersen als ze niets veranderen, ontstaat er besef en ruimte om ook ten diepste te leven naar wat ieder in diens gedrag klaarblijkelijk zo graag manifesteert: zelfverwezenlijking en persoonlijke groei.



# Inleiding

**Zelfreflectie zorgt voor relativering van ons zelfbeeld en confronteert ons met hoe anderen ons waarnemen.**

Het orakel van Delphi werd door veel machthebbers geraadpleegd voordat zij hun plannen ten uitvoer brachten. De Pythia was voor hen de toetssteen voor hun ambities.

Zo ook koning Croesus van Lidië, een groot rijk dat lag in wat nu het huidige Turkije is. Hij wilde zijn buurland, het Perzische Rijk, aanvallen om (nog) meer macht te verwerven. Toen hij dit voornemen aan de Pythia voorlegde antwoordde het orakel hem dat wanneer hij dat zou doen, een groot rijk verwoest zou worden. Die uitspraak was voor Croesus de bevestiging die hij zocht. Hij viel Perzië aan en werd verpletterend verslagen.

Wat was er misgegaan? Croesus vroeg zich onvoldoende af wat die orakeluitspraak kon betekenen. Hij twijfelde niet en schatte wat het orakel hem voorhield verkeerd in. Hij hoorde wat hij wilde horen. Tegenwoordig zouden we zeggen dat hij de feedback die hij kreeg niet kon horen: hij hoorde de baby niet huilen. Croesus had zijn eigen werkelijkheid gecreëerd. We noemen dit ook wel hubris, arrogantie, eigenwaan of hoogmoed.

Hij had niet in de gaten dat hij zodanig door zijn machtspositie was gecorrumpeerd dat hij niet begreep dat het orakel hem met de voor meerderlei uitleg vatbare uitspraak op zijn schaduw had gewezen: hij vond zichzelf een groot visionair en strateeg. Maar omdat dit zelfbeeld diep in zijn schaduw verborgen zat, wat het orakel hem diplomatiek voorhield, zag hij niet dat hij overmoedig was en onbezonnen besluiten nam.

Croesus bezat niet (meer) het vermogen om het orakel op waarde te schatten. Hij twijfelde niet aan zichzelf. Omdat hij al jaren de baas speelde én was, successen aaneenreeg en altijd gelijk kreeg, was hij gaan geloven, nee hij wist het zelfs, dat hij een groot strateeg was.

Gezonde twijfel die aanzet tot luisteren, gegeven raad op waarde schatten, feedback - ook de non-verbale en diplomatiek gebrachte - ter harte nemen, is een essentieel onderdeel van het profiel van elke succesvolle executive en professional.

Tegenwoordig bestaat het orakel van Delphi niet meer. Die rol is overgenomen door adviseurs en meer in het bijzonder door assessments en coaches. De moderne feedback is meer geobjectiveerd, meer helder én confronterend geformuleerd dan de dubbelzinnige uitspraken van het orakel. Ze zijn daarmee een belangrijke bekrachtiger van periodiek zelfkritisch onderzoek. Mits, uiteraard, de bereidheid en de moed aanwezig is om zich te laten spiegelen.

De tragedie van Croesus was dat hij dacht dat hij het antwoord op de vraag die hij ging stellen al wist en dat hij de belangrijkste aanwijzing niet opmerkte: bij het betreden van de tempel had hij immers boven de deur al kunnen lezen "Ken Uzelf".

## **Het zelf en de grensverkenning**

**E**r is één bovenliggend thema in dit boek: de **aandacht voor onszelf**. Zelfreflectie is daarbij een sanitaire verrichting. Aan onszelf denken is goed voor eigen positie en profilering, maar vereist ook zelfkennis en weten waar grenzen liggen.

Grensverkenning kan leiden tot grensverlegging waardoor betere prestaties behaald en relaties versterkt worden. Het leidt soms ook tot grensoverschrijding waardoor we anderen kwetsen en onszelf tekortdoen. Maat houden is belangrijk om te kunnen groeien en presteren, en dat ook samen te doen om een veilige en stimulerende omgeving te creëren. We zouden hier een motto van kunnen maken: “geef ruimte, neem de tijd”<sup>2</sup>.

**J**uist in tijden van polarisatie, individualisme en grensverkenning is reflectie essentieel voor iedereen die belangrijk is of zich belangrijk voelt. En zeker voor wie leiding geeft of gezag heeft op grond van functionele positie, kennis of kunde. Vraagstukken van integriteit, inclusie en wederkerigheid worden opgelost wanneer iedereen het eigen gedrag aan een zelfkritisch onderzoek onderwerpt en bereid is om naar zichzelf te kijken door de ogen van anderen. Dan halen we het beste in onszelf en uit onze samenwerking naar boven.

In een tijd waarin het ego voorop staat en iedereen zijn of haar eigen werkelijkheid aan de ander lijkt te willen opleggen, is het voor het verwerven en koesteren van onze autonomie hoogst noodzakelijk dat we ons zelfbeeld weten te relativieren. Wanneer we verantwoordelijkheid dragen voor het welzijn van anderen en voor (ver)bindende maatschappelijke waarden en organisatieresultaten, komen we er niet met uitsluitend ons eigen gelijk en met louter reageren of verketteren. Wij zijn zelf het instrument waarmee we mensen verbinden en resultaat boeken.

*“We (2-hoofdige RvB)  
willen gezamenlijk ontdekken  
waar onze sterke en zwakke punten  
zitten; hoe complementair zijn we aan  
elkaar en waar liggen de  
aandachtspunten?”*

*Dit is een boek over de rol van zelfreflectie bij leiderschap in organisaties. Maar wat we hier behandelen is ook buiten de organisatiewereld van toepassing. We zien in onze westerse geïndividualiseerde en gesecculariseerde samenleving de behoefte groeien aan zelfreflectie. Dit is onder andere zichtbaar in het zoeken naar zingeving, bezieling en perspectief, naar ergens bij willen horen. Met secularisatie bedoelen we overigens niet alleen religieuze ontkerkelijking maar ook de politieke ontideologisering en versnippering bij van oudsher bestaande maatschappelijke visies, en bij wat we vroeger zo helder konden bestempelen als “rechts” of “links”.*

*We zien in de bredere gepolitiseerde samenleving meer gedachtengoed ontstaan en aan populariteit winnen dat verleidt tot nieuwe bezieling, maar dat juist bijdraagt aan het verder uiteenvallen van wat samenbindend zou moeten en kunnen zijn. In die onbevredigende toestand, waarin informatie wordt gemanipuleerd of tenminste ingekleurd en waarin op geëmotioneerde toon wordt gedebatteerd en veel persoonlijk wordt gemaakt - een toon die vooral (vermeend) falen uitvergroot en de schuldvraag het belangrijkste vindt, in plaats van verschillen overbruggen - ligt de groeiende behoefte aan echte verbinding: met onszelf en met onze leefomgeving.*

*Zelfreflectie van iedereen die met leiderschap nieuwe verbindingen wil creëren, is daarom ook in breder perspectief een belangrijke voorwaarde voor een toekomst waarin geleefd en gewerkt kan worden op een manier die ons gezond houdt, plezier geeft en ons in evenwicht met onze omgeving en elkaar laat leven: van het kleine van goede interpersoonlijke relaties tot en met het grote van een gezonde leefomgeving.*

---

<sup>2</sup> Met dank aan Freek de Jonge