

Mil Rosseau

HER BESLISSEN

Hoe mensen en organisaties

oude patronen loslaten

en nieuwe omarmen

'Mil is mijn mentor en onze vaste trainer in allerhande leiderschaps-trajecten. Met herbeslissen behaalt hij, telkens opnieuw, verbluffende resultaten die een diepe inwerking hebben op individuele én teamperformance.'

An Boeckxstaens, voormalig
hr-manager Haribo BeNe

'Dankzij herbeslissen heb ik mijn authenticiteit in mijn leiderschap ontdekt, waardoor ik veel makkelijker in staat ben echt verbinding te maken met mensen, in mijn organisatie en privé. Daarom adviseer ik iedereen: lees dit boek en ga je eigen journey aan.'

Dennis Teeken, general manager
Verkade Nederland, lid van de Pladis
Western Europe Board

'Mil krijgt standaard hoger dan een 9 voor zijn deep dive in mijn Executive-MBA-module Samenwerken en Leiderschap. Persoonlijk vind ik de reacties van de deelnemers belangrijker, zoals: "Life changing" en "Ik geef nu heel anders leiding".'

Em. prof. dr. Jaap Schaveling,
hoogleraar Samenwerking en leiderschap,
Nyenrode Business Universiteit

'Als Mil in en met organisaties werkt, weet je niet wat je meemaakt. Magie! Dit boek helpt je begrijpen wat hij doet en biedt een wereld aan inzichten.'

Anne de Graaf, trainer,
supervisor en coach in de
transactionele analyse

'Met slechts één simpele vraag wist Mil mijn denkwereld op z'n kop te zetten. Dat doet hij ook met organisaties. Dit boek onthult hoe herbeslissen mensen en organisaties helpt om oude patronen los te laten en nieuwe, natuurlijke keuzes te omarmen.'

Judith van der Meer,
directeur Meer HRM

'Mil heeft mij laten inzien dat je mensen mag uitdagen en ondersteunen, maar dat het initiatief voor groei en voortgang bij henzelf dient te liggen.'

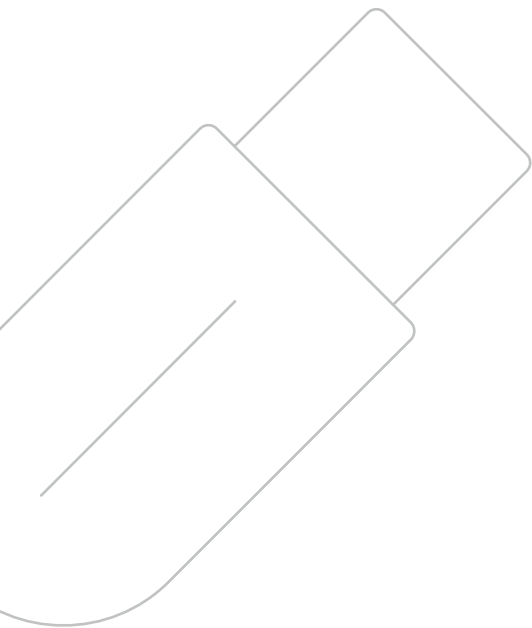
Jos Meulenbroek, salesmanager
Europe bij Melitta

'Al decennia pleit Mil voor 'leadership from within'; wat zet de leider aan tot een unieke manier van denken en (aan)voelen en leidt tot persoonlijke expressie? Herbeslissen ademt die visie.'

Rudie Kindts, voormalig global hr
director British American Tobacco

'Mil heeft het vermogen met compassie de 'plek der moeite' van een deelnemer te transformeren in een 'plek van mogelijkheden'. Hij doet dit met speelsheid en met nadruk op het aanleren van nieuwe handelingsperspectieven. Voor heel veel leidinggevendens bracht hij een doorbraak in hun leiderschapsontwikkeling.'

Em. prof. dr. André Wierdsma,
hoogleraar Organiseren en co-creëren,
Nyenrode Business Universiteit



Auteur Mil Rosseau, in cocreatie met Brenda van Dijk van Duidelijk Verhaal

Uitgever Donald Suidman, BigBusinessPublishers

Foto auteur Kris Snoeck

Ontwerp en opmaak Rimke Bartels, KIJK ontwerp & dtp

Druk Publishers Services

ISBN: 9789493171732

NUR: 770, 774

1e druk, november 2024

©2024 Mil Rosseau

www.herbeslissen.com

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

Voorwoord	12
Inleiding	14
1	
De gouden driehoek	21
Groei door je belemmerende scenario te doorbreken	24
Benut je breinwijsheid	25
Focus op resultaten	32
Oefening – Welk ontwikkelcadeau wil jij hebben?	34
2	
De bouwstenen van je scenario	35
Zo ontwikkel je jouw scenario	38
Copingmechanismen	40
Een copingmechanisme als rem of gaspedaal	41
De impact van ervaringen	47
Oefening – Benut jouw kritische incidenten	49
3	
Van scenario naar narratief	51
Je scenario wordt jouw waarheid (voor nu)	54
Taalgebruik	55
Psychologische spelen	55
Functionele en disfunctionele gevoelens	56
Bevestigende ervaringen en fantasieën	59
Het lichaam houdt de score bij	61
Herschrijf je scenario	62

Sleutelverhalen	63
Breinwijsheid	67
Oefening – Vind jouw sleutelmomenten	68

4

Het proces van herbeslissen	69
Een contract sluiten met jezelf	73
Je interne patstelling verhelderen	77
Je interne patstelling doorbreken	79
Je nieuwe beslissing benoemen, vastleggen en borgen	82
Oefening – Jouw contract met jezelf	87

5

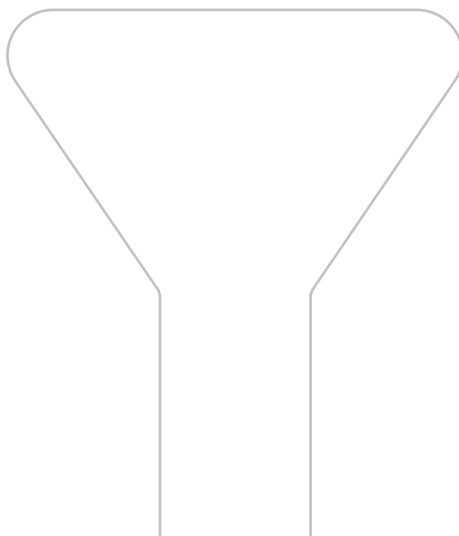
De kracht van herbeslissen in een groep	89
Kwetsbaar?	93
Herkenbaarheid van elkaars verhalen	93
Leren in veiligheid	94
De groep helpt elkaar	96
Borgen van resultaten	97
Leerproces doortrekken na de interventie(s)	98
Oefening – Veranker je beslissingen	101

6

Succesfactoren bij herbeslissen	103
Succesfactor 1: nadruk op persoonlijke kracht en verantwoordelijkheid	107
Succesfactor 2: voorbeeldgedrag van de begeleider	109
Succesfactor 3: mythes scheiden van de realiteit	109
Succesfactor 4: een ondersteunende omgeving opbouwen	113
Succesfactor 5: confronteer met incongruenties	117
Succesfactor 6: herbeleven van sleutelmomenten	119

7

Het effect van herbeslissen aangetoond	121
Onderzoek in de ontwikkeljaren	124
Recenter internationaal onderzoek	126
Over de auteur en herbeslissen	129
Een herbeslissingsprogramma in de praktijk	131
Dankwoord	136
Bijlage I Vragenlijst PPI	138
Bijlage II Begrippenlijst	141
Bijlage III Bronnen	144



Inleiding

Ken je dat? Van die momenten waarop je vastloopt, waarop je meer doet van hetzelfde? Waarop je wéér reageert op een manier die je eigenlijk niet wilt? Rationeel weet je dat je het anders wilt doen, maar het lukt je niet een fundamenteel andere benadering te kiezen. Je ervaart deze tweestrijd tussen 'ik wil' en 'maar ik kan of durf dat niet' als een enorm energielek. Toch slaag je er niet in het lek te dichten.

Maak je geen zorgen, je bent niet de enige. Ieder mens kent van die momenten. En met dit boek heb je een methodiek in handen om deze patstelling te doorbreken. Met herbeslissen ga je op zoek naar wat je weerhoudt, leer je het lek te dichten en leer je anticiperen op mogelijke toekomstige lekkages. Het helpt je om bewustere keuzes te maken en brengt je in korte tijd meer rust, zelfvertrouwen en levensvreugde met een sterke impact op wat je voelt, denkt en doet.

Wat is herbeslissen?

Het vertrekpunt is dat we ons brein opbouwen aan de hand van ervaringen, verlangens en noodzakelijkheden. Je zou kunnen stellen dat we een soort beslissingen nemen over het leven en hoe het te leven. Veel van die beslissingen werken en helpen ons verder. Soms hinderen ze ons. Je hebt bijvoorbeeld geleerd (besloten) beleefd te zijn en netjes je beurt af te wachten. Niet altijd helpend, bijvoorbeeld als je een baan erg graag wilt hebben en er meerdere kandidaten zijn. Dat maakt de oude beslissing niet verkeerd, maar wel onhandig. Wanneer je het besluit kent, ben je ook in staat om dat opnieuw te overwegen en een nieuwe beslissing te nemen. Dat noemen we herbeslissen. Bij herbeslissen start je met het waarderen van je oorspronkelijke leerproces en beslissingen, en ontwikkel je nieuwe oplossingsmethoden. Het is de ontbrekende schakel tussen willen en doen. Bij herbeslissen verander je niet, je voegt toe.

Mijn persoonlijke verhaal

Om een beeld te schetsen van hoe dat in z'n werk gaat, vertel ik waar ik mee worstelde en hoe ik dat wist om te zetten naar een zeer waardevol leven.

Het eerste deel van mijn leven was ik een enorme pleaser en was ik conflictvermijndend. Mijn omgeving vond dat meestal prima, alleen ging dat ten koste van mezelf en zelfs van mijn relaties. Hoewel ik zicht had op mijn manier van voelen, denken en handelen en ik er last van had, slaagde ik er niet in dit patroon te veranderen. Tot ik op zoek ging naar de kernoorzaak van dit proces, die oorzaak ook vond en kon bijsturen.

Mijn moeder had een chronische longziekte. Toen ik 2 was, werd ze opgenomen in het ziekenhuis. Een noodzakelijke ingreep volgde: twee van haar longkwabben werden verwijderd. De revalidatie in een gespecialiseerd centrum ver van ons huis duurde meer dan twee jaar. Achteraf hoorde ik van haar artsen dat de dood de eerste weken nooit ver weg was. Mijn vader had een fulltimebaan en wilde ook mijn moeder kunnen bezoeken. Daarom werd ik opgevangen door een oom en tante. Voor wat ik me er nog fragmentair van herinner: een heerlijke tijd.

In de loop van mijn vierde levensjaar was mijn moeder voldoende hersteld om terug naar huis te komen. Wat volgde was voor mij gedurende lange jaren een sleutel-scène: een gebeurtenis die grote impact zou hebben op mijn verdere leven. Net voor mijn moeders terugkomst ging onze huisarts op zijn knieën voor me zitten. Dit is wat ik me herinner dat hij zei: 'Je zal wel blij zijn dat moeke naar huis komt. Jij moet er wel voor zorgen dat ze kan rusten en ze niet kwaad op je hoeft te worden, want dan kan ze zomaar doodvallen.' Dit is wat ik hoorde: 'Ik mag niet spelen als ze slaapt of rust. Ik moet heel braaf zijn en heel goed voor haar zorgen.' Ik wilde niet dat ze dood zou gaan en ik wilde dat ze bij mij zou blijven.

Ik leerde mijn moeder te observeren en ik leerde anticiperen op wat ze nodig zou kunnen hebben. Daar werd ik erg goed in. Bovendien kreeg ik van mijn familie en op school zeer veel erkenning voor mijn hulpvaardigheid. Een lang verhaal kort: ik ontwikkelde me tot iemand die extreem conflictvermijndend was en die zijn eigen behoeften opofferde als iemand anders iets nodig had.

Toen ik merkte dat dit gedrag mij beperkte in mijn mogelijkheden en ik daar steeds meer last van kreeg, ondernam ik actie. In individuele en relatietherapie en met

*Herbeslissen is
eenvoudig, maar niet
gemakkelijk.*

supervisie en coaching nam ik mijn gedrag en de oorzaak ervan onder de loep. Ik ervoer verbetering, maar die was onvoldoende voor mij.

Achteraf gezien was de begeleiding in eerste instantie te veel gericht op het voelen van mijn boosheid ten opzichte van mijn moeder, vader, de dokter, ... om hen daarna te begrijpen en te vergeven. Het empathische vermogen en de enorme veerkracht die ik ondertussen had ontwikkeld, kwamen onvoldoende in beeld. Ik had geen theoretische verhelderingen nodig. Snappen deed ik het allemaal wel. Mijn interne logica van oorzaak en gevolg, oftewel mijn 'scriptstelsel', in een schema zetten was een makkie. Maar hoe ik mijn groei krachten kon aanspreken, was onvoldoende duidelijk.

Tot ik *redecision* – herbeslissen – ontdekte. Daarmee keek ik, onder begeleiding, terug op mijn persoonlijke geschiedenis om de kernoorzaken van mijn conflictvermijdend gedrag – mijn voelen, denken en handelen – te ontdekken. Vervolgens leerde ik het succes te zien van mijn beperkende factoren, de kracht van die eerste beslissingen anders te benutten en aan te vullen met nieuwe. Mijn invoelingsvermogen heb ik behouden en verder ontwikkeld. Mijn pleasegedrag heb ik omgebouwd tot een sterk zorgend confrontatievermogen: ik zeg tegenwoordig nee als ik iets niet wil of als iets niet bij me past en zie conflicten niet als een bedreiging, maar als een mogelijkheid om dichterbij elkaar te komen.

Zo waardevol in organisaties

Toen ik herbeslissen ontdekte, werd het in groepsverband toegepast als vorm van psychotherapie. Ruim veertig jaar geleden ben ik het gaan inzetten in organisaties en heb ik de methodiek verder ontwikkeld. Het blijkt een enorm krachtig instrument voor persoonlijke groei, leiderschap en coaching in het bedrijfsleven, met vaak verbluffende resultaten. Deelnemers noemen mijn trainingen onder meer 'levensveranderend', 'ongewoon' en 'zeer effectief'. Op individueel niveau ervaren zij na één of enkele sessies meer zelfbewustzijn, meer zelfacceptatie en een positieve verandering in relaties. Ook op zakelijk gebied zien zij positieve effecten. Zo melden deelnemers een positieve groei in hun leiderschapsvaardigheden en een toename van hun professionele effectiviteit. Dat heeft op zijn beurt een gunstig effect op hun managementvaardigheden en de productiviteit van het hele team.

Tijd voor een boek over herbeslissen

Als ondersteunende lectuur in al mijn bedrijfsinterventies gebruik ik het boek *Care to Dare* (2012) van George Kohlrieser, Susan Goldsworthy en Duncan Coombe. Ze beschrijven zeer duidelijk en praktisch wat je moet doen om een veilige haven te zijn voor je mensen, zodat die zich volledig kunnen ontplooiën. Ik krijg zeer enthousiaste reacties van mijn deelnemers over de herkenbaarheid, toegankelijkheid en toepasbaarheid van de inhoud.

Maar wat als je jezelf in de weg zit bij het leren? Omdat je de zorg – de care – beleeft als een onaanvaardbaar teken van zwakte? Of omdat je je grenzen aangeven – de dare – beschouwt als autoritair of als een nutteloze aanzet tot conflicten? Dan is er iets anders nodig. Het was een van de drijfveren om dit boek over herbeslissen te schrijven.

Want dit boek gaat een stap verder dan *Care to Dare*. Het kan jou (en vele anderen) helpen bij het vinden van de ontbrekende schakel tussen willen en doen. Via herbeslissen zag ik zo veel mensen hun mogelijkheden ver boven hun eigen verwachtingen ontplooiën. Het werd hoog tijd om die inzichten, methoden en attitudes door te geven.

Blijvend resultaat

Wat is nu de kracht van herbeslissen? Vaak hoor ik dat mensen na een trainings- of coachingstraject na verloop van tijd weer terugvallen in hun oude gewoonten, maar bij herbeslissen niet. Hoe kan dat? De kern van het succes van herbeslissen ligt in de koppeling tussen de protocollen van ons brein (onze hardware) en ons scenario, de gebeurtenissen en verhalen waarmee we ons leven begrijpen en er betekenis aan geven (onze software). Daardoor kom je sneller tot duurzame resultaten. Als je dat proces dan ook nog eens doormaakt in groepsverband en die persoonlijke groeiresultaten koppelt aan bedrijfsdoelstellingen, dan is borging verzekerd. Bovendien zorgt de koppeling aan bedrijfsresultaten ervoor dat je permanent je nieuwe successen kunt zien en meten en dat je er ook nog erkenning voor krijgt.

Wil jij ook leren hoe je op een creatieve en krachtige manier jouw belemmerende patronen kunt doorbreken en hoe je aangeleerde strategieën beter kunt benutten? Wil je weten hoe je bewustere keuzes kunt maken in hoe je reageert op mensen en gebeurtenissen? En wil je toewerken naar groei of wil je weten hoe je anderen daarin kunt ondersteunen? Lees dan vooral verder. In dit boek vind je de antwoorden.

Kanttekening

Eén belangrijke kanttekening: veelal blijkt dat niet de methodiek, maar de relatie met de coach, trainer of begeleider het verschil maakt in ontwikkelprocessen van individuen en organisaties. De mensen die ik heb gevraagd hun ervaring met herbeslissen te beschrijven bevestigden dat stuk voor stuk. Ze kwamen vooral met complimenten over hoe ik als mens anderen in beweging krijg. Toch geloof ik heilig dat de aanpak van herbeslissen daaraan ten grondslag ligt, in combinatie met mijn mindset en houding.

Mijn werkwijze heb ik zo goed mogelijk proberen te vatten in dit boek. Toch bereik ik met woorden alleen het cognitieve brein, terwijl ik met herbeslissen de emotie raak. Als je er niet bij was, zul je nooit helemaal kunnen begrijpen wat mijn deelnemers hebben ervaren. Via de oefeningen in dit boek krijg je wel een voorproefje.

De opbouw van dit boek

Dit boek laat zien hoe je met herbeslissen voor een blijvende groei en meetbare verandering kunt zorgen. Het geeft je het *hoe* om een veilige basis te zijn voor jezelf, je mensen, je teams en je gehele organisatie.

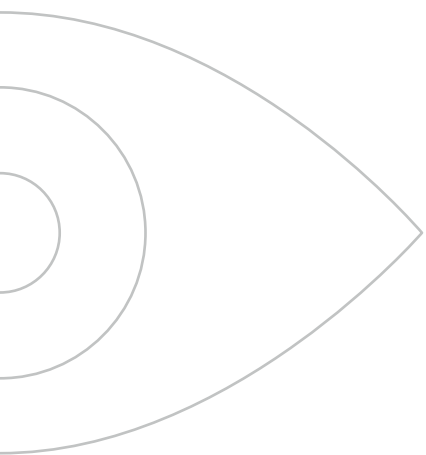
Zie dit boek ook als een handleiding voor jouw brein, want daarin ligt de sleutel. Het boek biedt inzichten en praktische mogelijkheden om kernoorzaken van minder efficiënt functioneren te vinden en op te lossen.

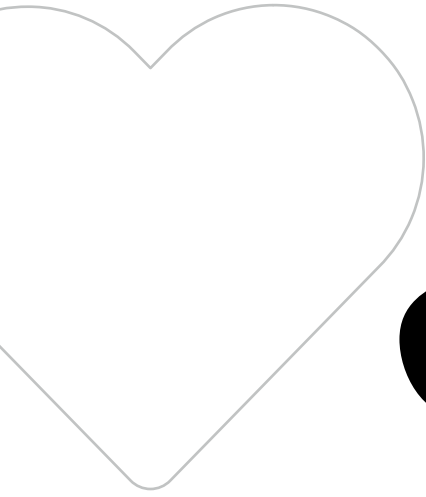
Hoofdstuk 1 gaat over de gouden driehoek, de drie elementen die zorgen voor blijvend succes binnen groei- en veranderprocessen. In hoofdstuk 2 belicht ik de oorzaak van de patstelling tussen willen en doen. Ik leg uit hoe impliciete overlevingsbeslissingen uit onze jonge jaren leiden tot ons scenario, onze manier van omgaan met het leven. In hoofdstuk 3 lees je hoe je in de loop van je leven dat scenario versterkt, want dat geeft handvatten om de cirkel te doorbreken. Hoofdstuk 4 gaat in op de stappen van herbeslissen en zet je in de actiemodus. In hoofdstuk 5 lees je hoe herbeslissen in een groep het individuele proces versterkt en leidt tot duurzame resultaten. In hoofdstuk 6 ga ik in op de succesfactoren in het proces van herbeslissen en hoe een begeleider die kan faciliteren. In hoofdstuk 7 bespreek ik kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken naar de effectiviteit van herbeslissen. Alles wijst erop dat dit een krachtige methodiek is waar je bijzondere resultaten mee

HERBESLISSEN

behaalt.

Tot slot lees je hoe ik de methodiek heb doorontwikkeld en hoe een herbeslissingsprogramma in een bedrijf er in de praktijk uitziet. Daarnaast heb ik voor het gemak een begrippenlijst toegevoegd.





1

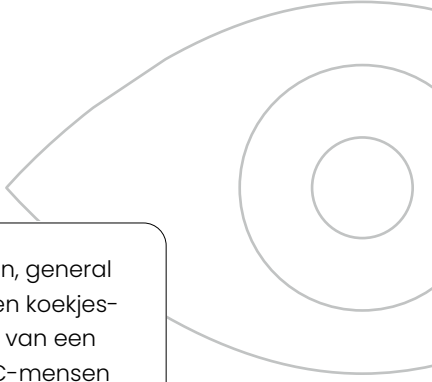


De gouden
driehoek



*Herbeslissen
is de katalysator
voor persoonlijke en
zakelijke groei.*



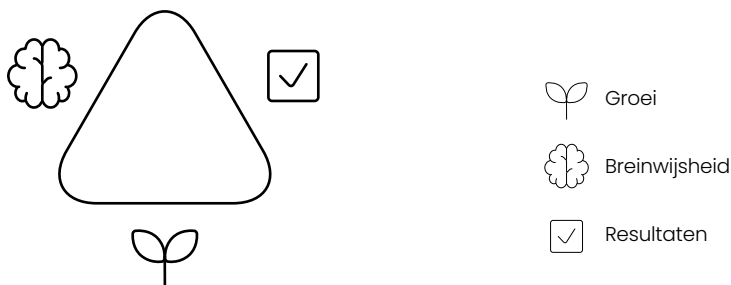


'Je magie werkt nog steeds', zegt Dennis Teeken, general manager van een internationaal chocolade- en koekjes-bedrijf. Hij zegt dit tegen mij bij de eerste lunch van een tweedaagse interventie met zijn topteam. De C-mensen (zoals CEO's, CFO's en COO's) zijn van een groep een team geworden. Iedereen is daar blij en opgelucht over. Met een beetje tegenzin verbeter ik hem: 'Werken met herbeslissen is geen magie, al lijkt het soms zo. Herbeslissen is een mindset en een resultaatgerichte manier van werken die berust op een combinatie van zorg, kennis van het brein, empathie, durf en de focus op resultaten.'

Gedurende mijn veertig jaar ervaring met coaching van mensen op individueel vlak en binnen organisaties heb ik ontdekt welke drie elementen zorgen voor blijvend succes binnen persoonlijke en zakelijke groei- en veranderprocessen:

- o **Groei** door je belemmerende scenario te doorbreken.
- o Benut je **breinwijsheid**.
- o Focus op **resultaten**.

Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en steunen elkaar. Ik noem ze de gouden driehoek. Herbeslissen als denkmodel en methodiek zorgt ervoor dat deze drie elementen soepel op elkaar inspelen. Hoe, dat lees je in dit hoofdstuk. Ook licht ik toe hoe een bedrijfsproject en werken in groepsverband daarbij kunnen dienen als accelerator.



Figuur 1.1
De gouden driehoek van groei- en veranderprocessen



Groei door je belemmerende scenario te doorbreken

Voor persoonlijke ontwikkeling dienen mensen hun ingebouwde rem – hun beperkende overtuigingen, gevoelens, gedachten en handelingen – los te laten. Oude, beperkende overtuigingen waren ooit zinvolle, gezonde oplossingsmethoden. Ze vormen ons scenario, de ‘software’, voor ons gedrag; hierdoor handelen we veelal op de automatische piloot. Voor sommigen is conflictvermijdend gedrag een centraal thema geweest tijdens hun jongste jaren. Dat is een geweldige oplossing als je als jongste opgroeit in een gezin waarin conflicten agressief worden aangepakt. Je kiest voor conflictvermijding als een manier om met de situatie om te gaan. Is dat traumatisch? Nee, dat is heel slim. Althans tijdens die fase van je opgroeien. Zo zijn we allemaal geniaal geweest tijdens onze jonge jaren. Bovendien vinden we onze oplossingen ‘normaal’. We kennen immers maar één norm: de onze. Later in ons leven ontdekken we andere varianten van normaal.

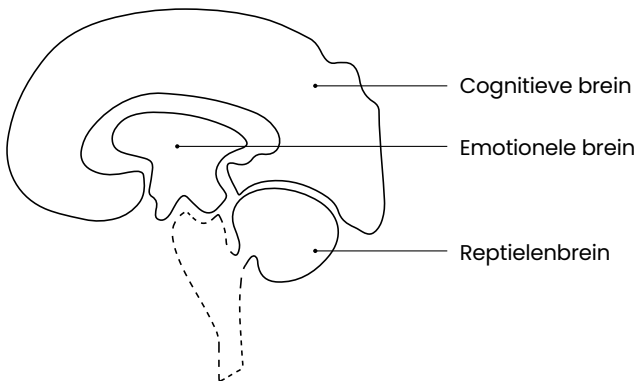
Als we ouder worden, beginnen we last te krijgen van die tendens om situaties op de vertrouwde manier op te lossen. Stel dat je conflictvermijdend bent. Dan vertelt je ratio je dat je moet opkomen voor je mening. Toch blijf je dat emotioneel lastig vinden, zelfs als je de steun krijgt van leidinggevend en collega’s om je mening in te brengen. Je dient een (soms stevige) innerlijke weerstand te overwinnen. Waar komt die vandaan?



Benut je breinwijsheid

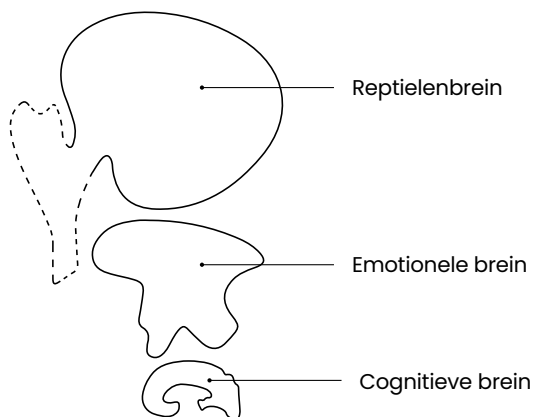
Een van de kernoorzaken van innerlijke weerstand zit in een basisfunctie van ons brein. De absolute prioriteit in dit orgaan is: overleven. Zowel de structuur als de functie van ons brein staat daar ten dienste van. Ons brein is er volledig op ingericht. Bij het functioneren bestaat er een ‘werkvoorschrift’ – het breinprotocol – om ervoor te zorgen dat die overlevingsfunctie niet in gevaar komt. Omdat ons brein zo’n centrale rol speelt in hoe we reageren op situaties, zal ik eerst de interne logica van het brein beschrijven die aan de wieg staat van zelfbeperkend voelen, denken en handelen.

De klassieke voorstelling van het brein is meestal een plaatje dat de structuur weergeeft. Daarin staat het denken bovenaan en het reptielenbrein onderaan (zie figuur 1.2). Dit plaatje zet ons eigenlijk op het verkeerde been als het gaat over het stellen van prioriteiten. Het suggereert dat we met ons denken de twee andere breindelen ‘op betere gedachten’ kunnen brengen. Dit klopt niet. Het organigram van het brein ziet er precies andersom uit: elke diepere laag krijgt voorrang op een hogere.



Figuur 1.2
De klassieke voorstelling van het brein

Een plaatje dat direct de hiërarchie binnen ons brein helder maakt, ziet er als volgt uit: het reptielenbrein staat bovenaan, dan volgt het emotionele brein en vervolgens het cognitieve brein (zie figuur 1.3). Dat is een van de redenen waarom we vaak pas achteraf weten wat te zeggen. Niet op het moment zelf.



Figuur 1.3
Het organigram van het brein

Je herkent ongetwijfeld het volgende voorbeeld van die interne breinhiërarchie. Je zit in een maandelijks overleg en hoort dat jouw afdeling binnenkort aan totaal iemand anders gaat rapporteren dan tot nu toe. Niet meteen je beste vriendin. Je emotionele brein maakt plotseling overuren. Met een beetje geluk komt het nog net niet tot wat psycholoog en auteur Daniel Goleman (2011) een *amygdala hijack* noemt, waarbij je al 'O nee!' hebt geroepen voordat je erover nadacht. Daarbij lijkt het alsof je emoties je ratio overvallen en buitenspel zetten.

Nog een voorbeeld. Je zit in de auto en hebt een verhitte discussie met je medepassagier. Je hebt een wegversmalling niet gezien en er rijdt plotseling een andere auto naast je. Onmiddellijk stop je de discussie en los je de situatie veilig op. Vervolgens roep je tegen je medepassagier: ‘Door jou zat ik niet op te letten!’

De werkvoorschriften binnen jouw brein respecteerden de hiërarchie:

- 1 Overleven is belangrijker dan emoties.
- 2 Emoties zijn belangrijker dan logisch nadenken.

Als je denkvermogen voorrang had gekregen boven je emotionele brein, had je waarschijnlijk iets gezegd als: ‘Sorry, waar hadden we het over?’

Als je jouw belemmerende scenario blijvend wilt doorbreken, zul je rekening moeten houden met je breinprotocol. Dat betekent dat je niet alleen moet weten wat je belemmert, maar dat je daaraan ook een nieuwe emotionele ervaring moet koppelen. In herbeslissen noemen we dat: je breinwijsheid benutten.

Hechting en voorspellen

Mark Widdowson was psycholoog en universitair onderzoeker op het gebied van herbeslissen. Samen hebben we diverse therapeutische sessies begeleid. Hij leerde me dat 99,99 procent van wat we leren impliciet is. Dat wil zeggen dat we het niet verwoorden of beredeneren. Ook leerde hij me dat onze hersenen slechts één doel hebben: overleven. Dat doel kunnen we bereiken door verbinding met anderen te maken en door te leren voorspellen wat komt.

Hechting

Hoe onze verzorgers op ons reageren in de eerste drie jaar van ons leven is cruciaal voor hoe we ons verder ontwikkelen. Als er goed voor ons gezorgd wordt, ontwikkelen we een basisvertrouwen en een veilige hechting. Van daaruit kunnen we ons langzaam losmaken van onze verzorgers en verbindingen aangaan met andere mensen, de wereld

verkennen. We weten dat onze verzorgers er voor ons zijn als we ze nodig hebben.

Leren voorspellen

Alles wat met hechting te maken heeft, krijgt prioriteit tijdens het leren. Als baby doen we erg ons best om mensen om ons heen te houden. We krijsen de hele boel bij elkaar als we ons alleen voelen of honger hebben, en lachen of zijn stil zodra iemand binnenkomt en ons oppakt. Het menselijk brein is geprogrammeerd om te reageren op die signalen, anders zullen we sterven. We ontdekken al snel: als ik huil, dan komt mama of papa. Die verschoont mijn luier, geeft me iets te eten of knuffelt me en ik voel me weer op mijn gemak. Op basis van eerdere ervaringen leren we voorspellen wat er gaat gebeuren. We maken basisaannames die we nog niet kunnen benoemen, maar die wel worden vastgelegd in ons impliciete geheugen.

Sommige baby's leren dat er niemand komt als ze huilen. Die geven het huilen op en onderdrukken op latere leeftijd hun emoties, met weinig vertrouwen in anderen tot gevolg. Dit is zo'n besluit waar we met herbeslissen mee aan de slag gaan.

Op basis van onze ervaringen ontwikkelen we wat psycholoog Jean Piaget (1962) schema's noemt. We creëren structuren – schema's – die dingen verklaren. Door gebeurtenissen te categoriseren, gaan we causale verbanden zien. Daardoor kunnen we steeds beter voorspellen wat er in een soortgelijke situatie kan gebeuren. Dat houdt ons in leven. Alle verwerking gebeurt in een fractie van een seconde.

Scenario

Als we opgroeien, werken we die schema's verder uit. We stellen verhalen samen en vormen zo onze identiteit. We bouwen een gevoel van verbondenheid op door middel van verhalen, beelden, cultuur en het

gevoel erbij te horen. We weven onze verhalen en identiteit aan elkaar tot een samenhangend verhaal over onszelf: ons scenario.

Bij herbeslissen onderzoeken we ons scenario en toetsen we het op bruikbaarheid voor hoe we nu leven. Waar nodig veranderen we de basisaannames, gaan we inzien dat onze voorspellingen niet meer altijd kloppen en bouwen we in plaats van een vaststaand scenario aan een nieuw narratief met keuzemogelijkheden.

Herbeslissen verbindt onze emotie met ons denken

Een veel gedeelde veronderstelling is dat persoonlijke groei alleen mogelijk is als we trauma's oplossen of onze demonen in de ogen kijken. Dat kan enkel met de nodige dramatiek en kost veel tijd. Meestal klopt die veronderstelling niet. Jarenlange ervaring in diverse organisaties en culturen heeft me geleerd dat dit veel sneller kan.

Bob en Mary Goulding, die herbeslissen ontwikkelden als therapievorm in groepsverband, integreerden de gevoelsgerichte aanpak vanuit de gestaltpsychologie met de theoretische contractuele modellen van de transactionele analyse die onze cognitieve kant aanspreken (1978b). Hierdoor kom je sneller tot een duurzaam resultaat. Ik heb de herbeslissingmethodiek verder ontwikkeld en er eigen terminologie aan gekoppeld.

Mijn definitie van herbeslissen is:

Herbeslissen

Herbeslissen is de overlevingskracht uit je verleden gebruiken en uitbreiden voor het ontwikkelen van een autonome toekomst.

Bij herbeslissen vervangen we ons beknellende harnas door een goed zittende jas. Door bepaalde gebeurtenissen kort te herbeleven en te kijken naar de emotionele intelligentie die we daarbij hebben ingezet, kunnen we ze koppelen aan nieuwe emoties die ruimte scheppen voor ander gedrag. Daarmee hebben we een van de kernoorzaken van onvoldoende rendement van andere manieren van training en coaching te pakken: vaardigheden die berusten op cognitief weten, maar niet verankerd zijn in de emotionele laag van ons brein zijn niet duurzaam. Zodra een situatie emotioneel geladen is, verdwijnen onze cognitief aangeleerde vaardigheden naar de achtergrond. Ons brein volgt zijn interne hiërarchie en de emotie krijgt prioriteit.

Wat is gestaltpsychologie?

De gestaltpsychologie is een denkrichting die mensen aanmoedigt om de geest en het gedrag als een geheel te zien én te behandelen. Deze aanpak schept orde in de chaos door losse informatie te combineren en naar patronen te zoeken.

De gestaltpsychologie werd in de jaren 1920–1930 ontwikkeld door de Duitse psycholoog Max Wertheimer in samenwerking met Kurt Koffka en Wolfgang Köhler.

Gestalttherapie is in de jaren 1940 ontwikkeld onder leiding van Fritz Perls en groot geworden vanaf de jaren 1960. Met deze therapie vergroot je je bewustwording voor jouw patronen en gedrag. Je ontdekt je obstakels, interne belemmeringen en je diepste verlangens. Door deze blokkades op te heffen is verdere groei te realiseren. Het geeft je de mogelijkheid om andere keuzes te gaan maken.

Herbeslissen neemt die gevoelsgerichte aanpak over, zodat je je brein-wijsheid beter kunt benutten.

Wat is transactionele analyse?

Transactionele analyse (ook bekend als TA) is een persoonlijkheids-theorie en een psychotherapeutische behandelmethodede die in de jaren 1950-1960 is ontwikkeld door de Canadese psychiater Eric Berne. Zijn bedoeling was om complexe processen binnen en tussen mensen inzichtelijk te maken.

Voor Berne heeft ieder mens drie subpersoonlijkheden. Ieder met een eigen voelen, denken en handelen:

- Ouder
- Volwassene
- Kind

De Ouder gaat voornamelijk uit van de normen, waarden en patronen van zorg die je hebt overgenomen van je ouders en uit je omgeving.

De Volwassene verwerkt, onderzoekt en geeft informatie. De Volwassene heeft ook een 'monitorfunctie' en is zich daarbij bewust van de twee andere subpersoonlijkheden.

Het Kind is opgebouwd met en vanuit je vroegste emoties en reacties.

Basiswaarden van transactionele analyse zijn:

- inclusie
- iedereen kan denken
- veranderen is mogelijk

De principes en modellen van de transactionele analyse vormen handvatten om je herbeslissing daadwerkelijk toe te passen en te borgen.



Focus op resultaten

Coaching, leiderschapstrainingen en persoonlijke groeitrainingen worden vaak onvoldoende geïntegreerd in de zakelijke kant van het bedrijfsleven. Soms wordt daar weleens smalend over gedaan. ‘Bosklassen’ (schoolreisjes) hoorde ik een COO er ooit over zeggen.

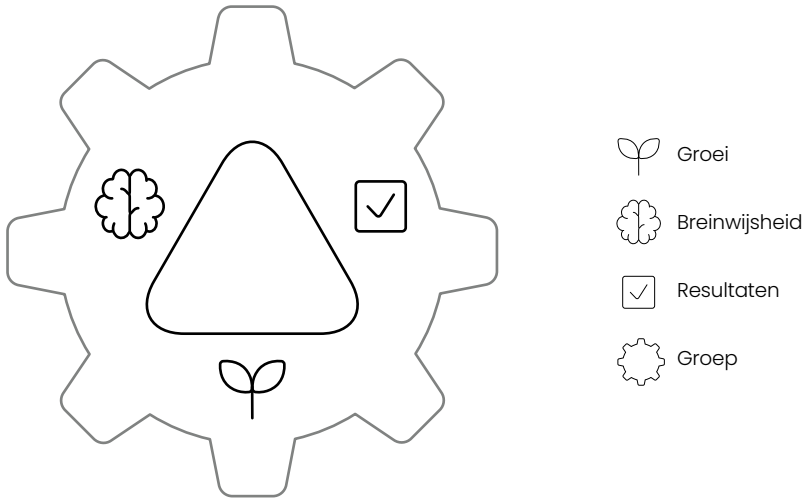
Dit gebrek aan integratie leidt tot ongelooflijke verspilling, zowel op het gebied van persoonlijke groei en talentontwikkeling als op dat van resultaten.

Bij werken met herbeslissen hoeft de top van het bedrijf zich niet af te vragen wat de *return on investment* is. Door bedrijfsdoelstellingen te integreren in de gouden driehoek wordt de opbrengst meetbaar. Datzelfde geldt voor persoonlijke trajecten: zodra je er een concreet ‘project’ aan hangt, wordt het resultaat duidelijk zichtbaar en meetbaar. Toen ik besloot de herbeslissingsmethodiek van de Gouldings toe te passen in organisaties, heb ik deze dan ook gekoppeld aan bedrijfsdoelstellingen.

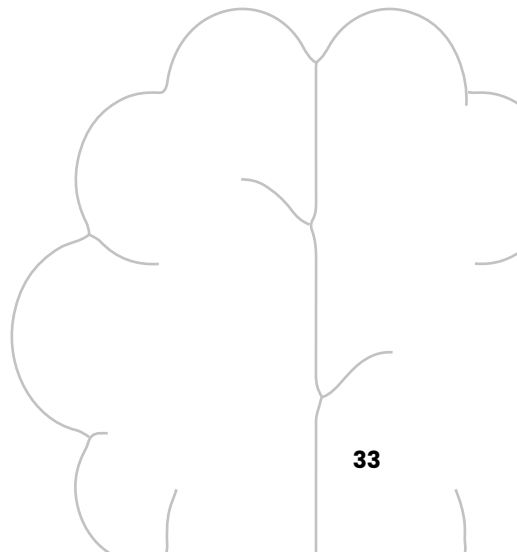
Daarnaast werk ik in organisaties altijd met groepen, omdat ik bij de Gouldings heb ervaren dat een groep de best mogelijke leeromgeving is voor persoonlijke groei. In hoofdstuk 5 lees je daar meer over. In de groepssessies zorg ik voor een veilige setting en doorloopt iedere deelnemer het herbeslissingsproces in zijn of haar eigen tempo en volgorde. Het proces van één persoon zorgt altijd voor inzicht bij anderen. Tussen de sessies door ontvangen de deelnemers individuele coaching.

De ervaring leert dat deze werkwijze – focus op resultaten via concrete projecten én in groepsverband – veel sneller resultaten oplevert, samen met een aantal extra’s:

- Deelnemers komen niet weg met uitstelgedrag, het project daagt ze uit hun herbeslissing direct in de praktijk te brengen.
- De groepsleden hebben steun aan elkaar, tijdens en na het traject.
- Het proces levert onverwachte positieve bijkomende bedrijfsresultaten op.
- Er is een betere verticale hiërarchische doorstroming.
- Competenties en persoonlijke groei worden meetbaar in termen van geld, tijd, kwaliteit en innovatie.
- Teamontwikkeling krijgt een boost.



Figuur 1.4
De gouden driehoek van groei- en veranderprocessen
met de groep als accelerator



DE CONFLICTVERMIJDER

Jacques is 6 en heeft een vader die geregeld te veel drinkt. Als vader dan thuiskomt, zoekt hij vaak ruzie met Jacques' moeder. De sfeer is altijd gespannen. Soms vallen er klappen. Jacques wil zijn moeder graag helpen, maar is bang voor zijn vader. Uit machteloosheid verstopt hij zich onder zijn bed. Hij hoopt dat vader niet naar zijn kamer komt, want dat is ook wel gebeurd. Jacques was toen ontzettend bang. Als vader 's avonds laat thuiskomt, blijft Jacques alert wachten. Zodra de voordeur dichtklapt, zoekt Jacques bescherming onder zijn bed, samen met zijn knuffel.

Als Jacques ouder wordt, blijft zijn angst. Eén keer heeft hij zijn vader geconfronteerd. Dat heeft hem een woede-uitbarsting van zijn vader opgeleverd. Als opgroeiende jongen wil Jacques wel wat doen aan die onvoorspelbare, boze vader, maar het risico lijkt veel te groot. Stilaan leert hij uit noodzaak conflicten te vermijden. Als mensen in zijn omgeving boos zijn, krimpt hij in elkaar. Hij weet echt wel wat hij wil zeggen, maar de angst voor gevolgen is te groot. Hij weet dat zijn collega's niet zijn zoals zijn vader, maar het patroon is zo ingeslepen dat het hem belemmert in zijn functioneren.

DE AFSTANDELIJKE

Eva en Paul bouwen aan hun internationale carrière. Hun zoontje Hans is 3 en dochtertje Lora bijna 1. Vanwege de lange werkdagen hebben ze een nanny. Dan krijgt Paul een fikse promotie. Ze moeten snel beslissen. Via een internationaal programma kan Eva de overstap maken naar een ander bedrijf en meeverhuizen. De nanny kan niet mee. De verhuizing verloopt vlotjes. Hans en Lora passen zich snel aan hun nieuwe omgeving aan.

Drie jaar later dient de volgende kans zich aan. Hans is dan 6 jaar en gaat naar de internationale school. Omdat de eerste verhuizing zo goed is verlopen, besluiten Paul en Eva de kinderen zo laat mogelijk te informeren. Die zouden het toch niet goed begrijpen.

Vier jaar later herhaalt het scenario zich. Geen probleem voor de kinderen. 'Die kunnen via sociale media wel contact houden met vrienden, vriendinnetjes en de rest van hun sociale omgeving.'

Na een vierde verhuizing heeft Hans moeite om aansluiting te vinden op zijn nieuwe school. Blijkbaar aarzelt hij om nieuwe, hechte vriendschappen aan te gaan.

Het recente, onverwachte afscheid van zijn soulbuddy heeft veel pijn gedaan. Dat wil hij niet opnieuw beleven. Slim toch? En ook niet ongewoon.

Een bewuste keuze? Waarschijnlijk niet. Ook volwassenen die een relatie plotseling hebben zien stuklopen aarzelen soms om een nieuwe aan te gaan. Mensen zijn niet bang voor verandering, maar voor de mogelijke pijn die daarmee gepaard kan gaan. In dit geval: je verbinden met andere mensen kan leiden tot pijn bij het afscheid.

Dan maar liever geen verbinding.

Omdat persoonlijk leiderschap gebaseerd is op verbinding, moet Hans iets doen met dit oude besluit wil hij een volwaardige leidinggevende zijn. De rem naar meer verbinding mag eraf.

Voorbeelden van dwangmatig vervangend gedrag (het gaspedaal)

DE VERZORGENDE

Jens' zus is chronisch ziek. Jens is de jongste. Al snel leert hij dat mama en papa zich veel zorgen maken over zijn zus. Jens wil mama en papa helpen waar hij kan. Hij cijfert zichzelf weg. Mama en papa hebben al genoeg zorgen. Iets voor zichzelf vragen vindt Jens niet kunnen. Hij blijft stil op de achtergrond en helpt waar hij kan. Uiteindelijk ontdekt Jens dat dit dwangmatige gedrag, het ongelimiteerd zorgen voor anderen, hem niet de erkenning geeft die hij nodig heeft. Integendeel soms. Hij geeft veel meer in relaties dan hij terugkrijgt. Vroeg of laat zal zijn energie op zijn. 'Maar dat zien we morgen dan wel weer', is daarbij zijn geliefde uitspraak.

Op zich is er niets mis met hulpvaardigheid en sociale bewogenheid. Beide zijn prijzenswaardig, maar het motief waarom je ze inzet is belangrijk: is het een bewuste keuze of gebruik je die aanpak zonder erbij na te denken om geaccepteerd te worden? Bij mensen die terugkeren uit een burn-out zie ik dit patroon vaak als een van de voornaamste oorzaken. Door iedereen een plezier te doen of geen nee te durven zeggen doen ze systematisch meer dan ze aankunnen. Tot hun hele systeem 'stop' roept.

DE PERFECTIONIST


Anna komt uit een gezin met onderwijzers. Ze gaat naar de school waar haar moeder lesgeeft. Dat is soms lastig: ze heeft de indruk dat alles wat ze doet door haar moeder gezien kan worden. Kattenkwaad uithalen is daardoor erg riskant. Som-



5

De kracht
van herbeslissen
in een groep





*‘As soon as a person
enters a group
that group enters
that person.’*

◦ Anne de Graaf ◦



Mijn eerste opdracht in het Midden-Oosten was voor een islamitische bank in Saudi-Arabië, een van de bekendste van het land en omstreken. Met uitzondering van de CEO en de plaatsvervangende CEO bestond de top uit expats. Mijn opdracht was om elf Saudische toptalenten klaar te stomen om de posities van de expats na verloop van tijd in te nemen. In voetbaltermen: de bank was op zoek naar een bank.

De groep noemde zichzelf 'Mil's Eleven' naar de film *Ocean's Eleven*.

Aan de technische kwaliteiten van deze groep hoefde ik niet te twijfelen. Technische vaardigheden konden bovendien door de bank makkelijk verworven of ingekocht worden. De grootste uitdaging was hoe zij als team zouden functioneren zodra ze de eindverantwoordelijkheid zouden krijgen voor de bank. Zowel met de elf toptalenten als met de eindverantwoordelijken van de bank legde ik contractueel vast dat ik de gewenste ontwikkeling zou faciliteren via herbeslissingswerk, in teamverband en individueel. Ze hadden het vertrouwen dat je op zoek moet gaan naar wat wel en niet (meer) werkt en dat je vandaaruit nieuwe stappen kunt zetten. Herbeslissen doet dat.

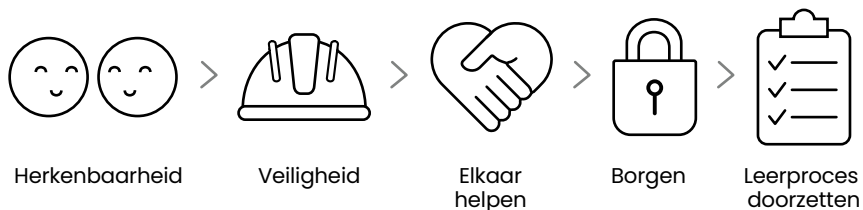
Mazin Al Ghunaim, de chief Retailbanking, stelde tijdens het herbeslissingsproces geregeld mijn aanpak ter discussie. Zijn kritische instelling is enorm helpend geweest voor de samenhang binnen de groep. Die gaf een permissie aan de andere groepsleden om ook open en eerlijk te zijn. Dat bood veiligheid: kritische vragen mochten gesteld worden en werden beantwoord. Daardoor kon het team samen leren op persoonlijk niveau en kon ik wegblijven van het doceren van academische modellen. Achttien maanden later namen Mil's Eleven hun nieuwe posities succesvol in.

Tot nu toe lijkt het alsof herbeslissen een persoonlijk traject is. Het proces is zeker persoonlijk, maar in bedrijven pas ik herbeslissen (bijna) altijd toe in groepsverband. De reden daarvoor is simpel: we leren beter en sneller van en met anderen. Verbinding met anderen aangaan is een wezenlijke voorwaarde voor efficiënte groei, coaching en training. Daarom zul je veel sneller resultaat boeken en zijn er veel meer mogelijkheden voor borging als de persoonlijke groei, coaching en training plaatsvinden in een groep. Het maakt niet zo veel uit of die groep heterogeen of homogeen is samengesteld. Een groep levert hoe dan ook duurzamere resultaten op dan de individuele variant. Bovendien is het een stuk budgetvriendelijker.

De volgende factoren spelen hierin een rol:

- o herkenbaarheid van elkaars verhalen;
- o leren in veiligheid;
- o de groep helpt elkaar;
- o borging van resultaten;
- o het leerproces doortrekken na de interventie(s).

In dit hoofdstuk lees je er alles over.



Figuur 5.1
Versterkende factoren van het groepsproces

Kwetsbaar?

Herbeslissen in een groep, dat voelt toch hartstikke kwetsbaar? Hoe krijg je mensen in een bedrijfssetting zover dat ze zich blootgeven in aanwezigheid van (on)bekende anderen? Het mooie is dat dat altijd moeiteloos gaat. Ten eerste laat ik mensen altijd de PPI-vragenlijst (zie bijlage I) invullen en naar mij toesturen ter voorbereiding op de eerste groepssessie. Daarmee kunnen ze al wennen aan het idee dat het persoonlijk wordt. Ten tweede begin ik de eerste groepssessie met een vraag die de meeste deelnemers niet als bedreigend ervaren: What Do You Want to Change Today? Zodra de eerste deelnemer zijn of haar verhaal heeft gedeeld en ik daar dieper op heb doorgevraagd, ontstaat er een vertrouwelijke, veilige sfeer waarin iedereen zich uiteindelijk durft te laten zien. Vervolgens doet de kracht van de groep zijn werk dankzij de vijf genoemde factoren.



Herkenbaarheid van elkaars verhalen

Het is merkwaardig dat mensen altijd denken dat hun geschiedenis uniek is. Dat is ze ook en tegelijkertijd is die geschiedenis herkenbaar op een diepmenselijk niveau. De verhalen, de basisdynamieken binnen hechting en familiesystemen worden overal in de wereld herkend.

Culturen zorgen voor specifieke accenten. Zo is het nemen van verantwoordelijkheid door de oudste een tendens in de westerse wereld, maar bijna een verplichting in Afrika en delen van Azië. Of en welke basisgevoelens aanvaardbaar zijn, is ook verschillend binnen verschillende culturen, maar de invloed van opvoeding op dat proces wordt overal herkend.

Ontelbare keren hoorde ik varianten op: 'Ik dacht dat alleen ik die uitdagingen had, maar dat klopt niet. Ik herken me in de verhalen van anderen.' Je eigen geschiedenis via het luisteren naar de verhalen van anderen in een breder perspectief zetten, neemt een stuk druk weg. Juist daardoor kun je anders kijken naar je eigen sleutelverhalen en kun je jouw scenario via herbeslissen bijsturen.

Het luisteren naar elkaars verhalen is een intens proces dat daardoor ook de groeps-samenhang vergroot.



Herbeslissen in een groep of team versnelt het groeiproces bij de individuele deelnemers en zorgt tegelijkertijd voor grote cohesie binnen het team.

Spiegelneuronen

Spiegelneuronen spelen een belangrijke rol in groepsprocessen.

De term spiegelneuronen is, alhoewel wijdverspreid, een verkeerde benaming. Die term veronderstelt een set van aanwijsbare hersencellen, terwijl het eerder een complex interactief systeem is dat verspreid ligt over verschillende hersendelen. Neuronen zijn zenuwcellen die informatie doorgeven in het brein. Een spiegelneuron is niet alleen actief als je zelf een handeling uitvoert, maar ook als je iemand anders een handeling ziet uitvoeren. Het neuron is dan op precies dezelfde manier actief en weerspiegelt als het ware het gedrag van de ander.

Het systeem van spiegelneuronen is cruciaal bij het ontwikkelen van empathie en bij persoonlijke leerprocessen. We kunnen invoelen wat de ander voelt en het gedrag van de ander kan een oud leerproces bij onszelf activeren. Bovendien kan de empathie van medegroepsleden helpen om oude beeldvorming bij te sturen of te veranderen.



Leren in veiligheid

Individuele coaching of begeleiding met een professional betekent dat je vertrekt vanuit een psychologische hiërarchie: er is een deskundige en een vragende partij. Bij een groep is er sprake van meer gelijkwaardigheid. Binnen zo'n setting word je meer uitgenodigd tot leren.

De voordelen van werken in een groep zijn:

- Je kunt leren van elkaar.
- Nieuwe beslissingen kun je direct toepassen binnen de groep.
- De feedback die je van de andere deelnemers krijgt heeft een andere 'kleur' dan die van de begeleider.
- Het groepsproces zelf is helpend bij herbeslissen. Lees het kader over de spiegelneuronen nog maar eens. *Trust the process!*

Het verhaal van een managementteam

25 jaar lang werkte ik voor een bedrijf uit de top 10 van de Britse beursindex. Ik coachte hun topmensen en verzorgde een gestructureerde opleiding voor managers met grote doorgroeimogelijkheden. Het bedrijf deed geregeld overnames.

Deze keer was de dynamiek complex. Op wereldniveau was mijn klant de grootste, op Europees niveau de andere partij. Ook de bedrijfsculturen waren ingrijpend anders. Mijn klant was sterk in procedures en stroomlijning. De 'nieuweling' was meer van het cowboytype. 'Een kans? We gaan ervoor!' Beide bedrijven waren zich bewust van het risico van een clash tussen de bedrijfsculturen.

De top van beide bedrijven had al besloten wat de samenstelling zou zijn van het West-Europese managementteam en geloofde sterk dat de cultuur binnen het topteam bepalend is voor de cultuur binnen de totale organisatie. De vraag aan mij was om van dat topteam een goed werkend geheel te maken.

We startten met een *off-site*-meeting met als thema: 'Hoe zie ik mijn sterktes en zwaktes bij de integratie van twee verschillende culturen?' Ik liet de teamleden vertellen over ingrijpende momenten in hun jeugd en over hoe die van invloed waren geweest op hun leiderschapstijl en hun