

## **Zelfobservatie: vertragen om te versnellen**

Marco de Witte

*'The true test of a man's character is what he does when no one is watching'.*

[Toegeschreven aan John Robert Wooden]

Begin september weer aan het werk, na een lange warme zomer van voor mijn doen extreme luiigheid. Niet eerder heb ik zo lang vakantie gehouden en daarbinnen zo weinig gedaan. Zes weken lang echter minstens twee stemmen in mijn hoofd. Eén die zegt dat het blijkbaar nodig was en dan een verhaal vertelt over een druk voorjaar: privé en qua werk. Een andere stem die zegt dat ik toch echt wat moet doen, dat 'voor niks de zon op gaat', dat 'ledigheid des duivels oor kussen is'. 'Je kan anders toch wel een column schrijven?!' Niet fijn die twee stemmen permanent in je hoofd. Waar komt toch dat idee vandaan dat ik alleen okay ben als ik (voor anderen) aan het werk ben?

Na vijftien mooie jaren heb ik mijn maatschap HGRV verlaten om meer te gaan werken op het snijvlak van organisatie- en persoonlijke thematiek. Als je het systemischer zegt; op het grensvlak tussen taak- en liefdessysteem. Het is die thematiek die mij de laatste jaren mateloos boeit. Hoe kom je jezelf als leider tegen in klussen, al dan niet onder hoge druk? Waar zit jij jezelf in de weg, ook in veranderingen die je van binnenuit van harte ondersteunt? Hoe geef je leiding aan jezelf in persoonlijke en organisatieveranderingsprocessen? En waarom is het nu juist dat specifieke thema of die relatie waarin de verandering maar niet vooruit lijkt te komen?

### *Vertragen om te versnellen*

Waarom is het snijvlak tussen organisatie- en persoonlijke thematiek voor mij zo'n belangrijk thema? Ook al deed ik niet veel, ik las deze zomer op dit thema wel enkele interessante publicaties: artikelen van [Sandra van der Maarel](#) (o.a. 'Slow Down to Speed Up' en *De Vuurvogel* 28/8) en een boek van [Red Hawk](#). Zij boden mij twee interessante invalshoeken.

Allereerst een meer inhoudelijke invalshoek. [Sandra van der Maarel](#) wijst op een intrigerende polariteit: een complexe wereld met een alsmaar toenemende snelheid vraagt juist om vertraging. In onze vloeibare, onderling sterk verbonden, globale wereld is de druk om alert te reageren en snel te handelen groot. Het leidt tot overhaaste beslissingen en gehaaste acties vanuit bestaande definities van de situatie en mind sets op basis van wat in het verleden eerder succesvol was. Reactiviteit (downloaden zoals Otto Scharmer het noemt) is echter niet hetzelfde als adequaat antwoord geven op de vragen van onze tijd.

In deze tijd staan organisaties en hun leiders (dus) onder druk. De snelheid waarin zij zich moeten aanpassen en handelen is enorm. Niet voor niets zijn agile, wendbaarheid, 'resilience' en dergelijke de hippe modekreten. Echter in die snelheid besluiten en acteren kan ertoe leiden *dat je loskomt van jezelf*; als leider en/of als organisatie. Dat je niet meer weet waar je voor staat, waar je kerncompetenties liggen, wat de kernwaarden zijn waarop je je baseert. Vertragen en (zelf)reflectie kunnen juist de sleutel in de transformatie zijn.

In haar boek 'Voettocht naar Santiago de Compostella' zegt [Shirley Maclaine](#) (ja, de actrice!):

... 'de leiders van de wereld lijden aan een gebrek aan zelfkennis. Anders dan Gandhi, Mandela, nemen zij niet zo veel tijd voor de innerlijke zoektocht. Vandaar dat de wereld verkeert op de rand van een catastrofe. De gewone mensen in elke samenleving hebben beslist geen tijd voor de innerlijke zoektocht, omdat ze als gevolg van ongeremd materialisme verstrikt zijn in de strijd om te overleven. De mensen in de wereld lijken zich in een tredmolen van overleven te bevinden en hebben geen oog voor de vreugde van de evolutie die alleen voort kunnen komen uit de tijd nemen om te ontdekken wie we zijn'. Zoals de dichter al eerder zei; 'De enige reis die de moeite waard is, is de reis naar binnen'.

Het is een fraaie polariteit; wil je als organisatie of als leider versnellen dan moet je eerst vertragen!

### *Zelfobservatie is genoeg*

Naast deze inhoudelijke invalshoek leef ik met vallen en opstaan uit een tweede (persoonlijk) inzicht; zelfobservatie is genoeg. Gevoelde urgentie of 'burning ambition' (?), zeker als het spannend wordt doen mensen niet wat zij denken. Het is één van de fundamentele veranderkundige puzzels. We hebben allemaal bucketlists met goede voornemens, die daar vooral op blijven staan. Als spreker heb ik het al jaren over onze routines als rotondes en dat verandering in de kern gaat over het vinden van de afslag. Maar net als andere leiders en veranderaars struikel ook ik precies op het punt waar de verandering moet komen. Mensen doen niet wat ze denken, maar wat ze voelen in het moment waarop de verandering moet komen. Want dan voelt het ogenschijnlijk goed bedoelde (verander)idee ineens totaal anders. Meer als de zwarte piste voor een beginnende skiër. Doodeng!

Het heeft mij geholpen om juist op die momenten te reflecteren. Wat zijn nu mijn gedragspatronen en vooral waar komen ze vandaan? De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat veel van mijn handelen geen adequate reactie is op de situatie in het 'hier en nu', maar eerder een herhaling is van een veel ouder (verdedigings)patroon. Vooral in stressvolle situaties, want die roepen de overdracht van oude patronen uit het verleden. Niet adequaat, wel begrijpelijk. Wat organisaties en leiders doen, doe ik ook, en *jij waarschijnlijk ook?!*

In de boekenkast van mijn lief liep ik deze zomer tegen een interessant (maar geen gemakkelijk) boek aan: 'Zelfobservatie. Volledig eerlijk kijken naar jezelf' van [Red Hawk](#) (hoogleraar aan de universiteit van Arkansas). Sowieso al een pittige opgave! Zijn stelling is dat het enige wat je hoeft te doen is jezelf eerlijk en zonder oordeel te observeren. En in tegenstelling tot zoveel anderen beweert hij dat je jezelf vooral niet moet willen veranderen, dat vergroot eerder het probleem! Hij wijst daarbij op het Heizenberger principe dat er in de kern op neerkomt dat observeren veranderingen teweegbrengt in dat wat geobserveerd wordt. Dat geldt zowel op macro- als op microniveau, zowel bij het observeren van subatomaire deeltjes als sterrenstelsels. Zelfobservatie verandert dus datgene wat in het innerlijk geobserveerd wordt.

Hoe je jezelf observeert? Allereerst door niet te oordelen. Oordelen doen we om dingen op te kunnen slaan en te bewaren. Het heeft een etiket nodig om het terug te vinden (leuk/niet leuk, goed/kwaad, mooi/lelijk). Observeren zonder oordeel wil dus zeggen dat je aanwezig blijft in je lichaam. De tweede stap is niets willen veranderen. Door mij te identificeren met het gedrag dat ik als slecht heb gelabeld (ik ben een slecht mens, ik ben niets waard, etc.), stop ik met waarnemen en zet ik mijzelf vast in het oordeel over mijzelf. Dit oordeel voedt

zich zo met aandacht, blijft zo in leven en groeit eerder dan dat ze kleiner wordt. Het derde element is je te blijven richten op lichamelijke gewaarwordingen en een ontspannen lichaam. Ik ben niet mijn gedachten of stemmingen. Juist als ik emotioneel worstel helpt het in mijn lijf te blijven, zodat ik mij niet met mijn stemming identificeer. Ik richt mijn aandacht dan eerder op innerlijke en uiterlijke gewaarwordingen in en aan het lichaam. Tenslotte, ten vierde en voor mij de moeilijkste, genadeloos eerlijk zijn, hoe slecht ik er ook afkom. Nederigheid is daarvan de beloning. Het is vrijwillig lijden waardoor ik mijn tegenstrijdigheden ga zien voor wat ze zijn. Deze pijn moet je helemaal toelaten en (door)voelen zodat het lijf deze energie transformeert. *'Door zonder te oordelen te observeren, bij de pijn te blijven en hem in mijn lichaam gewaar te zijn, voedt de pijn mij'* (p. 30).

Zelfobservatie is het gaan herkennen van je gedrag en het creëren van ruimte om van koers te veranderen. Dat gaat in stappen. Eerst door achteraf te observeren, dan in het moment van identificatie met je patronen, dan vooruitziend observeren. Op die manier ontstaat ruimte om in het moment te kiezen; dit is hier en nu en dat was vroeger ...

### *Twee lijnen samen*

Red Hawk maakt duidelijk dat zelfobservatie niet alleen reflecteren op je gedachten is. Hij laat ons zien dat zelfobservatie juist bij het lichaam begint. Door uit je hoofd te komen krijg je toegang tot je lichaam als eerlijke raadgever. Want in ons lijf liggen al onze ervaringen, ook die we ons niet bewust zijn, opgeslagen. Door eerlijk en zonder oordeel naar binnen te kijken en je gedachten en gevoelens met heel je lijf te beleven, kun je gewoontes en patronen in jezelf herkennen en wat niet meer bij je past loslaten. De energie die dan vrijkomt kun je dan richten op het moment, jouw focus en (zelf)bewustzijn. Je wordt een evenwichtiger, meer ontspannen mens, kalmer, gematigder en met meer empathie.

Een prima tegenwicht tegen de tijd die ons opjaagt en ons van onze plek loszingt als we niet oppassen. Een manier om hoofd, hart en handen meer te verbinden en die ons in staat stelt om dichter bij onszelf te blijven. Dat is noodzakelijk, want (net als andere leiders) doe ik verschrikkelijke dingen als ik niet met mijzelf in verbinding ben. Juist daar waar het spannend wordt meen ik het gelijk altijd aan mijn kant te hebben. Als ik denk alles voor je gedaan te hebben en als dat niet genoeg blijkt 'bekijk het dan maar'. Ik raak uit verbinding en ook ik ga dan aan stoelpoten zagen, speel machtspelletjes, laat dierbaren vallen, schrijf ze af en ga er vandoor. Niets om trots op te zijn, wel goed om me bewust van te zijn.

Deze tijd vraagt dus om aandacht voor (persoonlijke) leiderschapsontwikkeling. Ze vraagt om adequate oplossingen voor hedendaagse problemen, niet op basis van in het verleden effectief gebleken overlevingspatronen. Ze vraagt om leiders die durven te vertragen, te reflecteren door zichzelf te observeren en daardoor dichter bij zichzelf blijven. Het voorkomt dat we door de snelheid loskomen van onszelf of organisaties zich loszingen van hun bedoeling. Ik geloof dat we daaraan een enorme bijdrage leveren als we werken aan persoonlijk leiderschap. Hoe geef ik leiding aan mijzelf, wat is mijn bestemming en hoe kan ik die bereiken?

*... om aan het einde van de weg milder en wijzer te zijn dan aan het begin.*  
(Hans Stolp)

[MdW, September 2018, Eindhoven]