

Uitgever

Frisse Blik

Anders kijken naar dingen die normaal zijn geworden

David van Valkenburg

Inhoud

Reviews	3
Dankwoord	5
Voorwoord door Arjan Vergeer	6
Inleiding	9
1 Anders kijken als mindset	13
2 Anders kijken naar jezelf	22
3 Anders kijken naar relaties	31
4 Anders kijken naar ouderschap	40
5 Anders kijken naar werk en organisaties	47
6 Anders kijken naar veiligheid	63
7 Anders kijken naar ondernemen	74
8 Anders kijken naar aandacht	83
9 Anders kijken naar gezondheid en vitaliteit	93
10 Anders kijken naar het leven	102
Nawoord	113
De grote-verder-lezenlijst	115
Over de auteur	119
Doorbaak in Veiligheid	120

Inleiding

Inleiding

Het was de nacht van 16 op 17 december 2021. Ik had een hele levendige droom, waarin ik een boek aan het schrijven was over 'anders kijken'. Ik had al deelonderwerpen gemaakt en ik zag de inhoudsopgave al helemaal voor me. In die periode was ik een boek over manifesteren aan het lezen en over signalen uit het universum (Manifesteren kun je leren, Willemijn Welten). Dit was mijn signaal: het werd tijd om dat boek écht te gaan schrijven!

Het schrijven van een boek gaat al langer door mijn hoofd. Alleen kwam ik er vooral nog niet uit waar ik dan over zou willen schrijven. Was het een boek over veiligheid of incidentonderzoek (mijn vakgebied), nieuw organiseren of iets heel anders? Ik wist het niet en dus bleef het idee sluimerend aanwezig.

In de tweede helft van 2021 deed ik mee aan de 'Helweek'. Een boeiend concept waarbij je een week lang aan de slag gaat met gewoonten, elke dag sporten (om 05.15 uur 's morgens), productiviteit en persoonlijke ontwikkeling. Tijdens die week kwam ineens de rode draad in alles wat ik doe en leuk vind naar boven: 'anders kijken' naar dingen. Anders kijken naar veiligheid, werk en mensen is wat ik als werk doe, maar ik vind nog meer dingen interessant. En daarbij put ik graag inspiratie uit de dingen die ik lees over bijvoorbeeld productiviteit, focus, relaties, gezondheid, sporten et cetera.

Ik lees heel graag en heb dagelijks lezen geïntegreerd in mijn ochtendroutine. Ik vind het heerlijk om inzichten te vergaren, vooral inzichten die me anders laten kijken. Sterker nog, ik kreeg eens de vraag wat ik met al die inzichten deed en daar kwam ik niet helemaal uit. Totdat ik weer in een ander boek een stuk las over hoe de auteur kon genieten van het verkrijgen van inzichten. Dat hij er niet eens per se direct iets mee hoefde te doen. Dat herken ik heel erg. En tevens kom ik erachter dat ik wel degelijk heel veel zaken ook inzet in mijn eigen leven. Dat ik inzichten omzet in concrete actie.

Al die ervaringen, inzichten en ideeën wil ik graag beschikbaar maken voor meer mensen. Dus bij deze een boek over een 'anders kijken' ofwel: een frisse blik.

Voor wie

Dit boek is voor de (ondernemende) mens die groei en ontwikkeling belangrijk vindt en daar aandacht en tijd aan besteedt. Die openstaat voor inzichten en ideeën en die ze ook écht wil toepassen. Want ondanks dat inzichten vergaren heerlijk kan zijn, zit de crux uiteindelijk wel in actie. In het gebruikmaken van inzichten, zodat je met meer positieve energie door het leven gaat. Als we allemaal iets meer positieve energie uitstralen, wordt de wereld volgens mij een heel stuk mooier en beter.

Met als doel

Deze uitspraak komt regelmatig langs: "Als je anders kijkt naar dezelfde dingen, veranderen ze". Dat inzicht kun je vervolgens gebruiken om die positieve energie op te zoeken en te voeden. Dus, anders kijken is het middel en positieve energie en geluk dan ook het doel. Denk aan meer werkgeluk, relaties waar je energie van krijgt, kinderen die stevig in het leven staan, genieten van alledaagse kleine momentjes en vooral gelukkig zijn in het hier en nu. Stel dit vooral niet uit, bijvoorbeeld als ik die of die baan heb, dan ben ik gelukkig. Volgens mij werkt het andersom en daar hoop ik met dit boek een bijdrage aan te kunnen leveren. Het heeft mij in ieder geval veel gebracht en ik hoop jou ook.

Dit boek stelt mij in staat om anders kijken uit te werken, zodat we met elkaar de wereld een beetje mooier maken. Maar niet zonder een paar hele belangrijke 'leesinstructies'. Dat klinkt heel formeel, maar is het totaal niet! De meeste ben ik zelf eerder in boeken tegengekomen en die spraken me toen al aan. Zodanig dat ik ze heb opgeslagen om ooit te gebruiken in mijn eigen boek. Eindelijk is het zover!

‘Leesinstructies’

Waarschuwing

“It ain’t what you don’t know that gets you into trouble. It’s what you know for sure that just ain’t so.”

Mark Twain

Dit boek kan jouw overtuigingen ernstig beïnvloeden. Met dank aan Carsten Busch voor deze waarschuwing. De inzichten uit dit boek zouden wel eens kunnen leiden tot beïnvloeding van je overtuigingen. Die zouden zo maar omvergeworpen kunnen worden. Sta ervoor open en laat je verrassen, het ergste wat er kan gebeuren is dat je iets leert. Daar zijn we allemaal groot mee geworden, dus dat komt vast goed.

Onderstreep

“Waarom heb je een pen in je hand als je aan het lezen bent?”, vraagt één van mijn kinderen. Ik ben er zo één die graag leest in fysieke boeken en ik onderstreep interessante stukken. Sommige mensen vinden dit heiligschennis, anderen vinden het gewoon raar. Ik vind het heerlijk en roep je vooral op om er een pen bij te pakken. Streep lekker, maak aantekeningen en kijk vooral later nog eens terug. Het onderstrepen zorgt er ook voor dat je het beter kunt onthouden. Je hersenen worden hier extra door geprikkeld en daardoor blijft het beter hangen. En als je het dus inderdaad later nog eens terugleest, kun je de voor jou belangrijke zaken gemakkelijk terugvinden.

Neem de tijd

Het boek bestaat uit allerlei korte inzichten, is van voor naar achteren te lezen en ook op speelse wijze kriskras door elkaar. Het maakt niet uit, doe vooral wat werkt voor JOU. Neem de tijd en laat het rustig rondgaan in je hoofd. Ik kom altijd tot heel fijne inzichten tijdens een

rondje hardlopen. En soms moet je juist even stoppen met jezelf te voeden met informatie, zeker in de huidige tijd waarin we altijd aan staan. Je hebt ook tijd nodig om het te laten bezinken en om inzichten (ook onbewust) te koppelen aan verhalen en andere inzichten, zodat je daarna in actie kan komen. Want uiteindelijk geloof ik er wel in dat inzichten vooral nuttig zijn wanneer je ze omzet in actie.

Verder bevat het boek veel mini-introducties in allerlei onderwerpen, zienswijzen en boeken. Soms staan er een paar zinnen over complete theorieën. Als het resoneert voor je, zoek dan vooral verder en ga op onderzoek uit. Ik heb ondertussen heel veel momenten verzameld waarbij ik ergens induik wat op dat moment mijn aandacht heeft. En ik vind het heerlijk. Dat geldt heus niet voor iedereen, experimenteer en kijk wat je prettig vindt. Dus ook hierbij geldt: neem de tijd!

Het is slechts een mening

*“Gun jezelf de kans om van
mening te veranderen”*

Kevin Weijers

Niets wat in dit boek staat is waar, neem niets van mij aan en volg vooral je eigen weg. Ik hoop wel dat je openstaat voor andere invalshoeken en nieuwsgierig bent, want anders kun je dit boek nu beter wegleggen. Soms gebruik ik definities van een begrip of woord. Een definitie expliciet maken helpt mij om het verhaal te vertellen en het inzicht te delen. Ik pretendeer zeker niet dat die definitie ‘juist’ is en daar gaat het dus ook niet om.

Om dit aspect nog wat meer kracht bij te zetten schetst ik kort twee opties. Je kunt als goeroe doen alsof je alle waarheid in pacht hebt of je kunt als reporter verslag doen van je ervaringen. Ik doe dat laatste. Met veel plezier en energie leg ik verslag van allerlei inzichten die mij hebben geholpen. Inzichten die voor mij resoneren en waar ik wat aan

heb gehad. Een mix van persoonlijke verhalen, concrete toepassingen en achtergronden gebaseerd op mijn ervaringen en referentiekader. Ofwel: "It is just my experience; you decide if it is useful to you." Dus bedenk elke keer weer: het is slechts een mening!

Mijn ontwikkeling in anders kijken

Voordat we echt gaan beginnen wil ik je meenemen in mijn ontwikkeling naar die frisse blik en anders kijken. Ik loop regelmatig hard en dat zijn voor mij momenten van reflectie en het verwerken van inzichten. Ik heb allerlei inzichten die ik met je ga delen bedacht of aan elkaar geknoopt tijdens één van mijn rondjes. Dat geldt ook voor dit hoofdstuk waarin ik je meeneem in mijn denkwereld. In de momenten die voor mij richtinggevend zijn geweest. Zoals Steve Jobs het zo mooi verwoordde: "You cannot connect dots looking forward, but you can connect dots looking backwards." Dat is wat ik hier ga doen.

Na de middelbare school ben ik naar de Koninklijke Marine gegaan. Ik wilde iets anders dan 'standaard' studeren en vond dat in Den Helder bij de officiersopleiding. Zonder dat je het doorhebt bestaat vanaf dat moment je hele wereld uit de Marine. Zeker als je ook regelmatig vaart op een van de schepen. Ik heb een fantastische tijd gehad bij de Marine en daar ligt ook echt mijn basis. In die periode ben ik ook vader geworden en dat verandert je perspectief. Zeker het varen kreeg een andere lading.

Toen ik na twaalf jaar de Marine verliet ging er letterlijk en figuurlijk een wereld voor me open. Ik was consultant voor incidentonderzoek en kwam bij allerlei sectoren binnen.olie en gas, chemie, transport, tankterminals et cetera. Ik kreeg een veel bredere blik op de wereld en dat heeft van alles bij mij in gang gezet. Ik ben me ook gaan verdiepen in het vakgebied veiligheid. Direct vanaf het begin kwam ik erachter dat er verschillende stromingen zijn om naar veiligheid te kijken. Ik vond dat razend interessant en ben er steeds verder ingedoken.

Die zienswijzen gaan ook over het mensbeeld en over complexiteit. Ik kwam erachter dat er ook veel overlap was met hoe we onszelf organiseren. Hoe zitten organisaties in elkaar en waar komen zienswijzen en praktijken in organisaties vandaan. Ook weer een wereld waarin anders kijken heel erg aan de orde is. In beide gevallen gaat het vooral over mensen. Over mensen weer een stem geven in hoe het werk ingericht is. En over complexiteit en hoe we steeds meer eisen en belangen moeten verenigen. Ook het onderwerp werkgeluk kwam op mijn pad en ben ik gaan onderzoeken.

De laatste jaren werd deze zoektocht ook steeds meer een zoektocht naar binnen. Een persoonlijke zoektocht naar onderwerpen als ouderschap, relaties, familie, gezondheid, focus en geld. Twee jaar geleden startte ik met de 'miracle morning' ochtendroutine en dat heeft onder meer het lezen een boost gegeven. Ik heb veel boeken over dit soort onderwerpen gelezen. En verder dagen mijn kinderen, die nu tien, elf en dertien jaar zijn, mij elke dag uit met hun verwondering en bijbehorende vragen.

Een volgende stap in mijn ontwikkeling was het ondernemerschap. Ik heb een business coach in de arm genomen en ook dat leerproces gaat voor een groot deel over jezelf. Over mindset en overtuigingen en die ook actief aangaan, bijvoorbeeld in interactie met klanten. En uiteraard kwam er verdieping in de meer inhoudelijke onderwerpen zoals administratie, marketing en sales. En terugkijkend naar de afgelopen anderhalf jaar als ondernemer, heb ik nooit zoveel persoonlijke ontwikkeling gevoeld als in deze periode.

Misschien is mijn hele zoektocht ook wel het gevolg van het 'regime' en de gesloten wereld van de Marine. Zeker de eerste jaren is je carrière aardig uitgestippeld bij de Marine en moet je bepaalde dingen doen om verder te komen. Daar was weinig ruimte voor anders kijken en je eigen ontwikkeling die je zelf door wil maken. Nu zit ik in de bevoorrechte positie dat ik heel veel autonomie heb om mijn eigen ontwikkeling vorm te geven. En dat voelt heerlijk!

En gedurende dat proces komen er vragen en inzichten op je pad die leiden tot een droom. Een droom over het schrijven van een boek en het breder delen van de lessen. En dat boek heb je nu in je handen!

Gaan we nu dan echt beginnen?

Yep, yep! Dit is wat je kunt verwachten. Het eerste hoofdstuk legt de basis voor 'anders kijken' door meer achtergrond te schetsen en de eerste fundamentele inzichten te delen. Daarna volgen een aantal hoofdstukken met anders kijken naar jezelf, relaties, ouderschap, werk/organisaties, veiligheid, ondernemen, focus, gezondheid en vitaliteit en het leven. Ik raad je aan om hoofdstuk 1 sowieso te lezen en daarna lekker te kijken wat je aanspreekt. Het nawoord maakt het geheel compleet.

Heel veel leesplezier en inspiratie!

Inleiding

<p>Van het regime van de marine</p>  <p>Tot een signaal uit het universum</p> 	
<p>Voor wie open staat voor nieuwe inzichten</p> 	 <p>Anders kijken leidt tot positieve energie</p>
 <p>Let op: beïnvloedingsgevaar!</p>	<p>Overige 'leesinstructies':</p>  <p>Pen in de hand</p>  <p>Neem de tijd</p>  <p>Neem niets voor waar aan</p>

1. Anders kijken als mindset

Anders kijken als mindset

Anders kijken staat voor mij symbool voor een kijk op het leven, een mindset die kan bijdragen aan een mooiere wereld. En ik heb er zin in om je hierin mee te nemen. Vandaar dit hoofdstuk, om vanuit het waarom en via het hoe verder de diepte in te gaan met diverse voorbeelden en inzichten die jouw leven kunnen verrijken. Of die je op z'n minst aan het denken zetten. Dat is al winst en dat kan al een aanzet zijn tot een verdere zoektocht. Geniet van het proces en laat je inspireren.

Het waarom van anders kijken

Naar het beroemde model van Simon Sinek uit 'Start with Why' en de soortgelijke boodschap van Wouter Hart in 'Verdraaide organisaties', begin ik hier met 'het waarom' ofwel 'de bedoeling'. Want van daaruit kunnen we verder kijken naar de concrete invulling. Deze manier van kijken vormt dan ook het hart van het boek. Als deze mindset je aanspreekt, dan verwacht ik - nee, dan beloof ik - dat dit boek jou heel veel gaat opleveren. Dat betekent namelijk dat je openstaat. Open voor nieuwe inzichten, ideeën en praktijken die je kunnen helpen. Laten we er samen induiken!

Mijn oproep tot meer nuance

"We leven in een tijdsgewricht waarin het makkelijk is om vast te komen zitten in ons eigen gelijk. Het lijkt steeds zeldzamer begrip op te brengen voor mensen die het met je oneens zijn." 'Filosofie voor een weergaloos leven', Lammert Kamphuis

We leven in een wereld die wordt gekenmerkt door technologie en die ons verbindt en tegelijkertijd polariseert. We worden overspoeld met meningen, oordelen, haat en nijd en andere vormen van negatieve energie. De vader van mijn vriendin wenste met de kerst het volgende voor 2022: "Iedereen die iets negatiefs, beledigend of anderszins ondermijnend wil posten op social media krijgt een schok." Misschien wat rigoureuus, maar het idee is duidelijk. Ik ga me niet wagen aan grote

maatschappelijke onderwerpen, daar ligt mijn ambitie niet. Wat ik wel wil doen, is een oproep. Een oproep tot meer nuance, meer respect voor elkaar en vooral handelen vanuit liefde.

Anders kijken is een kunst die daarbij heel waardevol is. Anders kijken kan ons helpen om recht te doen aan verschillende zienswijzen en belangen. En om open te staan voor afwijkende ideeën. Als we dat doen, dan komen we tot inzichten. Vervolgens kunnen we die inzichten gebruiken voor een betere wereld. Met elkaar in plaats van tegen elkaar. En nu meer dan ooit is dit nodig. En dat heeft vooral te maken met een aantal grote veranderingen in onze maatschappij. En ik bundel die veranderingen samen onder de noemer 'onzekerheid en complexiteit'.

Onzekerheid en complexiteit

“Everything should be made as simple as possible, but not simpler”

Einstein

Anders kijken is voor mij een manier om onzekerheid en complexiteit te zien en te gaan omarmen. Ons huidige bestaan wordt al langere tijd gekenmerkt door 'volatility, uncertainty, complexity en ambiguity' (VUCA). De wereld kent steeds meer onzekerheid, innovaties volgen elkaar snel op en alles is letterlijk en figuurlijk met elkaar verbonden. Alle technologie heeft ons veel gebracht en heeft dus ook bijeffecten die het leven complexer hebben gemaakt.

Als mens proberen we hierin te navigeren en het goede te doen. Ondanks dat de effecten niet altijd, of meestal niet, vooraf te voorspellen zijn. Dat brengt allerlei grote en kleine afwegingen met zich mee, waarbij verschillende belangen verenigd moeten worden

tot een besluit, oplossing of actie. En dan wordt het interessant, want volgens mij is dan de kunst van het anders kijken heel waardevol. Elke Wiss heeft het in haar leuke boek 'Socrates op Sneakers' over 'perspectivistische lenigheid'. Want juist in dit soort situaties hebben we verschillende brillen nodig om tot de kern te komen en om vervolgens van daaruit tot een werkbare oplossing te komen.

"Perspectivistische lenigheid is het vermogen om buiten je eigen kader, opinies en opvattingen te denken. Het perspectief van de ander te verkennen en onderzoeken, zonder er direct wat van te vinden. Je eigen visie even los te laten en helder, kalm, blanco te onderzoeken. Je eigen opvattingen eens kritisch te bevragen en zo te ontdekken dat er meer ruimte in je denken is dan je dacht."

Elke Wiss

Vanuit de theorie van complexiteit voeg ik hier het begrip 'local rationality' toe. Het helpt namelijk om de complexiteit in beeld te krijgen door voor iedere betrokkene te snappen hoe 'hun' wereld eruitziet. Zeker als we achteraf ergens naar kijken, zoals bij het onderzoek naar ongevallen. Waarom was het logisch om het zo te doen, is dan de focus. Omdat mensen dingen doen die logisch zijn voor hen gegeven de situatie, de context, hun focus en de doelen die ze nastreven (= definitie local rationality).

Local rationality: "People are doing reasonable things given their point of view and focus of attention; their knowledge of the situation; their objectives and the objectives of the larger organization they work for."

Sidney Dekker

Pas dit maar eens toe op een besluit van jezelf waar je nu van baalt. Ga terug naar het moment van het besluit en kijk eens hoe de wereld er toen voor je uitzag. Geheid dat je dan weer snapt waarom je ertoe hebt besloten. Als je er nu 'wat van vindt' (over oordeelt), dan komt dat doordat je meer informatie hebt. Bijvoorbeeld omdat je de uitkomst weet. Hierover later meer (er moet natuurlijk wel wat overblijven!).

Anders kijken gaat je dus helpen om duiding te geven aan de wereld om ons heen en hoe we als mens invulling geven aan het leven. Dat stelt ons beter in staat om met de onzekerheid en complexiteit van alle dag om te gaan.

De definitie van anders kijken

“Ze vindt het van levensbelang om een andere blik te kunnen hebben, om niet vast te zitten aan een perspectief, maar je te laten verrassen door inzicht dankzij een ander. ‘Het moment dat je een eenzijdige blik op het leven hebt, is het moment waarop je eigenlijk al verloren bent.’”

Amalia', Claudia de Breij

Definities helpen niet per se, maar kunnen wel dienen als middel om beter te begrijpen wat ik bedoel met 'anders kijken'. Gewoon om wat scherpte aan te brengen en mensen mee te nemen in mijn gedachtewereld. De korte variant van de definitie van 'anders kijken' is de volgende:

Anders kijken is de kunst van kijken met verschillende brillen

De bril staat hierbij symbool voor jouw kijk op de wereld. Je kunt een (metaforische) lange termijn bril opzetten of juist een korte termijn bril. Je kunt op je werk kijken vanuit het perspectief van de klant, de toezichthouder of de man/vrouw aan de knoppen (machinist, piloot, monteur et cetera). Je kunt je ook afvragen hoe kinderen naar iets kijken. We staan er wat mij betreft te weinig bij stil vanuit welke bril mensen kijken. Want uiteraard wordt ieders bril ook gevormd gedurende zijn/haar leven. Je jeugd, familie, vrienden, gebeurtenissen, opleiding et cetera, zijn allemaal van invloed op je wereldbeeld en dus je bril of referentiekader.

En met 'anders' bedoel ik vooral anders dan je normale referentiekader. En dus ook de bewustwording over je eigen referentiekader. We hebben altijd iets van een ordening, logica of kapstok nodig om duiding te geven aan de wereld. Dat komt allemaal samen in de bril die je onbewust hanteert.

De eerste definitie die ik noteerde toen ik net gestart was met schrijven

was een vrij uitgebreide variant. Een collega van mij wees mij erop dat die misschien completer was, maar ook langer en ‘technischer’ van aard. Vandaar de versie hierboven. Maar ik denk dat die iets langere versie ook helpt om beter begrijpen wat ik bedoel. Hier komt die:

Anders kijken is de kunst van het variëren van perspectief. Het verwonderen over hoe de dingen zijn en vanuit nieuwsgierigheid en willen begrijpen vooral vragen stellen. Het is een middel om duiding te kunnen geven en de inzichten te gebruiken voor een betere en mooiere wereld.

Ik ga de verschillende delen van de definitie kort toelichten:

- *Het variëren van perspectief*: dat zijn de verschillende brillen die we op kunnen zetten, zoals hierboven verwoord.
- *Het verwonderen over hoe de dingen zijn*: het startpunt is hoe de situatie nu is. Dus niet redeneren vanuit hoe we willen dat iets is of hoe iets op papier staat, maar uitgaan van de realiteit, van hoe de dingen zijn. En verwondering is het begin van nieuwe inzichten. Het is een denkhouding, waarbij je niets als vanzelfsprekend aanneemt. Verwonderen staat ook symbool voor het oordeelvrij kijken naar wat er gebeurt. Oordelen kan altijd nog.
- *Vanuit nieuwsgierigheid en willen begrijpen vooral vragen stellen*: vervolgens kunnen we vragen gaan stellen. Met de mindset van nieuwsgierigheid en de wil om het beter te begrijpen. Dus niet om je eigen waarheid te ventileren of er ‘iets van te vinden’. Gewoon openstaan voor het verhaal en meer niet. Reflecteren op hoe de dingen zijn en die inzichten gebruiken.

“Als je naar de wereld kijkt vanuit een constante

*verwondering en nieuwsgierigheid, dan is
geen enkele dag nog saai”*

Jan Vangeel

En dan kom ik op middel en doel. In de praktijk lopen die nogal eens door elkaar. Voor mij is 'anders kijken' een middel om iets te bereiken. Het doel is een betere en mooiere wereld te creëren. En ook dit doel kun je weer op verschillende manieren benaderen. Voor mij is beter dat mensen meer positieve energie uitstralen, positiever in het leven staan en aangesproken worden op hun talenten. Dat zijn de wat minder gemakkelijk te meten zaken, maar volgens mij uiteindelijk wel heel relevant.

Onzekerheid en complexiteit maken meer perspectieven noodzakelijk. Want zoals Claudia de Breij in Amalia het zo mooi verwoordt: "Het moment dat je een eenzijdige blik op het leven hebt, is het moment waarop je eigenlijk al verloren bent." Dan is het nu tijd om 'het hoe' van 'anders kijken' verder uit te leggen.

Het hoe van anders kijken

Het 'hoe' van anders kijken helpt om alles wat volgt in perspectief te plaatsen. Het zijn de stappen in het proces van 'anders kijken'. Ik neem ze stuk voor stuk met je door.

Bewustwording

Het valt me steeds vaker op dat we zoveel dingen als vanzelfsprekend beschouwen. "We doen het al jaren zo", "ik weet niet beter" en "is er een andere manier dan?" Dit zijn van die typische uitingen die daarbij horen. Laatst had ik een manager aan de lijn en die begon erover dat hij geen vrij had genomen tussen kerst en oud en nieuw, omdat zijn dagen op waren. "Dat betekent dat ik in ieder geval gedurende het jaar lekker vrij heb genomen", zei hij toen. Het systeem van verlofdagen is zo normaal geworden dat we onszelf nauwelijks meer afvragen of het ons nog wel dient.

Volgens mij kunnen we de wereld een beetje mooier maken door kritischer te worden op de dingen die zo normaal zijn geworden. Dit begint met *bewustwording*, van routines en gewoontes, van werkwijzen, van namen en taal, van manier van redeneren et cetera.

Dit geldt zeker niet voor alles, maar vooral voor de dingen die ons eigenlijk niet meer helpen. De dingen die groei of geluk in de weg staan. Door je er bewust van te zijn heb je de eerste stap vastgezet.

En mijn reactie naar die manager? Geen. Hij weet hoe ik kijk naar dit soort dingen en dit gesprek was niet het moment om hierop door te pakken, 'pick your battles'.

Vragen stellen

Bewustwording leidt meestal natuurlijk tot het stellen van vragen. Open en constructieve vragen om beter te begrijpen waarom iets is zoals het is. Het gaat dan vooral om die vragen te stellen die niemand meer stelt, juist omdat de dingen zo normaal geworden zijn.

Bij Keytoe, een bedrijf uit Maassluis, gebruiken ze hiervoor 'waarom'-sessies ('99 problems and the boss ain't one', Lennard Toma). Als er praktijken zijn die niet goed meer werken gaan ze waarom-vragen stellen om tot de kern te komen. Vervolgens bepalen ze met elkaar of die onderliggende reden van de praktijk bevredigend genoeg is of niet. Niet bevredigend betekent: aanpassen en komen tot iets nieuws.

“The biggest communication problem is we don't listen to understand, we listen to reply”

Stephen Covey

En de quote van Covey is bij veel mensen wel bekend, ernaar handelen is een ander verhaal. Want we moeten wel luisteren naar het antwoord. Met de focus op het willen begrijpen en doorgronden. Pas dan komen we echt verder en kunnen we het de opvolging geven die passend is. Dus eerst bewustwording, dan vragen stellen om vervolgens iets te doen met de inzichten.

De waarom-vraag is specifiek bedoeld om beter te begrijpen wat de achtergrond is van bijvoorbeeld een werkwijze. Vervolgens hebben we vragen nodig die vooral creativiteit en nieuwe wegen openen. Dus laten we ook meer focussen op het stellen van goede vragen. De simpele vraag "Hoe kan ik hier op een andere manier naar kijken?", kan al heel veel creativiteit openen. Is dat zo? Hoe weet je dat zo zeker? Zou het ook anders kunnen zitten? Kun je een voorbeeld geven? Dat zijn allemaal vragen die goed passen bij deze fase.

Bijleren en inslijten

Vervolgens kunnen we gaan bijleren. We kunnen ons repertoire van handelingen uitbreiden met nieuwe manieren die misschien wel veel beter aansluiten bij wat we zoeken. Omdat we te maken hebben met onzekerheid, kunnen we experimenten uitvoeren. We weten niet zeker hoe een nieuwe werkwijze uitpakt. Door te experimenteren kunnen we kijken wat er gebeurt en door het als experiment te benoemen mag het ook falen. Ook dan zijn we wijzer geworden en kunnen we voortborduren op die kennis.

Het betekent ook dat we soms los moeten komen van het oude vertrouwde. Loskomen van de manier van werken die ons niet meer helpt. De vastgeroeste routines, overtuigingen en denkbeelden tegen het licht houden en loslaten als ze ons niet meer dienen.

Vervolgens begint het inslijten van de nieuwe dingen, ook dat kost tijd en gaat niet vanzelf. En dit alles doen we met elkaar als het gaat om groepen, teams en organisaties. Bij Red Team Thinking gebruiken ze hiervoor het motto 'Don't outsource thinking'. Gebruik de collectieve intelligentie die al aanwezig is en creëer de oplossing met elkaar.

Nieuwsgierigheid en verwondering

Mijn kinderen zijn tien, elf en dertien jaar en kijken nog met veel verwondering naar de wereld. Ze stellen veel vragen en zijn alle drie op hun eigen manier nieuwsgierig. Die nieuwsgierigheid en verwondering zijn in mijn ogen goud waard. Die hebben we nodig om verder te komen en de complexiteit en onzekerheid te omarmen en daarin vooruitgang te boeken.

“Every child is an artist. The problem is how to remain an artist once he grows up.”

Pablo Picasso

De mindset van nieuwsgierigheid en verwondering gaat ons helpen in bewustwording, vragen stellen en vervolgens komen tot nieuwe dingen. Die gaat ons helpen om meer inzicht te vergaren in hoe de wereld werkt. En hoe wij als mens daar vervolgens mee omgaan. Allemaal noodzakelijk om te komen tot een mooiere en betere wereld.

Genoeg aanloop, denk ik zo. Dit boek is een bundeling van inzichten en ervaringen die je helpen om het leven mooier en rijker te maken. Al resonanceert er maar één bij jou, dan was het al waardevol. Dan gaan we nu echt beginnen!

Anders kijken, de eerste stappen

De inzichten die in dit eerste hoofdstuk staan zijn fundamenteel. Ze vormen voor mij de basis en horen daarom ook thuis in het hoofdstuk over het ‘waarom en hoe’.

Alles is verzonnen!

“Meester, waarom moet het precies op die manier?”

“Eeh, omdat iemand het zo bedacht heeft.”

Een van de meest fundamentele inzichten die aan de basis ligt van de inzichten die nog volgen, is dit inzicht. Ik kwam deze een aantal jaren geleden expliciet tegen en ineens vielen er wat kwartjes op hun plaats. Want alles is verzonnen! Laat deze even indalen en sta er even bij stil. Dit inzicht is voor mij echt een gamechanger geweest voor mijn blik op de wereld.

Dit inzicht gaat over de fysieke wereld, alle objecten die we gebruiken zijn ooit bedacht. Maar ik wil het hier vooral hebben over de niet-fysieke of tastbare dingen, namelijk ideeën, gedachten en concepten. Hieronder staan beide begrippen gedefinieerd:

Een concept (uit het Latijn concipere – conceptum: bijeen nemen, samenvatten, begrijpen, bevatten) is een cognitieve (mentale) eenheid, waarin meerdere ideeën op grond van hun cognitief ervaren verwantschap worden samengevat tot een hogere cognitieve klasse.

Waarbij een idee als volgt wordt gedefinieerd:

Een idee (van het Oudgrieks ἰδέα, idéa) is een mentale representatieve afbeelding van een bepaald object. Ideeën kunnen ook abstracte begrippen zijn die geen mentale afbeelding voorstellen. Wikipedia.

geraadpleegd op 03-01-2022

Veel begrippen en termen die zo gewoon zijn geworden zijn slechts concepten en een manier van duiding geven. Ze zijn ooit bedacht en 'groot' geworden en kunnen dan verworden tot waarheid en norm. Je kunt denken aan termen op allerlei vlakken: meester/juf, ouderschap, tafelmanieren, vakantie, managers, geld, werktijden, pensioen, cultuur, methoden en modellen et cetera. Dit soort termen leveren vaak direct beelden op wanneer we ze gebruiken, maar niet per se bij iedereen dezelfde beelden. En dat laatste kan nog wel eens voor problemen zorgen.

Ook zijn veel concepten geëvolueerd, ze hebben een historie en zijn ontstaan in een context. Goed om je ervan bewust te zijn, maar dat betekent niet dat het de enige, beste, perfecte of optimale manier is van kijken of doen. Verder hebben we ook nog afspraken: bijvoorbeeld onze kalender en feestdagen, benamingen voor dingen (kom ik later nog op terug) en allerlei gebruiken en mores. Ook daarbij geldt: het is slechts verzonnen en we kunnen het ook anders noemen, zien of doen!

Doordat deze termen, concepten en afspraken tot waarheid en vaak ook norm zijn geworden stellen we geen vragen meer. En nemen we het zodanig voor waar aan dat reflectie erop helemaal niet in ons opkomt. Bijvoorbeeld als we merken dat het ons niet meer helpt of geen toegevoegde waarde meer oplevert. Het wordt vaak gezien als gegeven en dan kunnen we geen alternatieve invulling of uitleg meer zien. Dit kan een barrière gaan vormen voor verdere voortuitgang en innovatie.

Het inzicht dat alles bedacht is gaat je dus helpen in een zoektocht naar 'anders kijken'. Hierbij is het (soms tot irritatie toe) bevragen, zoals kinderen dat doen, heel behulpzaam. Daarover gaat het volgende inzicht.

Waarom-vragen

Mijn kinderen zitten volop in de fase van waarom-vragen. Waarom heet pindakaas eigenlijk pindakaas, waarom moet ik eerder naar bed dan mijn zussen, waarom ziet die meneer er zo gek uit (waarop ik dan vraag wat gek is)? De meest basale manier om tot inzichten te komen over een object, een manier van werken, een begrip of een methode is de waarom-vraag. En misschien heb je een paar keer waarom-vragen nodig om door te dringen tot de kern, zoals bij de 5 Why methode.

Ik heb het hier over de onderzoekende en nieuwsgierige variant van de waarom-vraag. Om de wereld beter te begrijpen en tot inzicht te komen over de situatie *zoals die nu is*. En in relatie tot het inzicht dat alles bedacht is, is deze waarom-vraag heel belangrijk. Want volgens Mark Twain zouden we vooral die dingen moeten bevragen die we zeker weten.

“It ain’t what you don’t know that gets you into trouble. It’s what you know for sure that just ain’t so. “

Mark Twain

Dat vraagt een attitude van 'anders kijken', van nieuwsgierigheid en willen begrijpen. En alles bevragen wat er te bevragen valt. Misschien niet tot irritatie van je omgeving aan toe, maar wel met volharding en niet settelen voor de simpele verklaring die flinterdun is. Probeer het eens en laat je verrassen door de antwoorden die er komen. Want soms zijn we ons niet eens bewust van de beperkte onderbouwing, bijvoorbeeld van een manier van werken. Soms weten we gewoon niet beter en is het 'the way we've always done it'.

En ja, het klopt, soms heb je de neiging als ouder om je kind met een flinterdunne verklaring weg te sturen. In het begin kom je daar nog wel mee weg, maar als ze wat ouder worden niet meer. Oftewel, als ouder worden mijn skills op dit vlak regelmatig beproefd! En uiteraard is het niet zo dat overal maar een antwoord op moet komen. Niet weten is ook een antwoord en zet aan om het met elkaar uit te zoeken.

De waarom-vraag draait om verklaren en beter begrijpen. Wil je een stap verder, gebruik dan de hoe-vraag. Deze vraag zet namelijk de creatiekracht aan. Hoe zouden we dit effectiever kunnen realiseren? Hoe zouden we dit gemakkelijker kunnen maken? Hoe zouden we de klant nog beter kunnen helpen? Hoe zorg ik ervoor dat mijn agenda beter op orde is? Allemaal vragen die een mooi vervolg kunnen zijn op de verkenning met de waarom-vraag.

Jij bent de tool

“Jezelf zijn in een wereld die voortdurend iemand anders van je wil maken is het grootste succes dat je kunt behalen.”

Ralph Waldo Emerson

Ongeveer anderhalf jaar geleden ben ik als zelfstandige gaan werken en dat was de start van een mooie reis om mezelf ook beter te leren kennen. Ik heb doelbewust geïnvesteerd in mezelf, omdat ik geloof in persoonlijke ontwikkeling en groei. En die vrijheid om te doen wat ik dacht dat goed voor me was, die had ik ineens volledig. Ik hoefde geen toestemming te vragen en geen business case te maken. Ik ging het doen, omdat ik dacht dat het me ging helpen. Ik heb afgelopen jaar ook twee keer meegedaan aan een 'Helweek'. Dat is een week die draait om persoonlijke ontwikkeling en groei. Het is week waarin je teruggaat naar de kern en reflecteert op de dingen die je doet. En een week waarin ik dit inzicht heb opgedaan.

Het inzicht verwoord heel goed wat ik langer al zo voel: jij bent de tool! En ik wil dit graag heel breed uitleggen en daarna toespitsen op de werkomgeving.

Wanneer we geboren worden zijn we volledig afhankelijk. En in deze eerste fase zijn het vooral je ouders die veel bepalen en je dingen bijbrengen. Vervolgens komen er in de loop der jaren steeds meer mensen bij die dingen bepalen en je dingen bij gaan brengen: juf/meester, familie, vrienden, collega's, leidinggevenden et cetera. Al deze mensen proberen je dingen bij te brengen over goed en fout, over wat je zou moeten doen, over wat wel en niet kan, over wat normaal is et cetera. We zijn gewend om te luisteren naar anderen, we zijn extern gericht en dat voelt heel normaal.

Maar wacht eens even, je bent er zelf ook nog. Wat vind jij eigenlijk? Waar ga jij van 'aan'? Waar krijg je energie van? Dat zijn allemaal vragen waar we, als je het mij vraagt, relatief weinig bij stil leren te staan. Want uiteindelijk zitten alle antwoorden in jezelf, maar dan moeten we wel leren om te luisteren, luisteren naar jezelf. Want jij bent de tool, al die externe input kan heel waardevol zijn, maar de echte antwoorden zitten in jou. En er zijn allerlei hulpmiddelen die je daarbij kunnen helpen, maar laat die vooral niet leiden tot vervreemding van je eigen ideeën, wensen, dromen, behoeften en verlangens.

Dus ja, het klopt, ook ik roep op tot zelfreflectie en zelfinzicht. De tijd nemen om de vragen die leven in je lijf en ziel te beantwoorden en te genieten van het proces. Gun jezelf ook dat proces, want dat gaat echt helpen om verder te komen en de beste versie van jezelf te worden. Laat je niet de les lezen over wat je allemaal wel en niet moet doen, jij bepaalt.

En hoe ziet dit inzicht er dan uit op het werk? In mijn vakgebied veiligheid zijn er heel veel methoden, modellen en theorieën beschikbaar. Boeken zijn vol geschreven over welke methode op welke manier het beste te gebruiken is. En dat geldt veel breder dan alleen dat vakgebied. In organisaties en op het vlak van management zijn er heel veel tools beschikbaar. Maar uiteindelijk is het een weldenkend persoon die iets nuttigs doet met die tool. En als de tool een doel op zich wordt, dan gaan we volgens mij de verkeerde kant op. Want jij bent degene die duiding geeft, die de tool gebruikt. Jij bent degene die intelligentie toevoegt aan wat de tool levert. Dus beheers jij je tools? Of beheersen de tools jou?

Fuck de formats

Dit inzicht volgt uit het vorige inzicht. Want als je gaat inzien dat de antwoorden in jezelf zitten en dat hulpmiddelen precies dat zijn: HULPMiddelen dan kun je in sommige gevallen ook gemakkelijker het format laten voor wat het is wanneer het je niet (meer) helpt. En volgens mij zorgen tools ook voor het wegdrücken van creativiteit, want je volgt gewoon het format en dan rolt er wat uit. Creativiteit is maar beperkt nodig, want het format levert vaak volledige houvast. In sommige gevallen heel nuttig, bijvoorbeeld als je nog wat minder ervaring hebt. Maar pas op dat het format niet leidend wordt.

Aan de bron van het gebruik van formats ligt het denken wat is grootgebracht door Frederik Taylor. Hij was een werktuigbouwkundig ingenieur en was de grondlegger van de 'wetenschappelijke bedrijfsvoering' (begin 20ste eeuw). Zijn 'Scientific management' heeft gezorgd voor een grote revolutie in werk. Een van de veronderstellingen van dat gedachtegoed is dat er één beste manier

is om een proces uit te voeren. Zodra we die (op wetenschappelijke wijze) hebben gevonden is het een kwestie van mensen trainen en toezicht houden op de uitvoering. Wat volgt is een efficiënte machine.

Deze manier van denken is al decennialang de norm en ligt aan de basis van onze drang naar formats. Want die 'ene beste manier' is te vangen in procedures, checklists en andere formats. Die zijn vervolgens 'heilig' en moeten gevolgd worden door de mensen die het werk uitvoeren. Zet daar een andere groep mensen bij die er toezicht op houden en je komt tot een klassieke fabriek. En die zienswijze heeft ook zijn weg gevonden naar bijvoorbeeld scholen (zie hoofdstuk 4).

Waarom dan 'fuck de formats'? Voor een belangrijk deel omdat de formats ons niet altijd meer helpen. De ontwikkelingen in technologie en in de maatschappij hebben een vlucht genomen met toegenomen onzekerheid en complexiteit. Die ene beste manier is zomaar achterhaald door allerlei innovaties. Vaak zelfs zodanig dat er meerdere goede (en veilige) manieren zijn voor soortgelijke resultaten. Daarbij is de beste manier niet altijd meer van tevoren vast te stellen. Dat hangt heel erg af van het proces, de interacties met andere processen en de mate van onzekerheid.

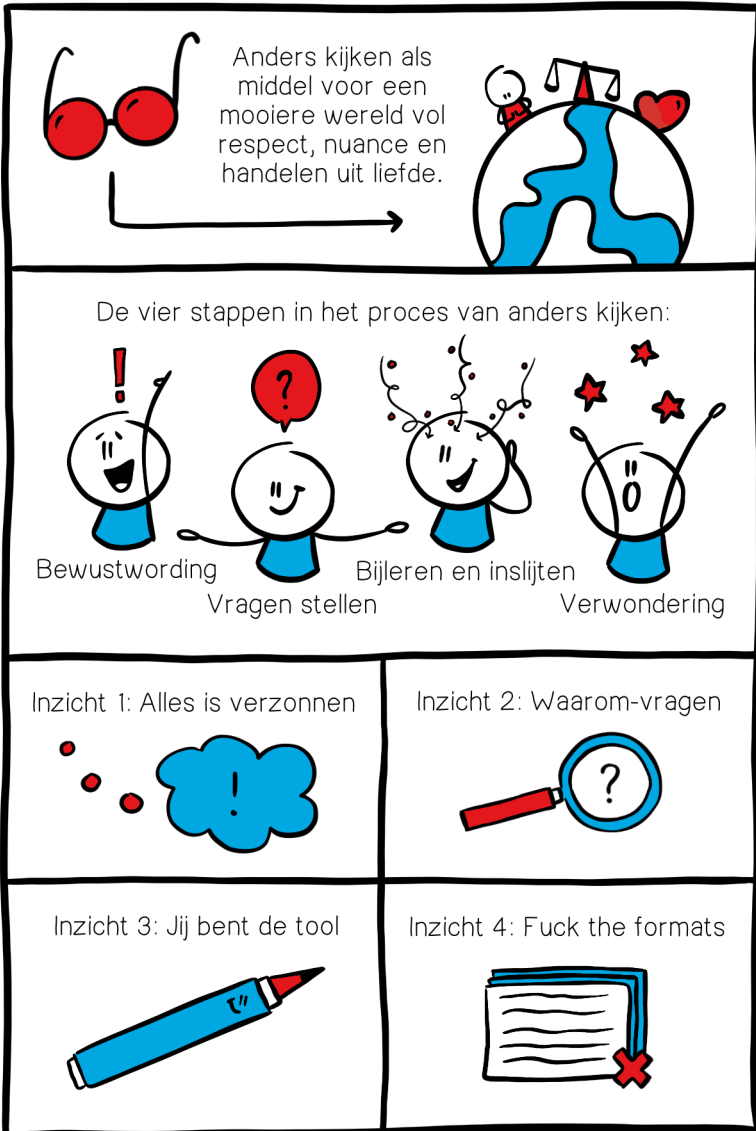
Dit zorgt ook voor toenemende frustratie bij vakmensen. Die gaan steeds vaker inzien dat werkmethoden, vaak bedacht door anderen, niet overeenkomen met de realiteit. Om het werk gedaan te krijgen laten we de formats steeds vaker links liggen. Zeker in 'losse culturen' zoals in Nederland ('Rule Makers, Rule Breakers', Michele Gelfand) is de drang om af te wijken sterk aanwezig. En gelukkig gaan we dit soort signalen steeds vaker structureel opzoeken om te zorgen voor passende oplossingen voor de dingen die we tegenkomen.

Even een voorbeeld. Heel veel mensen werken met rapportformats. Formats in de huisstijl die al een volledige structuur bevatten. Die structuur heeft, vaak ongemerkt, veel invloed op de manier waarop je het rapport maakt. En de kopjes zijn gebaseerd op een bepaalde manier van kijken die misschien helemaal niet passend is voor wat

je aan het rapporteren bent. Of het gebruik van PowerPoint voor presentaties. In hoeverre laat je je leiden door het format en de slides? Of gebruik je om die reden juist geen slides en sta je gewoon 'naakt' voor de groep?

Vaak leidt het open blijven staan voor creativiteit juist tot veel betere kwaliteit. Dus laten we alsjeblieft wat vaker het format loslaten en onze creativiteit laten spreken. Daarmee doen we recht aan de realiteit en kunnen we de onzekerheid omarmen. Volgens mij wordt de wereld daar mooier en beter van!

Samenvatting: Anders kijken als mindset



2

**Anders kijken
naar jezelf**

Anders kijken naar jezelf

Voor mij is het ondertussen logisch om te beginnen bij jezelf, want ik heb dit boek ook geschreven vanuit het perspectief van het individu. Vanuit mijn eigen ervaringen en hoe die jou zouden kunnen helpen. Daarom begin ik ook met inzichten die vooral leiden tot meer zelfinzicht door reflectie. Want uiteindelijk begint alles wat daarna nog volgt ook bij jezelf, je kunt alleen jezelf veranderen. Dus gebruik de inzichten die volgen om een reis naar je binnenwereld te maken. Om jezelf beter te begrijpen en daarmee nu al te komen tot meer positieve energie.

Jouw bril of referentiekader

In het beschrijven van de definitie van 'anders kijken', kwamen we dit inzicht al tegen. En ik haal hem bewust hier nogmaals aan om er verder in te duiken. Ik ben mezelf hier steeds bewuster van geworden doordat ik het vakgebied 'Human Factors' ging ontdekken. Dat vakgebied gaat over de mens in interactie met zijn omgeving en hoe die omgeving bepaald gedrag uitlokt. Het meest simpele voorbeeld is de vlieg in het urinoir (ook wel 'nudging' genoemd). Maar dit vakgebied strekt zich nog veel verder uit en daarbij is niet alleen de situatie van dat moment bepalend.

"There are these two young fish swimming along and they happen to meet an older fish swimming the other way, who nods at them and says, 'Morning, boys. How's the water?' And the two young fish swim on for a bit, and then eventually one of them looks over at the other and goes, 'What the hell is water?'"

David Foster Wallace

Want je bril ontwikkelt zich continu gedurende je leven. Je opvoeding, jeugd, familie, vrienden, gebeurtenissen, opleiding, baan et cetera, zijn allemaal van invloed op je wereldbeeld en dus je bril of referentiekader. En ook hier is de ondertitel van het boek natuurlijk van toepassing. Want je bent helemaal één met je referentiekader, dus dat is normaal geworden ("What the hell is water"). We zijn ons daar niet bewust van. Ik daag je uit om je daar wat bewuster van te worden.

De bril waarmee jij naar de wereld kijkt bepaalt in grote mate wat je ziet en wat niet. Je brein is qua capaciteit eindig en die filtering is dus nodig om het aan te kunnen. Concreet voorbeeld is het verschil tussen autorijden in een woonwijk en op de snelweg. Beide situaties hebben hun eigenschappen die maken dat je naar andere dingen kijkt. Maar ook je opvoeding bepaalt in grote mate wat je bijvoorbeeld normaal vindt en wat niet. De cultuur van het land waar je in leeft bepaalt ook veel afspraken, normen en waarden en ongeschreven regels. De mensen waar je mee omgaat hebben ook invloed op je kijk op de wereld.

Ik ben benieuwd hoe dat voor jou is. Bij mezelf merk ik steeds meer bewustzijn op dit vlak en daardoor meer begrip voor hoe ik dingen zie. En ik kan dat ook toepassen op andere mensen. Om mezelf te verplaatsen in hun achtergrond en daardoor beter te begrijpen waarom ze de dingen doen die ze doen. Alleen de erkenning dat ieders referentiekader uniek is en gevormd wordt door heel veel invloeden en factoren is al waardevol en gaat dus helpen om anders en met een frisse blik naar dingen te kijken. Dus wat is jouw referentiekader? En hoe stuurt dat jouw blik op de wereld en je acties? Waar zijn jouw interpretaties van normaal en goed of fout op gebaseerd?

Het 5G-model

Soms kan een simpel model helpen om jezelf beter te leren begrijpen. Dat heb ik in ieder geval ervaren met dit model. Het model kan jou helpen om scherp te krijgen in wat je ervaart en wat bepaalde gebeurtenissen met je doen. Het 5G model uit de Cognitieve Gedragstherapie (CGT) bestaat uit de volgende stappen:

- Gebeurtenis
- Gedachten
- Gevoel
- Gedrag
- Gevolg

Een gebeurtenis is vaak iets wat vrij objectief is en voor iedereen hetzelfde is, het gedrag wat mensen laten zien niet. Dat komt omdat er nog iets tussen zit: gedachten! Het idee is dat een gebeurtenis leidt tot gedachten (ofwel verhalen, zie het volgende inzicht) en die roepen bepaalde gevoelens op. Dat leidt vervolgens tot gedrag en het gedrag heeft gevolgen. En als daar weer gebeurtenissen uit volgen, begint de cirkel weer van voren af aan.

Ik vind dit een waardevol model, wat mij in ieder geval geholpen heeft. Een paar inzichten die volgen uit dit model. Vaak zijn het de gedachten over gebeurtenissen die ons bezighouden (en die zijn vaak niet waar). Die bepalen jouw realiteit en ervaring van die gebeurtenis. Eenzelfde gebeurtenis kan voor iedereen verschillende gedachten oproepen. En die gedachten kunnen ook overtuigingen zijn die aangesproken worden. Overtuigingen over jezelf of de relatie met iemand anders.

*“I’ve had a lot of worries in my life,
most of which never happened.”*

Mark Twain

Verder zijn gedachten vaak repeterend en negatief (zie ook de quote van Mark Twain). In het boek ‘Zet de patiënt op 2’ (Arjen Banach en Niek van den Adel) staat dat 95% van onze gedachten repeterend zijn en 67% van onze gedachten negatief. En het brein gelooft wat jij vertelt. Dus als je negatief over jezelf of een ander denkt, gaat je brein daar wel mee aan de haal. En die negatieve gedachten roepen dus bijbehorend gevoel en gedrag op. En hoe meer je je brein voedt met negatieve gedachten, hoe beter het brein hierin wordt. Oftewel, je kunt jezelf gek maken met allerlei gedachten.

Allemaal niet-helpende dingen dus. Het goede nieuws is dat je dus ook bewust positieve gedachten aan gebeurtenissen kunt koppelen! Interessant om dus te reflecteren op die gedachten en wat de effecten daarvan zijn. En nog even over gevoel: “Gevoel wil maar één ding:

gevoeld worden”, zegt Sander Aarts in de serie Special Forces Vips. Laat gevoel er gewoon zijn en oordeel er niet over, dat is nergens voor nodig.

Even een voorbeeldsituatie om het model in actie te laten zien. Je hebt een offerte gemaakt en die wordt niet geaccepteerd. Gebeurtenis = afwijzing van de offerte. Gedachten = ik ben niet goed genoeg, zie je wel dat ze me niet willen hebben. Gevoel = falen, angst voor te weinig inkomsten. Gedrag = terughoudend zijn naar volgende klanten, omdat die misschien ook gaan afwijzen. Gevolg = minder klanten, waardoor jouw angst voor weinig inkomsten misschien nog waar gaat worden ook. Een hele serie gevolgen, alleen maar omdat je negatief over jezelf praat na een afwijzing van een offerte. Je mag nu zelf bedenken hoe de positieve tegenhanger hiervan eruitziet. Ik weet nu al dat je er meer energie van gaat krijgen!

Onze gedachten aan een gebeurtenis staan dus niet vast, we zijn in staat om ons verleden te veranderen (positieve geschiedvervalsing). Door anders te kijken naar dezelfde gebeurtenissen veranderen ze. Best wel een bijzondere eigenschap en een inzicht dat jou echt kan helpen. Met name handig voor dingen die je dwars zitten. Jan van Setten verwoordt het mooi in zijn boek 'Weet wat je zegt': "Help nooit een goeie dag om zeep door aan een slechte dag van gisteren te denken."

Feiten en verhalen

Ik kwam dit inzicht tegen in het boek 'The way we're working isn't working' (Tony Schwartz). Een heel boeiend boek met mooie inzichten over werk, leven, slapen, voeding en zingeving. De auteur heeft het in een stuk over je emotionele welbevinden over feiten en de verhalen over die feiten. Een feit is volgens hem iets dat objectief geverifieerd kan worden door een persoon. Een verhaal is iets wat we creëren om die feiten te duiden. Door dat onderscheid expliciet te maken, kunnen we onszelf helpen. Het probleem ontstaat namelijk wanneer we het verhaal over de feiten aan gaan zien voor de feiten. Want vaak is dat verhaal negatief, wat leidt tot stress en angst.

Dit onderscheid kan ons op verschillende manieren en in verschillende contexten helpen. Hoe vaak gaan ruzies niet over de verhalen in plaats van de feiten. Hoe vaak verzanden discussies niet in allerlei verhalen terwijl de 'kale' feiten niet helder zijn. Hoe vaak doen we niet aan 'jumping to conclusions' en hebben we het verhaal al scherp terwijl alle feiten nog niet eens bekend zijn. En verandert het verhaal niet meer met nieuwe feiten. Allemaal voorbeelden waarbij dit onderscheid kan helpen om scherp te krijgen. Daarbij kan het helpen om eerst de feiten te verzamelen en er dan met verschillende brillen naar te kijken. Dus bewust verschillende verhalen creëren om duiding te geven.

In zijn boek komt Tony Schwartz met drie voorbeelden van brillen die jou kunnen helpen om verschillende verhalen te creëren.

- De reflectieve bril, reflecteren op de feiten en het verhaal
- De omgekeerde bril, de feiten bekijken zoals je tegenpool
- De lange termijn bril, de feiten bekijken met een blik op de toekomst.

Anders kijken draait voor mij om het kunnen hanteren van de verschillende brillen. Hiermee krijgen we een rijker beeld van de realiteit om vervolgens te kijken naar verbetering. Best wel nuttig in deze tijd. Welke bril zet jij op? En wat is dus jouw verhaal?

Vier vragen

Een boek met als titel 'De vier vragen die je leven veranderen', dat moet wel boeiend zijn. Byron Katie heeft dat geschreven en ik vind eigenlijk wel dat de titel recht doet. Het gaat hiervoor al een aantal keren over gedachten en de verhalen die we onszelf vertellen. Byron Katie roept in haar boek op om gedachten te onderzoeken met vier vragen. Die vragen zijn gericht op zelfonderzoek en zorgen ervoor dat je de realiteit (ofwel de feiten, ofwel de gebeurtenissen) onder ogen ziet en kritisch naar je eigen denken daarover kijkt. En zij geeft aan dat als je dat doet, je daarmee los kunt komen van gedachten die leiden tot negatieve emoties met bijbehorend gedrag (5G-model). En vervolgens kun je ze vervangen door andere gedachten en inzichten in jezelf.

Hierbij kun je het beste beginnen met gedachten over anderen, voordat je gedachten over jezelf gaat bevragen. En begin dan vooral bij iets waar je negatieve emoties bij voelt en probeer dat terug te brengen tot de gedachte die daaronder ligt.

De vier vragen zijn als volgt:

- Is het waar?
- Kun je absoluut zeker weten dat het waar is?
- Hoe reageer je, wat gebeurt er, wanneer je die gedachte gelooft?
- Wie zou je zijn zonder de gedachte?

En vervolgens draai je je oude gedachte om en kijk je of die gedachte even waar of meer waar is dan de originele. Die laatste stap is eigenlijk de spiegel naar jezelf, want volgens Byron Katie gaan al onze gedachten uiteindelijk over onszelf. Dat laatste is op zich al een boeiend gegeven.

Voorbeeld (inclusief het 5G-model)

- Gebeurtenis: je stuurt iemand een whatsappje en hij reageert niet zoals normaal
- Gedachte: hij vindt mijn bericht niet belangrijk
- Gevoel: irritatie, boosheid
- Gedrag: negeren, afstand nemen
- Gevolg: vertrouwen neemt af

Onderzoek van de gedachte 'hij vindt mijn bericht niet belangrijk'.

- Is het waar? Misschien voelt dat wel zo, maar het antwoord is 'nee'. Je weet dit gewoonweg niet, tenzij je het vraagt aan die persoon
- Kun je absoluut zeker weten dat het waar is? Wederom 'nee', tenzij je het vraagt
- Hoe reageer je, wat gebeurt er, wanneer je die gedachte gelooft? Zoals hierboven beschreven, het leidt tot het negeren van die persoon en je neemt afstand (negatief gevoel en gedrag dus)
- Wie zou je zijn zonder de gedachte? Dan kan ik inzien dat er verschillende redenen kunnen zijn waarom hij niet reageert, ook positieve redenen. Dat leidt tot meer rust en vertrouwen

Keer het om. 'Hij vindt mijn bericht héél belangrijk', kan net zo waar zijn en misschien wel meer waar (en dit leidt tot veel positievere gevoelens en gedrag). Of de omkering: 'IK vind mijn bericht niet belangrijk'. Dit vormt de spiegel naar jezelf en hoe jij kijkt naar berichten die je stuurt en ontvangt.

Negatieve gedachten omzetten in positieve kan heel krachtig werken. De gedachten onderzoeken geeft richting aan het denkproces om daar te komen en kan leiden tot veel diepere inzichten, vooral over jezelf.

Want die verhalen over onszelf zijn vaak het hardnekkigst. En uiteindelijk kom je daar vaak uit als het gaat over het onderzoeken van gedachten. En het is goed om jezelf te beseffen dat het verhaal over jezelf een mythe is. Het is verzonnen en je daarvan bewust worden helpt om jezelf beter te begrijpen. Je zelfbeeld is slechts een representatie van wie je bent en nooit helemaal waar. Daarbij is het ook nog een 'self-fulfilling prophecy' aangezien je je gedrag ook aanpast aan de gedachten over jezelf.

En dan kom je ook bij belemmerende overtuigingen uit. Dat zijn overtuigingen, vaak over jezelf, die je belemmeren in je groei, ontwikkeling en geluk. En het gekke is dat kinderen daar alleen maar iets over leren wanneer ze speciale begeleiding nodig hebben. Vaak gevoed vanuit negatieve ervaringen en bijvoorbeeld omdat het in de klas niet goed gaat. Dan gaan ze aan de slag met zelfinzicht en oefeningen om erachter te komen wat de belemmerende overtuigingen zijn.

“The happiness of your life depends upon the quality of your thoughts.”

Marcus Aurelius

Ik heb hier pas de afgelopen jaren kennis van genomen en ben echt een voorstander van het expliciet maken hiervan. Het onderwerp maakt niet uit, het gaat erom erachter te komen welk verhaal je jezelf

vertelt en wat het effect daarvan is. Als jij denkt dat je nooit een partner zult vinden, is de kans ook heel groot dat dat waarheid gaat worden, omdat jij jouw overtuiging gaat leven en het uitstraalt. En zo kun je op elk vlak in je leven allerlei overtuigingen of gedachten hebben die je belemmeren. Als ouder, collega, vriend, partner, ondernemer, artiest, sporter en ga zo maar door.

Een manier om de focus te verleggen, zijn affirmaties. Affirmaties zijn positieve bekrachtigingen van iets wat er in de basis al is. Je maakt gebruik van de kracht van herhaling en je hersenen gaan dat steeds meer 'geloven' en ernaar handelen. Bij affirmaties maak je dus gebruik van het feit dat je hersenen alles geloven wat je ze vertelt. Als dat positieve dingen zijn kun je jezelf 'programmeren', zodat die affirmatie ook werkelijkheid wordt. En door die affirmaties regelmatig en het liefst dagelijks te herhalen, ga je steeds gemakkelijker keuzes maken die in lijn liggen met wat je wilt bereiken met de affirmatie.

Een affirmatie is een gedachte die je door herhaling steeds meer gaat geloven. Een positief zinnetje dat je zo goed in je hoofd opneemt dat je er echt in gaat geloven. Die zich door herhaling in je leven gaat manifesteren. Letterlijk betekent het: bevestiging, bekrachtiging. Een affirmatie is gebaseerd op het principe dat je hersenen geloven wat ze vaak zien of horen.

Voor mij komen in deze drie inzichten en manieren van anders kijken een aantal dingen samen. Hieronder een poging tot een samenvatting:

- Maak expliciet onderscheid tussen de gebeurtenis (ofwel de feiten, of de realiteit) en de gedachten/verhalen over die gebeurtenis
- Onze gedachten/verhalen leiden tot gevoel, emotie en gedrag
- Niet al je gedachten zijn waar. Gedachten onderzoeken leidt tot zelfinzicht en geluk
- Positieve gedachten geven kracht, bijvoorbeeld door affirmaties te gebruiken

Dit zijn wat mij betreft prachtige lessen, die heel waardevol zijn. Wat resoneert er voor jou?

De kracht van taal, woorden en verhalen

Over de afgelopen jaren ben ik steeds bewuster geworden van de kracht van taal en van woorden. De manier waarop je over dingen praat en dingen opschrijft maakt heel veel uit voor hoe jouw boodschap overkomt. Als ik een situatie uitleg aan iemand met negatieve taal, roept dat een heel ander beeld op dan als ik positieve taal gebruik. Als ik in een rapport bepaalde handelingen als 'fouten' bestempel, heeft dat gelijk lading en roept dat iets op bij de lezer. En in lijn met de inzichten hierboven gaat het zeker ook over de taal die je gebruikt over en tegen jezelf!

Als mens zijn we uniek om woorden te gebruiken om onze gedachten te beschrijven en daarmee te verwezenlijken. Woorden hebben zelfs fysiologische effecten in je lichaam. Gebruik van negatieve woorden leidt tot negatieve reacties als angst en positieve woorden hebben het tegenovergestelde effect. Negatieve taal spreekt ook een ander gebied in je hersenen aan en vaak is taal negatief. Terwijl dat soms juist het gedrag uitlokt wat je niet wilt. Positieve taal spreekt veel meer en leidt vaak tot positieve energie.

En als je dit dan combineert met het gegeven dat je hersenen alles geloven wat je ze vertelt, dan kun je jezelf dus volledig omlaag en volledig omhoog praten. Want met de taal die je geeft aan je gedachten creëer je je wereld. Dus als je zorgt dat die taal opbouwend en energiek is (zoals affirmaties), creëer je energie bij jezelf. Dus als je je gedachten onderzoekt, kijk dan ook kritisch naar de woorden die je er zelf aan geeft. Vervolgens kun je de negatieve gedachten ombuigen naar positief geformuleerde gedachten die misschien ook waar kunnen zijn.

Dat brengt me ook op labels, categorieën of hokjes. We hebben vaak snel de neiging om mensen in een hokje te stoppen om het allemaal iets overzichtelijker voor onszelf te maken. En we weten ook dat als iemand eenmaal in een hokje zit, dat die er niet gemakkelijk uit komt. Ook hier maken de woorden die we eraan geven heel veel uit. Die woorden dragen vaak ook allerlei beelden met zich mee. En die beelden zijn niet per se voor iedereen hetzelfde.

Uiteraard zijn labels soms ook heel zinnig. Bijvoorbeeld als er een diagnose gesteld is (dyslexie) en er vervolgens passende hulp kan komen (meer tijd voor examens). Hier zit ook een belangrijke link naar het *sociaal constructionisme*. We geven met elkaar duiding aan dingen en alle woorden, termen of labels zijn een sociaal construct. Ze zijn ontstaan in onderlinge interactie tussen mensen en krijgen daar hun betekenis.

En dat brengt mij ook op de kracht van verhalen. Want ik heb iemand wel eens horen zeggen dat verhalen het 'primary operating system' van ons lichaam zijn. Verhalen bij het kampvuur waren vroeger de manier om dingen met elkaar te delen. Om inzicht te krijgen in familiehistorie, maar ook om te leren jagen en andere vaardigheden over te dragen. Tegenwoordig maken we minder expliciet gebruik van verhalen, omdat je op hele andere manieren interactie met elkaar hebt. Maar ook nu zijn verhalen nog steeds heel krachtig, zeker als ze levendig en goed worden gebracht.

Want als je de emotie van het verhaal goed voelt, blijft de inhoud ook veel beter hangen. Vandaar dat je bijvoorbeeld vanuit 'Deep Democracy' kampvuurgesprekken ziet langskomen. Ik begeleid deze en dat is elke keer weer magisch. Want als je een andere setting creëert, namelijk zelf eten met elkaar maken en dan bij het kampvuur zitten, dan krijg je hele andere en veel rijkere gesprekken. En verhalen zijn daarin heel snel leidend. Je komt in een hele andere modus dan als je naar een PowerPoint zit te kijken in een standaardzaal met tl-licht.

Taal, woorden, labels en verhalen zijn allemaal onderdeel van het maken van verbinding met elkaar. En we hebben een keuze. We kunnen kiezen voor positieve en energiegelovende taal of voor negatieve en ondermijnende taal. Zowel voor en over onszelf als richting anderen. Welke keuze maak jij?

“Hard werken, hard ontspannen”

Ik ben opgeleid tot officier bij de Koninklijke Marine en het jargon staat bol van de oneliners. ‘Hard werken, hard ontspannen’ is daar één van. Het heersende beeld is vaak dat de belangrijke dingen in het leven vragen om hard werken. Je moet eigenlijk wel ergens hard voor gewerkt hebben als het veel waarde heeft. Bijvoorbeeld hard werken voor een promotie. Je moet jezelf bewijzen en laten zien, pas dan heb je het recht om toe te treden tot <vul hier een functie of genootschap in>. En je moet hard werken voor een leuke partner, kinderen die goed terecht komen, het ondernemerschap et cetera. Het is een soort collectieve bril geworden.

De afgelopen paar jaar ben ik hier steeds vaker vraagtekens bij gaan zetten. En dat werd nog eens bevestigd in het boek ‘Effortless’. Auteur Greg McKeown roept daarin op om te kijken naar manieren om dingen gemakkelijker te maken. Vanuit de aanname dat dingen helemaal niet altijd moeilijk moeten zijn om waarde te hebben (is het waar?). ‘Hoe kan ik dit gemakkelijker doen?’ is één van zijn hoofdvragen. Dit is een leuke manier om eens anders te kijken naar je proces en de manier waarop je dingen aanvliegt.

Ik ben zelf anderhalf jaar geleden als zelfstandige gaan werken en had een onderliggende aanname dat ondernemen vooral hard werken betekent. 24/7 met je bedrijf bezig zijn en ‘rammen met je kadaver’ (ook zo’n oneliner vanuit defensie). Ik was ondertussen zover dat ik een eigen bedrijf wilde, maar vooral om het leven te creëren dat ik wilde leven. En voor mij betekende dat drie à vier dagen werken per week en niet veel meer. Daarmee tijd (en voldoende geld) hebben voor het creëren van ervaringen en herinneringen met partner, gezin, familie en vrienden. En dat is gelukt!

En ja, een periode hard werken moet gevolgd worden door een periode hard ontspannen. En hard werken is absoluut soms nodig of nuttig, maar niet omdat iets pas waarde heeft als je er veel voor hebt moeten doen en laten. Waar ben jij keihard mee aan het werk? En kan dat gemakkelijker?

Wat is normaal?

Soms zeggen mijn kinderen wel eens tegen mij: "Pap, doe eens normaal!" Vervolgens stel ik natuurlijk de vraag: "Maar wat is normaal dan?" De eerste paar keren kreeg ik nog iets van een reactie in de trant van "Nou gewoon, niet zo raar." Maar later komt de opmerking gewoon niet meer, omdat ze weten wat er volgt. In lijn met een aantal andere inzichten hierboven, vind ik deze ook altijd fascinerend. Wat is normaal eigenlijk?

En dit is ook een breder thema. "Doe maar normaal, dan doe je al gek genoeg", is een gevleugelde uitspraak in Nederland. Je kop boven het maaiveld uitsteken is niet normaal. Het aardige is natuurlijk dat je met dit soort dualistische begrippen te maken hebt met twee kanten. Je hebt alleen maar normaal als je ook iets hebt als raar of gek. En iets is alleen maar raar als we het als raar bestempelen of normaal als we het als normaal beschouwen.

Laten we er een definitie bij pakken:

"Normaal is datgene wat door de meeste mensen geaccepteerd wordt of dat wat de meeste mensen doen. Het wijkt niet af van de gangbare praktijk, ofwel iets verloopt volgens de regel."

Wat precies als normaal wordt gedefinieerd hangt dus af van de omstandigheden en is vaak cultuurgebonden ('de meeste mensen'). Wat bij de ene als normaal wordt beschouwd, kan bij de andere raar zijn. Iets wat normaal is, voldoet aan de norm die door een groep mensen, bedrijven of organisaties is gesteld. Een normaal persoon wijkt niet af van de meerderheid: "Doe maar normaal, dan doe je al gek genoeg." De term geeft ook bepaalde gewoonten weer: "Dat is normaal, dat doen we al jaren zo." Belangrijke synoniemen van normaal zijn gangbaar, gewoon en doorsnee."

Belangrijk dus om te beseffen dat normaal 'afhankelijk is van de omstandigheden en dus vaak cultuurgebonden is' (een gemiddelde). Boeiend gegeven en het heeft dus ook duidelijk iets normatiefs

(‘verloopt volgens de regel’). Er is een norm en je daaraan houden, is ‘normaal’. Afwijken van de norm is dus raar, gek of in ieder geval anders (de ‘nette manier’ van iemand raar vinden). Daarmee staat de norm dus meestal niet ter discussie en daar zit voor mij nou juist de crux.

Anders kijken gaat juist over oordeelvrij kijken naar de realiteit en die norm even laten voor wat het is. Juist het doorbreken van die dingen die zo normaal zijn geworden en ons niet meer helpen. Laten we ervoor gaan dat het normaal is dat we dingen bevragen en kritisch kijken naar de meerwaarde van al die normale dingen. Daar is niets raars aan toch?

Oordelen

“Van denken worden we moe, dus oordelen we maar wat”

Loesje

Oordelen vind ik een heel interessant fenomeen en ik wil je graag meenemen in mijn ideeën en beelden daarover. En er zit natuurlijk ook een link naar het vorige inzicht. Laat ik beginnen bij een definitie: *Oordeel: een mening die je vormt na overleg of nadenken. Voorbeeld: ‘een oordeel vellen over iets’, van oordeel zijn dat... (Vinden dat....)* (<https://www.woorden.org/woord/oordeel>)

Daar wordt het al interessant, want volgens mij hebben we maar al te vaak een oordeel zonder ‘overleg of nadenken’. Onze snelle inschatting van een situatie, handeling of uitblijven van handeling leidt vaak al direct tot een oordeel. En dan geldt: “Waar het oordeel begint, eindigt de waarneming.” Dus oordelen is ook een geduchte barrière voor ‘anders kijken’, voor die frisse blik. Want dan willen we juist open staan voor meer perspectieven en ons inleven in de situatie van de ander.

En ook Loesje slaat de spijker op zijn kop in relatie tot de definitie. Want dat 'overleg of nadenken' is moeilijk en kost tijd. Het is beter om snel een oordeel te vellen en door te kunnen met je leven. Het uitschakelen van het oordelen is eigenlijk niet mogelijk. Je hersenen werken daarvoor te snel en te automatisch. En ze maken vaak gebruik van de direct beschikbare informatie (beschikbaarheidsheuristiek) om te komen tot een label, oordeel of mening. Wel kun je je oordeel uitstellen of even naast je neerleggen om open te staan voor het verhaal.

Een oordeel is een tragische uiting van een mooie behoefte. Elk oordeel heeft dan ook informatie in zich, alleen de vorm leidt misschien wat af. Er zit een behoefte achter het oordeel. Dat kan een mooie manier zijn om oordelen anders te bekijken en ze te gebruiken als aanleiding voor een dieper gesprek. Vanuit 'Deep Democracy' spreken ze over neutraal zijn of eigenlijk meervoudig partijdig. Dat laatste betekent dat je je kunt verplaatsen in alle meningen, stemmen en standpunten in een groep. Ook een mooie manier om te kijken naar hoe je je kunt opstellen.

En wat sowieso helpt, zeker als je achteraf ergens naar kijkt: ga uit van een positieve intentie. Misschien heb je zo'n collega die altijd een minimale inspanning levert. Of je krijgt het gevoel dat iemand je bewust in de wielen aan het rijden is. De werkelijkheid is vaak anders en complexer dan je van de buitenkant kunt zien. Denk vooral eens over je eigen acties: hoeveel daarvan komen voort uit actieve onwil? Om anderen te beschadigen? Bijna niemand doet dat bewust. In plaats daarvan spelen allerlei zaken een rol in hoe je je gedraagt. Positieve intenties als uitgangspunt nemen maakt ruimte om te luisteren en maakt ruimte voor begrip.

Oftewel naar mijn oordeel, oordelen we te veel en luisteren we te weinig!

Terminale serieusheid

Deze term komt voorbij in het prachtige filmpje 'Doen is de beste manier van denken' van de Vrije Denkers. Volgens de makers kom je rond je 44ste in een staat van terminale serieusheid. Dit wordt vooral gerelateerd aan werk en organisaties, maar volgens mij is het een breder fenomeen. Toen ik dit filmpje voor het eerst zag, wist ik direct waar het over ging. En ik herken wel dat ik juist vaak probeer met een kleine dosis humor om bijvoorbeeld een overleg of een gesprek weer even wat energie te geven. Gaat niet altijd goed, maar werkt over het algemeen heel goed in de verbinding.

Want oh oh oh, wat nemen we onszelf soms toch ontzettend serieus. En in die levensfase van rond de 44 jaar is het kennelijk zwaar en serieus door onze verantwoordelijkheden, dure hypotheek, te weinig slaap, te weinig spelen en te weinig lachen. In zijn boek 'Busy' haalt Tony Crabbe de 'reversal theory' aan. Daarin komt naar voren dat we kunnen schakelen in onze motivatie. En daarmee hoe we reageren op een situatie. Wanneer we serieus bezig zijn, gaat het vaak over doelen en de lange termijn. Wanneer we in een staat van spelen/lachen ('play') zijn, gaat het over plezier, energie en korte termijn.

En de 'reversal theory' zegt ons dat als we onszelf betrappen op een hele serieuze toon en staat, we actief over kunnen stappen naar de staat van 'play'. Hoe komt dit terug? Mijn eerste workshops waren vaak helemaal uitgedacht, voorbereid en ingepland. Een hele serieuze voorbereiding om iets goeds neer te zetten. Vervolgens liep het misschien ook wel redelijk zoals gepland, maar echt leuk was het niet. Het format was leidend en ik moest en zou mijn slides allemaal laten zien. Toen ik eenmaal wat meer bedreven was kon ik veel meer kleur, humor en plezier toelaten. Minder strak programma en meer elementen van interactie inbouwen. Daardoor ben je ook nog eens veel effectiever in het overbrengen van je boodschap.

Dus als je merkt dat iets heel serieus wordt benaderd, vraag je dan eens af of je er wat fun of play aan toe kunt toevoegen. Dit kun je ook oproepen, bijvoorbeeld door muziek of beweging. Een goede

werkvorm of juist opstelling van de ruimte kan ook wonderen doen. Dus denk wat vaker 'fuck de formats' en laat vooral je eigen geluid en talent horen en zien. Het gevolg? Meer positieve energie en meer plezier!

Samenvatting: Anders kijken naar jezelf

<p>Onderzoek de invloed van jouw referentiekader</p> 	<p>Leer jezelf om meer dan één verhaal te creëren (zet verschillende brillen op)</p> 	
<p>Analyseer gebeurtenissen en wat deze met jou doen (5G-model)</p> 	 <p>Kies voor positieve taal</p>	<p>Onderzoek je gedachten (4 vragen van Byron Katie)</p>  
<p>Bevraag dingen die 'normaal' zijn</p> 	<p>Kijk wat er in jouw leven makkelijker kan</p>	
 <p>Voeg af en toe een beetje fun toe aan het leven</p>	<p>Oordeel minder en luister meer</p> 	

3

**Anders kijken
naar relaties**