

# HartWerken

Klopt het, klikt het, past het?

Dit is een voorpublicatie van de HartWerkGids

© Walter Berghoef 2022

## WERK(EN)

### *een gelegenheid om jezelf te ontwikkelen*

Van jongs af aan wordt in onze maatschappij aan werk veel aandacht besteed. Onze scholing is er bijvoorbeeld grotendeels op gericht om via een kloppende keuze tot een vak te komen en om te zetten tot werk, een baan, een carrière. In veel werkomgevingen is er veel aandacht voor het bundelen van talenten om tot een prestatie of bijdrage in de markt of maatschappij te komen, het werk. Veel minder aandacht is er voor het werken, het samenwerken en het werk doen zoals dat voor jou klopt.

In deze gids gaat het vooral over de daad van het werken, dus niet over het inhoudelijke werk. Over hoe jij en jullie werken, van waaruit jullie werken, en hoe werk en werken past in je leven. Over de menselijke,- en intermenselijke aspecten en de cultuur. Door onder andere de groeiende prestatiedruk, de toenemende snelheid van verwerking en de groter wordende hoeveel van informatie, is er steeds minder tijd en gelegenheid om hierbij stil te staan, zo lijkt het. Ook ontbreekt het vaak aan instrumenten en taal om de nodige gesprekken aan te gaan.

Deze gids biedt enkele instrumenten om die gesprekken vanuit het individu, tussen mensen en in de organisatie te starten en mogelijk te maken. De Hartwerken aanpak richt zich op onderwerpen die vaak lastig op tafel komen of die lijden aan slijtage. Ook worden sommige gesprekken niet meer gevoerd omdat wordt aangenomen dat “het toch wel duidelijk is” en vanzelfsprekend. Bijvoorbeeld over de koers van de organisatie of over hoe het met mensen is. “Als ze niets zeggen zal het wel goed zijn”.

Deze gids ondersteunt je om specifiek jouw stem te geven aan het individuele verlangen, angsten en moeilijkheden. Alles gericht op je oprechtheid, om het werk(en) een gelegenheid te laten zijn om daar de optimale voldoening uit te halen. Het is ook de kans voor leidinggevenden om deze gesprekken mogelijk te maken en te voeren. Bovenal is het de kans voor directies om in de organisatie de menselijke en intermenselijke factoren en de cultuur onder de aandacht te brengen. Met gemeenschappelijke taal en instrumenten die iedereen kan gebruiken. Met universele vragen over universele onderwerpen die ieder voor zich uniek invult. Zo maak je inclusief gesprek over diversiteit mogelijk.

# HARTWERKEN

## *de 3e optie naast HARD- en SMART werken*

Er is veel aandacht voor effectiviteit en efficiëntie. Die twee invalshoeken noem ik HARD werken en SMART werken. HARD werken gaat over het te bereiken effect, het gewenste resultaat en de productiviteit. SMART werken gaat over het efficiënter, slimmer werken, de controle en de meetbaarheid.

Een derde invalshoek, is die van HARTwerken. Deze gaat over essentie en eigenheid. Dit zijn onderwerpen die onderliggend zijn, vaak onbesproken blijven maar toch zeer van invloed zijn op ons werk en onze manier van werken. Denk hierbij aan de betekenis van het werk, de impact, de onderliggende visie, waarden en principes, de onderlinge sfeer en de cultuur, de eigenheid, de beleving, het welzijn, de ontwikkeling en de voldoening van het individu.



Schrijf zelf een aantal onderwerpen bij elk van de hoeken.

Hoeveel % aandacht besteed je aan elk? Welke verschuiving wil je bewerkstelligen? Welke onderwerpen wil je wel, meer, anders of niet op de

Dit overzicht geeft je inzicht in de huidige en de gewenste verdeling in wat voor jou betreft aandacht verdient. Er is geen voorkeur voor hard, smart of hartwerken. De één is niet beter dan de ander. Het gaat over het bewust actie nemen met dat wat belangrijk en nodig is en dus de optimale voldoening geeft. Het continue toetsen is de basis om bij te sturen. Dat stimuleert ook om de moedige gesprekken te voeren en mogelijk te maken. Hoe verschuif jij de gesprekken? Deze driehoek geeft een kader om bewuster over werken de aandacht te verdelen.

# HET GESPREK

## *andere gesprekken in veranderende tijden*

Ieders werk en (samen)werken wordt sterk bepaald door de gesprekken die we met elkaar voeren. Maar waar hebben we het de hele dag met elkaar over? Kijk even mee met de gelaagdheden van gesprek met de daarbij horende vragen:

vorm en proces  
(hoe)

De bovenste twee lagen zijn de bekende operationele lagen. Daar gaat het over de resultaatgerichtheid, het werkproces en de inhoud van het werk. Over hoe en wat je doet.

inhoud  
(wat)

De onderste lagen zijn zowel alles bepalend voor de bovenste.

koers & betekenis  
(waartoe)

De koers geeft de betekenis aan wat je zelf doet en hoe je het doet. Waartoe en van waaruit je doet wat je doet. Daar gaat het over je beelden, je bedoelingen, je bijdragen en je belangenrijk.

eigenheid/ beleving  
aard en talent (wie)

Je eigenheid is dat wat je het liefst inbrengt en tot uiting wilt brengen, je talenten. Je beleving geeft weer hoe het met je is, wat je ervaart en n over je talent en aard.

plek & omgeving

De plek & omgeving gaat over je besef van veiligheid en zekerheid. Het is je plek, de omgeving en de cultuur. Het gaat over hoe je je thuis en betrokken voelt in een relatie, baan of organisatie. Met bijvoorbeeld de vraag: "Ben je aan boord, op de plank of sta je op de kade?".

De gesprekken in de onderste 3 lagen raken vaak onbesproken. Ze zijn lastiger, kosten soms meer tijd, of we hebben er de taal en instrumenten niet voor. Ook nemen we aan dat ze vanzelfsprekend zijn, met als gevolg dat we het er niet meer over hebben! Met alles verlies van dien.

Altijd, en vooral in deze tijd, vraagt dat we onszelf oefenen en bekwamen om alle lagen te herkennen en te schakelen in gesprekken. Dit is zowel met jezelf, de ander als met de omgeving.

Dit boekje geeft op elke laag enkele handvatten om de gesprekken aan te gaan. Het is een hulpmiddel om zo de gesprekken te voeren die nodig zijn. Hiermee maak je de kracht en de beweging van binnenuit mogelijk. Voor jezelf en met anderen. Hierbij hanteren we de dynamiek van de uitnodiging.

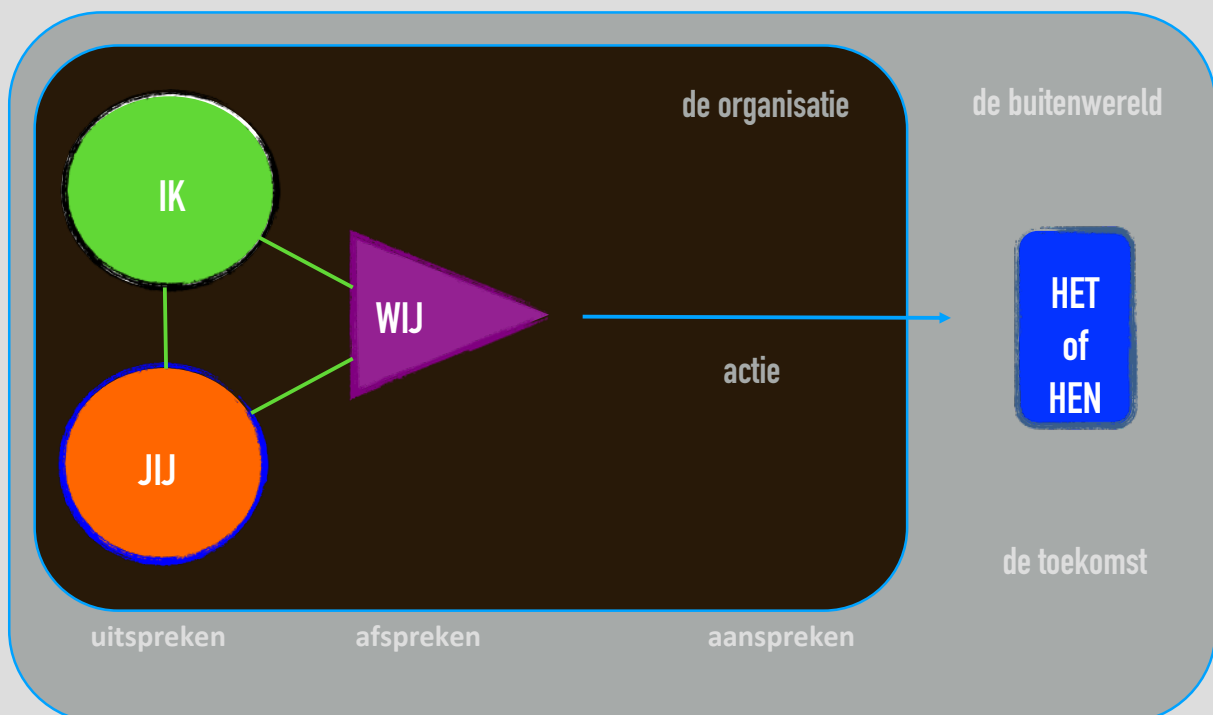
## DE UITNODIGING

### *het meest fundamentele gesprek*

Ieder van ons wordt continu uitgenodigd. Door anderen, omstandigheden, en situaties, met de vraag om een antwoord te geven. Dit antwoord bepaalt vervolgens onze actie. Op onze eigen beurt doen wij ook naar de buitenwereld een impliciete of expliciete uitnodiging. Wie wij zijn en wat we doen is onze uitnodiging, bewust of onbewust. Dus stel dat alles in een dynamiek van uitnodiging gebeurt, hoe kijk je dan naar je de wereld?

Een uitnodiging bestaat uit 4 mededelingen gevolgd door 1 vraag:

IK sta voor/ ik wil/ ik verlang/ ik beleef.....  
dat HET bereikt wordt, gebeurt/ bij HEN iets bijdraagt zodat ...  
dat wil ik graag samen doen (WIJ) want ...  
(JIJ) bent daar de persoon voor vanwege....  
Doe je mee/ Ga je mee?  
De mogelijk antwoorden zijn JA, LATER/ANDERS of NEE.



Van bovenaf gezien heeft iedereen een eigen plek. De initiatiefnemer (IK), de ander (JIJ), een relatie of samenwerking (WIJ) en een toekomst (HIJ/ZIJ of HET). Tevens is er de individuele binnenwereld, de onderlinge relaties, de samenwerking, de organisatie en de buitenwereld. Het zichtbaar blijven maken van alle elementen maakt de samenwerking levend.

## DE UITNODIGING (2)

### *het meest fundamentele gesprek*

Er zijn in het overzicht 3 zones: UITSPREKEN, AFSPREKEN en AANSPREKEN. UITSPREKEN is wat het ieder individu wil, ziet, beleeft, belangrijk vindt etc. AFSPREKEN gaat over het doen van beloften en verzoeken die bij een JA tot een afspraak leiden, een contract. Feedback en terugkoppeling gebeurt in de zone van AANSPREKEN. Dit zijn de 3 actiegerichte manieren van spreken die we nodig hebben om resultaten te bereiken. Daarnaast is er nog het BESPREKEN: het evalueren, creëren of voorbereiden.

Niet uitnodigende acties zijn bijvoorbeeld

- als de initiatiefnemer zichzelf niet noemt als onderdeel van het geheel laat die anderen de klus klaren. "Gaan jullie maar, jullie kunnen het!"
- het niet benoemen van JIJ laat open wie het specifiek gaat doen. "Het is wel belangrijk dat HET gebeurt."
- het weglaten van het WIJ maakt de relatie onzichtbaar en dus verdwijnt ieders rol in die samenwerking. "Ik doe mijn ding en jij de jouwe."
- het weglaten van het ZIJ of HET maakt de samenwerking doelloos.
- het benoemen of het bevragen van de ontbrekende elementen maakt het gesprek compleet.
- Het niet stellen van de vraag die als opties heeft: Ja, Anders/Later/ Nee. Dit opent een heler gesprek in plaats van dat je in een mededelingen sfeer belandt of rechts twee opties geeft aan anderen.

### **Speciale aandacht voor jouw uitnodigende kracht**

In de hartwerken aanpak werk je aan je het leren kennen en uiten van je uitnodigende kracht. Wat is er zo vanzelfsprekend aan jou waardoor anderen JA tegen je zeggen? Dit gebeurt onder andere in een oefening waarbij je kort in stilte, voor de groep staat en niets doet. De groep kijkt met de vraag: "Wat is er zo uitnodigend aan deze persoon?" en geven op basis daarvan hun feedback. Over kwaliteiten die zichtbaar zijn waar je dus niets voor hoeft te doen.

## BENUT POTENTIEEL

*wat heb je (nog meer) in huis?*

Iedereen beschikt over een unieke set van talenten, kennis, ervaring en eigenschappen. In de loop van ons leven ontwikkelen we deze en zetten we ze in. Hiermee willen we iets mogelijk maken om daarmee aan iets of iemand bij te dragen. Ook hebben we talenten en mogelijkheden die nu nog niet of niet meer benut worden. Dit kan komen door de fase van je leven, door de samenwerking met anderen of door de omgeving waarin deze niet meer gevraagd of gevoed worden.

Hoeveel van jouw potentieel wordt nu benut? .....

Waaruit bestaat dat deel?

Wat is er nog onbenut wat je wel benut wilt zien?

Wat is daar voor nodig?

Wat beloof je hier zelf aan te doen?

Wat wil je dat een ander doet of laat?

## KOERS & BETEKENIS

*waartoe? hoezo?*

We zijn vaak zo bezig met de uitkomst en de bestemming dat we de reis onderweg en ook de toetsing met onze vertrekpunten vergeten. Natuurlijk is een stip op de horizon handig, maar onderweg gebeurt er veel onverwachts. Hoe stemmen we dat wat er op ons afkomt af met wie wij zijn? Andersom: van waaruit handel je en stel je bij? Welke betekenis geef je en welke criteria hanteer je? Hiervoor gebruiken we de term KOERS, verdeeld over de volgende vier gebieden:

### BEELD

Wat zie ik gebeuren? Wat is het gewenste beeld? Wat is mijn visie op .....?

### BELANG

Welke spelregels hanteer ik? Wat zijn mijn grenzen? Wat zijn mijn waarden?

### BIJDRAGE

Waar draag ik aan bij? Wat heb ik in huis? Wat is het nut of impact?

### BEDOELING

Welke doelen stel ik? Welke stappen neem ik? Welke beweging zet je in?

Dit zijn slechts enkele vragen op deze laag. Het stellen ervan geeft je meer zicht op WAARTOE jij iets in gang zet, verandert, toestaat of stopt. Deze gesprekken zijn kwalitatief en kun je hierna kwantitatief maken met meetbare criteria.

Bij ieder onderwerp in je werk en werken zul je de onderliggende koers en betekenis moeten kunnen vertellen. Stel deze vragen vaker aan jezelf en ook aan anderen. Om hier verder mee te oefenen is er een document beschikbaar op [www.hartwerken.nl/koers](http://www.hartwerken.nl/koers).





## KOERS & BETEKENIS

### *beweeegredenen*

Vanuit welke innerlijke beweging kom jij naar je werk? Dit is altijd een mix van meerdere redenen en deze kunnen ook in de tijd en gegeven de verschillende fasen in je leven verschuiven. Vul daartoe het onderstaande overzicht in. Verdeel de 100% in de huidige situatie. Schrijf daarbij ook een toelichting voor jezelf.

Brood op de plank	.....%
Met mensen zijn	.....%
Status/ ambitie	.....%
Ontwikkeling	.....%
Bijdrage aan de organisatie	.....%
Bijdrage aan de wereld	.....%
	100%

Vul dit ook in voor een tijd geleden en voor over een bepaalde tijd. Wees vervolgens vooral alert op de verschuivingen die plaats hebben gehad of die je plaats wilt laten vinden. Die geven aan in welke lijn je beweegt. Gekoppeld aan je eigen beleving en je koers kun je zien of dit de voor jou gewenste kant op gaat. Dit geeft je een helder inzicht om vervolgens het gesprek met jezelf en met mensen om je heen aan te gaan.

Je kunt dit overzicht ook gebruiken ter voorbereiding van je gesprekken met anderen. Het is een eenvoudige manier om elkaar beter te leren kennen en te ondersteunen.

## EIGENHEID & BELEVING

### *het samenspel van PLEZIER, GEZONDHEID EN ZINGEVING*

Het is relevant om voor jezelf en voor elkaar te weten wat die ander nu wel en niet kan of wil doen. Natuurlijk is het ook cruciaal om deze vraag aan jezelf te stellen. Daarbij geeft een beleefde samenvatting met “Goed!” echt te weinig inzicht.

Het gaat hier wat mij betreft om het samenspel tussen ons fysiek, onze gevoelens & emoties en onze gedachten en beelden. Tezamen onze beleving. Als iemand je vraagt hoe het met je gaat, wees dan specifiek en denk dan aan de volgende vragen:

Wat zijn mijn gedachten en ideeën over wat er nu gebeurt?  
Welke gevoelens of emoties heb ik daarbij?  
Wat ervaar ik in mijn lichaam?

Een andere handzame manier om zicht te krijgen over hoe het nu met je gaat is het invullen van de hartwerkenindex. Hierin wordt gevraagd naar de mate (een percentage tussen 0 en 100) van voldoening in je werk.

Wat is mijn mate van FITHEID?  
Wat is mijn mate van PLEZIER?  
Wat is mijn mate van NUT/ ZINGEVING?

Deze vragen kun je ook stellen in alle aparte gebieden van je leven: jouw PRIVÉ-RELATIES, jouw WERK en JEZELF. Dit geeft je een helder wat je nodig hebt en dus geeft het inzicht in welke moedige gesprekken jij te voeren hebt.

Vraag het ook eens aan een ander! Op deze wijze krijg je onderling, in een groep of in een organisatie een duidelijk eenduidig instrument dat iedereen verstaat. Zo maak je de simpele vraag “Hoe is het met je?” weer betekenisvol.

In een “*talk*” die ik in november 2019 opnam, deed ik een appèl om elkaar vaker te vragen: “Hoe is het nu echt met je?”. Het filmpje vind je **hier**.

## PLAATSBEPALING

### *waar sta je nu?*

Betrokkenheid kun je onder meer afleiden uit waar iemand staat in relatie tot een afdeling, een organisatie, een project of het werk. Welke plek iemand inneemt bepaalt of, hoe en in welke mate iemand meedoet en mee kan doen.

Een eenvoudige beeldspraak die hier voor gebruikt kan worden komt uit de scheepvaart, deze herkent iedereen. Stel je een boot voor. Deze ligt in de haven aangemeerd. Vanaf de boot ligt er een loopplank van het schip naar de kade.

#### Waar sta je nu?

Op het schip - op de loopplank - op de kade?

Hoe beleef je dat?

Hoe was dit een jaar geleden?

Wat is er gebeurd?

Waar wil je over een half jaar staan?

Wat heb je nodig?

Wat beloof je zelf te doen?

Wat verzoek je een ander?

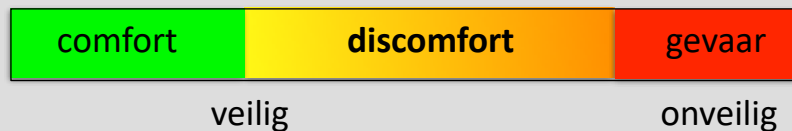
Als je deze vragen stelt aan jezelf is het de kunst om heel feitelijk te blijven. Het geeft een fundamenteel toegang tot hoe het met je is. Als je deze vraag aan een ander stelt, wees dan bereid de waarheid van die ander te horen. Of je het nu leuk vindt of niet. Er kan snel een oordeel komen dat aan boord beter is dan op de kade. Stel je deze vraag in een groep, laat dan eerst de mensen die aan boord zijn toelichting geven, daarna de mensen op de loopplank en dan de mensen op de kade.

## PLEK & OMGEVING

### *hoe ga je om met comfort, discomfort en gevaar?*

Een van de meest nodige gesprekken is die over grensoverschrijding en bewaking. Het wordt echter te eenvoudig gevoerd over “veilig of onveilig” terwijl er meer opties zijn. Hieronder krijg je een handvat om een slag dieper te gaan.

Er zijn van nature drie plekken waar we ons kunnen begeven. We komen op deze plekken uit eigen beweging of door een voorval, een gebeurtenis, van buitenaf. Ik onderscheid de zones van comfort, discomfort en gevaar. In elk van die zones heeft iemand een eigen en unieke reactie.



**Comfort:** Je beleeft hier gemak, je weet wat daar is en wat er gebeurt. Je bent bekend met de omgeving. Het is je flow, je zekerheid, je thuisbasis. Je hebt je antwoorden, je bent relaxed en in control. Op impuls van buitenaf of van binnenuit kom je in een andere zone en ga je de binnengrens over...

**Discomfort:** Je beleeft hier ongemak, je weet niet alles en er zijn vragen. Het terrein is in meer of mindere mate onbekend. Je hebt twijfel, onrust, verveling, opwinding, uitdaging. Dit is de zone van groei en ontwikkeling. Dit kent gradaties en als dit te veel wordt ga je je buitengrens over en beland je in de zone van....

**Gevaar:** Hier ga je vechten tegen, bevriezen en vluchten van. Dit doe je om te overleven. Je bent niet meer in gesprek, gaat voor gelijk hebben, vermijding, leugen, dwang en afweer.

Zowel comfort als discomfort zijn beiden nog veilig, want dan ben je nog IN contact en in gesprek. Gevaar is onveilig, dan ben je UIT contact en uit gesprek. Dit onderscheid maakt een meer specifiek en genuanceerder gesprek mogelijk.

Dat geeft dan een helder uitgangspunt voor een gesprek. Onder andere over welke grenzen je wel en niet overschreden wilt zien.

# INNERLIJK GESPREK

## *de wereld waarin je leeft, rolt uit je mond*

Of we ons comfortabel/ oncomfortabel of in gevaar voelen bepaalt onze manier van spreken en luisteren. In onszelf speelt continu een veelheid van gesprekken af. Deze gesprekken bepalen onze gesprekken met anderen en onze acties. Deze gesprekken komen uit één van de twee bronnen: de oorspronkelijke bron en de aangeleerde bron. Kijk hieronder of je ze herkent. Daarnaast is er je reflectievermogen die beiden overziet.

### REFLECTIE VERMOGEN

AANGELEERDE of AANGENOMEN STEM	OORSPRONKELIJK STEM
Stellend algemeen dat iets zo is	Feitelijk beeld over wat er gebeurt
Veroordelend met goed en fout	Spreekt beleving (mijn gedachten, mijn gevoel en emotie, mijn fysieke reactie)
Digitaal: wel – niet; zwart – wit, ik versus jij	Accepteert Fijn en pijn: WOW, AUW
Berekenend: Als ....dan	Weegt Belang, Bedoeling en Bijdrage
Discussie over gelijk en ongelijk	Vanuit zichzelf, de ander, het collectief en de omgeving.
Wat er moet en mag; voldoen aan	Stemt af: Klopt het? Klikt het? Past het?
Afscheiden en uitsluiten	Vecht voor iets, vanuit principes
Vecht tegen, vanuit macht en dwang	Moed en duidelijkheid
Mededelingen of zwijgen	Spreekt over gelukt (raak) of mislukt
Moet	Stelt zich raakbaar op
Vermijdt pijn en confrontatie	Uit dankbaarheid en excuses
Stelt zich onkwetsbaar op	Beweegt van binnen naar buiten
Berekenend "Als .....dan ....."	Vanuit liefde en leven
Beweegt van buiten naar binnen	Kent comfort, discomfort en gevaar
Vanuit gevaar/ angst en overleven	<b>In gesprek en in contact</b>
<b>Niet in gesprek en uit contact</b>	

Dit overzicht is niet compleet, maar het geeft je wel inzicht in hoe je luistert naar jezelf en hoe je in contact bent met de ander.

## HET MOEDIGE GESPREK

### *het gesprek dat je nog niet hebt gevoerd*

Om grenzen te verleggen, te veranderen of juist aan te geven is een moedige gesprek nodig. Het is een gesprek dat je nog niet of nog niet effectief gevoerd hebt. Je voelt het discomfort. Onderstaand is een richtsnoer voor je gesprekken vanuit contact en eigenheid:

Benoem het feit of gedrag in de buitenwereld zodat de ander dit ook herkent

Noem je beleving: gedachten en beelden  
gevoelens en emoties  
lichamelijke reacties

Benoem je neiging om iets te doen vanuit vechten, vluchten of vastzetten

Benoem de impact op jezelf, een ander of de situatie

Benoem het belang/ dat wat belangrijk is

Benoem wat de bedoeling is voor jou, de ander (en) en de omgeving

Benoem het toekomst beeld, de gewenste situatie

Zeg wat je nodig hebt van de ander

doe een verzoek aan de ander of (smart) of

doe een belofte naar de ander (smart) en

wacht op het antwoord van de ander.

Bovenstaande kun je gebruiken voor alle soorten van initiatief en om feedback te geven. Je kunt het gebruiken om een lastig gesprek voor te bereiden. Na verloop van tijd leerde dit meer in het moment toe te passen. Feedback overigens is een gesprek om gedrag en ontwikkeling in de gewenste richting mogelijk te maken. Hierbij maken we onderscheid in aanmoedigende, licht en zwaar corrigerende en begrenzend feedback. Dus geen positieve of negatieve feedback, maar dat wat nodig is.

## BEWUST VAN JE ONTWIKKELING

*wat is jouw volgende stap?*

Met behulp van de volgende vragen kun je zicht krijgen op jouw ontwikkelingspunten, op dit moment. Neem de tijd en wees zo concreet mogelijk.

In het kader van mijn ontwikkeling in en rond mijn werk:

Ik wil doorgaan met: .....

Ik wil het volgende veranderen of wijzigen: .....

Ik wil het volgende stoppen: .....

Ik wil het volgende beginnen: .....

Voeg bij elk van de bovenstaande onderdelen toe:

Ik wil .....(dit doen of kunnen).....

zodat ik/ de ander(en)/ de organisatie/ de klant .....(wens)

zonder dat ik, de ander (en)/ de organisatie/ de klant .....

Maak hier een document van en gebruik dit voor je eigen besef van ontwikkeling. Het is ook de basis voor je gesprek met anderen die hierop van invloed zijn.

## NA JE ONDERZOEK

Het voorafgaande is een kleine selectie van de instrumenten uit de HartWerken aanpak. Het maakt je bewuster van wat er van binnenuit bij jou beschikbaar is, hoe je dat beter afstemt met anderen en met de omgeving. Het zal daarom leiden tot het voelen van de noodzaak tot voeren van moedige gesprekken.

Deze instrumenten kun je ook zelf inzetten in de gesprekken met anderen. Dit vraagt wel om enige introductie. Het beste is om aan te geven wat jij belangrijk vindt aan dit onderwerp en ook wat jij er zelf aan hebt gehad. Geef ook het gezamenlijke belang aan waar je die ander in mee vraagt.

Natuurlijk ben ik beschikbaar voor verdere toelichting en ondersteuning. Ik ga graag in op jouw eigen vragen of die van je team of organisatie om deze gesprekken mogelijk te maken.

Werk hart!

*Hartwerken, het moedige gesprek waard.*

*Voor ondersteuning in de ontwikkeling  
van individu, team en organisatie.*

Walter Berghoef  
De HartWerkenGroep

06 51 444 000  
[info@walterberghoef.nl](mailto:info@walterberghoef.nl)  
[www.walterberghoef.nl](http://www.walterberghoef.nl)  
[www.hartwerken.nl](http://www.hartwerken.nl)