

# Hoe kunnen we als persoon en als organisatie bijdragen aan de problemen van deze tijd?

en wat Biografiek daarbij te bieden heeft

## Ontwikkeling

In deze tekst verken ik hoe persoonlijke en organisatie ontwikkeling hand in hand kan gaan, zodat we een bijdragen kunnen leveren aan de uitdagingen waar we als individu en als maatschappij voor staan. Een ontwikkeling die ik wil typeren als:

[Van afhankelijkheid via onafhankelijkheid naar wederzijds betrokken](#)

[Van buiten via binnen naar buiten](#)

[Van onbewust, naar ik-bewust naar bewust van het grotere geheel](#)

Ik zal hierna toelichten hoe ik kansen zie om via persoonlijke en organisatie ontwikkeling een wezenlijk andere manier van samenwerken en resultaten halen te bereiken, waardoor onder andere burn-out kan afnemen, ziekteverzuim omlaag kan gaan, klimaatverantwoordelijkheid genomen kan worden.

## Biografiek

Het lijkt of we in een tijd van overgangen terecht zijn gekomen. Oude oplossingen helpen niet meer. We moeten op zoek naar nieuwe vormen die antwoord kunnen geven op de uitdagingen van deze tijd, zoals de klimaat- en energiecrisis, de scheefgegroeide arbeidsmarkt, de vluchtelingen uit oorlogsgebieden, een hoog ziekteverzuim en veel burn-out, steeds meer (jonge) mensen die zich binnen traditionele organisaties niet meer thuis voelen.

Ik ben benieuwd wat Biografiek, waar ik me sinds een paar jaar in verdiep, zou kunnen bijdragen aan deze zoektocht. Biografiek is letterlijk 'het beschrijven van je leven'. Het vak Biografiek komt voort uit de Antroposofie (zie: [Instituut voor Biografiek](#) te Driebergen) en gaat over het je verdiepen in je levensloop, zodat je meer begrijpt over de reden waarom je hier op aarde bent. Als je inzichten opdoet over de OER-impulsen waarin je opdracht doorklinkt, dan kan je op basis daarvan gerichte keuzes maken om je toekomst zelf mede vorm te geven. Jeroen Lutters gaat zo ver om te zeggen:

[“Een mens kan als een zelscheppend wezen de eigen biografie componeren, als een kunstwerk” \(Lutters, 2020, blz. 62\).](#)

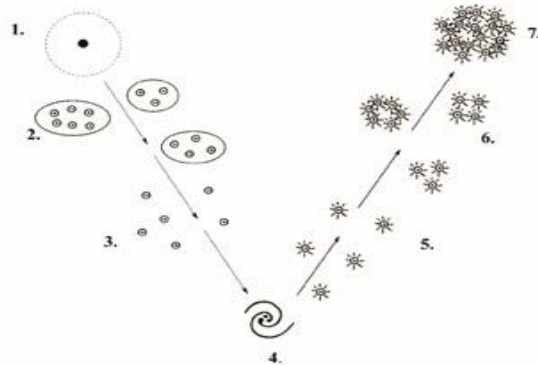
Met de Biografische werkwijze kan je het terugkijken op je leven inzetten voor het inrichten van je toekomst. Dit is een vruchtbare stap om je persoonlijke ontwikkeling verdieping te geven.

Op individueel niveau met Biografiek aan de slag gaan komt met name goed van pas bij overgangen of crises, waarin je uitgedaagd wordt om een antwoord op een ontstane situatie te geven. Dit kan zijn het vinden van balans tussen werk en privé bij (nieuw) ouderschap. Bij burn-out en het zoeken naar een weg om weer energie op te bouwen. Bij een loopbaan waar de energie uit verdwenen is en als gevolg daarvan

de behoefte aan een carrière-switch. Bij ziekte of rouw, die je dwingen jezelf opnieuw uit te vinden. Bij het anders vormgeven van je leven rondom pensionering.

## 7 fasen

Margarete van den Brink schets in een helder model de fasen van ontwikkeling bij persoonlijke groei. Op [haar site wordt het model](#) toegelicht. Dit fasen-model ziet er zo uit:



Ik zal hier de fasen in het kort beschrijven.

**Fase 1 Ongedeelde eenheid** In mensen werken twee fundamenteel verschillende behoeften. De ene is gericht op jezelf zijn en steeds meer jezelf willen worden. De andere behoefte is (weer) op te gaan in een groter ongedeeld geheel. Deze polariteit is een belangrijke aanzet tot ontwikkeling.

**Fase 2 De oude groep** In deze fase verbind je je makkelijk met wat je in positieve zin met de mensen om je heen samenbrengt. De "lieve vrede" bewaren staat voorop en de normen van de groep zijn jouw normen.

**Fase 3 IK** De eenheid valt uit elkaar. Iemand trekt een eigen plan en er ontstaat onenigheid. Er is teleurstelling over het onverwachte anders-zijn, de verstoorde harmonie. De levendigheid van de samenwerking neemt af.

**Fase 4 Transformatie** Er kan een omslag komen, als je je kwetsbaar gaat opstellen en je onmacht uitspreekt. Vanuit de openheid kan er veiligheid ontstaan en zo kan er opnieuw verbinding ontstaan. Dit vraagt de moed van kwetsbaarheid en reflectie, zodat je een bewuster mens wordt.

**Fase 5 Geestelijk zelf** Je wordt proactief en toont persoonlijke leiderschap. Je maakt bewuste keuzes en neemt zo je leven in de hand. In samenwerkingen wordt het plezieriger en vruchtbaarder.

**Fase 6 Nieuwe gemeenschappelijkheid** In de samenwerking stellen mensen zich in dienst van elkaars geestelijke groei. Dit vraagt om een werkplaats; een team waarin je met elkaar kan experimenteren met wederzijdse afhankelijkheid. Veiligheid is een voorwaarde en deze ontwikkeling gaat niet zonder slag of stoot. De kracht van de geest ontwikkelt zich tegen de stroom in en kan met gezamenlijke inspanning bewust veroverd worden.

**Fase 7 Gedifferentieerde eenheid** In samenwerking wordt een eenheid bereikt die meer is dan de som der delen. Ieder heeft een eigen specifieke vaardigheid en inbreng en alleen met ieders inbreng kan op een unieke en inspirerende manier het doel van de samenwerking of organisatie bereikt worden.

Deze ontwikkeling fasen zijn terug te vinden bij persoonlijke ontwikkeling en ook bij team en organisatie ontwikkeling. Het is geen lineair proces, maar eerder een

cyclisch geheel, waarbij terugval naar een vorige fase voor een deel van jou als persoon of als deel van een team zeker aan de orde is.

Overgangen en crises in je leven kunnen je brengen tot een transformatie in fase 4. Zoals het symbooltje al laat zien is dit een spannend moment waarop je ofwel in een draaikolk naar beneden gaat ofwel een nieuwe passende volgende stap kan zetten richting fase 5. Het terugkijken op je levensloop kan je helpen om een stap vooruit te maken op het moment dat je in een draaikolk terecht bent gekomen of dreigt te komen. Met heel veel interesse en inzet sta ik mensen bij met de creatieve en heldere werkvormen uit de Biografiek.

De maatschappelijke problemen waar we voor staan zijn erbij gebaat wanneer individuen bewust met hun eigen ontwikkeling aan de slag zijn en, bijvoorbeeld via Biografiek, hun eigen leven in de hand nemen. En er is meer nodig. Mijn zoektocht richt zich er ook op hoe teams en organisaties kunnen bijdragen.

## **Teamvorming**

Wanneer individuen binnen organisaties met hun eigen groei aan de slag gaan via reflecties, hebben zij er baat bij om op hun werk terecht te kunnen bij collega's en leidinggevenden die openstaan voor hun verhalen en ervaringen. Wanneer dit gebeurt ontstaat er een situatie waarin de individuele groei versterkt kan worden door een gezamenlijke ontwikkeling. Dit lukt alleen wanneer er een sfeer van openheid en veiligheid in een team ontstaat waarin onder andere onzekerheden en levensvragen op tafel kunnen komen. Dit vraagt om de moed om je kwetsbaar op te stellen. En het vraagt om de capaciteit om te luisteren naar elkaar en om de mogelijkheid je in te leven in de ander. Dit kan opleveren dat een team zich op een nieuwe en diepe manier verbonden gaat voelen. Ieder individueel verhaal komt in beeld en zorgt ervoor dat de teamleden elkaars kwaliteiten beter gaan leren kennen. Er kan daardoor een drang ontstaan om elkaar te helpen ieders kwaliteiten ook echt te gaan benutten.

Wanneer de leidinggevenden zelf al een dergelijk innerlijk proces hebben doorgemaakt (liefst al een fase verder zijn dan hun team, qua persoonlijke ontwikkeling) kunnen zij positief bijdragen aan deze manier van teamvorming. Er ontstaat dan een mogelijkheid om als team wezenlijk beter te gaan functioneren en een broedplaats te worden binnen de organisatie.

## **Missie van de organisatie**

Ook organisaties kunnen wezenlijk beter gaan functioneren wanneer er een ontwikkeling volgens dezelfde 7 fasen op gang komt. Allereerst zal er binnen een organisatie een gedragen missie nodig zijn, die door alle mensen binnen de organisatie omarmd wordt. Een missie die iets wezenlijks uitdrukt, waar enthousiasme en motivatie door ontstaat. In de missie komen de drijfveren bij elkaar die mensen in beweging zetten, die gekoppeld zijn aan het doen van betekenisvol werk. Het ontbreken van betekenisvol werk is een van de belangrijkste oorzaken van

burn-out. Het is meestal een boeiend en intensief gezamenlijk proces om zo'n missie te vinden.

### **Oud zeer opruimen**

In de zoektocht naar de missie zal er een moment komen dat er teruggekeken gaat worden op hoe de manier van omgaan met elkaar tot nu toe is geweest. Wanneer zijn mensen teleurgesteld geraakt of welke fouten zijn gemaakt? De organisatie kan echt nieuwe stappen gaan zetten, wanneer fouten erkend worden en er weer vertrouwen opgebouwd kan worden, dat het in de toekomst echt anders zal gaan. Hier zou je kunnen spreken van Biografiek van de organisatie: terugkijken op het verloop van de organisatie tot nu toe, zodat je weet wat je in de toekomst anders wil gaan doen. Voor alle lagen van de organisatie is dit van belang, want oud zeer dat blijft bestaan kan een enorme remmende werking hebben op de ontwikkeling, die de organisatie klaarmaakt voor de toekomst.

### **Resultaatgericht en mensgericht**

Resultaatgerichtheid en mensgerichtheid worden voor een organisatie even belangrijk. Pas wanneer de mensen een ontwikkelingsfase hebben die past bij waar de organisatie naar toe wil, kan die fase ook bereikt worden. Persoonlijke ontwikkeling is daardoor de sleutel om verder te komen. Persoonlijke ontwikkeling en organisatie-ontwikkeling gaan hand in hand, kunnen niet los van elkaar staan.

### **Metanoia**

De bewustzijnsverandering die een organisatie naar een volgende fase kan brengen vraagt om een andere instelling, een andere innerlijke houding van alle mensen in de organisatie. Voor zo'n fundamentele verandering wordt ook wel de term Metanoia (vernieuwing op meta-niveau) gehanteerd (Van den Brink, 2018, blz. 125). Ik vind dit een mooie term omdat het goed aangeeft dat er echt iets wezenlijk anders gaat worden. Het is niet het opnieuw benoemen van de missie, zodat de klanten de organisatie beter kunnen vinden. Dat is het ook, maar het is een door de hele organisatie heen gevoeld proces van persoonlijke en teamontwikkeling, waarbij reflectie en openheid centraal staan.

Wanneer een dergelijk proces op gang is gebracht en met vallen en opstaan over meerdere jaren standvastig wordt doorgezet kan er een organisatie ontstaan die doelgericht is en de missie echt realiseert. Waarbij mensen allemaal medeverantwoordelijkheid dragen. Met een structuur die passend en helpend is voor het realiseren van de missie. En waarbij persoonlijke groei ingebed en vanzelfsprekend is en ieders specifieke inbreng bijdraagt aan de totstandkoming van een nieuw geheel. Een organisatie die daarmee de kracht heeft om mee te werken de huidige uitdagingen op wereldniveau aan te pakken.

## Toepassing

Ik ga de komende tijd aan de slag met de combinatie van persoonlijke en team ontwikkeling om zo bij te dragen aan werkplekken waar mensen echt tot hun recht kunnen komen en organisaties die wezenlijk iets bijdragen aan de maatschappij of misschien zelfs aan de aarde. Ik doe dit niet alleen maar met collega's samen, zoals Ruud Bisseling voor teamvorming. De volgende werkvormen kunnen we daarbij inzetten: Levensfasen gesprekken per 7 levensjaren, Krachtgericht Coachen, Deep democracy, Mindfulness, Geweldloze Communicatie, Tijdlijnen maken, Systemisch werk met (familie)opstellingen, Bending River tekeningen, Biografische analyse van het verleden, Dynamische oordeelsvorming

Laat me weten als we voor jou of jouw organisatie iets kunnen betekenen om een ontwikkeling in gang te zetten, waarmee je de toekomst aan kan gaan.

## Bronnen:

[Website Instituut voor Biografieik](#), geraadpleegd 24 oktober 2022

[Website Margarete van den Brink](#), geraadpleegd 26 oktober 2022

Brink, M. van den (2018). *De zeven ontwikkelingsfasen van mens, relatie en organisatie*. Amsterdam: Uitgeverij Cichorei

Lutters, J. (2020). *Art Based Learning, Handboek creatief opleiden*. Bussum: Uitgeverij Coutinho



**Over de auteur:** Als onderwijskundige heeft Ariaan gewerkt aan het scheppen van effectieve leersituaties voor professionals. Ze deed dit bij Albert Heijn (15 jaar), bij de Hogeschool Utrecht (6 jaar) en doet dat vanuit haar eigen onderneming Aangaan (vanaf 2010). Ze zoekt naar manieren om het leren echt te laten landen, zodat gedrag feitelijk verandert, verbetert, transformeert. Vanuit deze onderwijskundige kijk begeleid Ariaan mensen ook individueel bij het vinden van een goede volgende stap. Ze doet dit met systemisch en biografisch werk. Dit maakt dat zij diepgaand op zoek gaat en met liefdevolle aandacht een aanpak kiest die past bij de vraag. Altijd maatwerk en strevend naar concreet resultaat. Zie verder [www.aangaan.nu](http://www.aangaan.nu).