

Lessen uit het dal

Omgaan met tegenslag

Roel Cremer

Colofon

Copyright © 2016 Roel Cremer

Auteur: Roel Cremer

Redactie: Jack van Eekelen, Tekstbureau van Eekelen

Eindredactie: Wendy Scholte Hendriksen, Haags Bureau

Omslag en binnenwerk: Haags Bureau, Den Haag

Omslagfoto: Roel Cremer

Locatie omslagfoto: Westouter Heuvelland, Vlaanderen, België

Druk: Pumbo.nl



ISBN 978-90-902959

NUR 600

www.dewerkdenkers.nl

Van deze uitgave mag helaas niets worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur/uitgever. Mailt u echter gerust uw vragen, want ondanks het voorgaande deelt de auteur graag zijn kennis en ervaringen (boeken@dewerkdenkers.nl).

Tegenwoordig hoort er ook nog de volgende disclaimer bij: de auteur/uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid ten aanzien van handelingen die door de lezer worden verricht op basis van teksten in dit boek. Alle handelingen zijn volledig voor de eigen verantwoordelijkheid van de lezer.

Bent u nieuwsgierig geworden naar de vele handvatten die ik u aanreik? Dan wens ik u veel leesplezier!

Voorwoord van de schrijver

Dit boek beschrijft wat het betekent om in een dal terecht te komen, om een ogenschijnlijk onoverkomelijk probleem of een diep verlies mee te maken.

Wanhoop, uitzichtloosheid en stagnatie typeren de situatie waarvan we zeggen: hij of zij zit in een dal. Er lijkt geen beweging in de situatie te zitten. Er lijkt geen weg vooruit en zelfs terugkeren is onmogelijk.

Kunnen mensen effectief omgaan met persoonlijke tegenslag? De schrijver wil deze vraag beantwoorden en daarbij vooral ook de boodschap meegeven dat er vrijwel altijd een weg uit het dal mogelijk is. De titel van dit boek had daarom ook kunnen zijn *De weg terug uit het dal*, maar dat zou een te specifiek deel van het proces belichten.

De foto op het omslag van dit boek heeft voor mij een symbolische betekenis. De opname is genomen vanuit een hotelkamer van Hotel Reverie in Rodeberg, Vlaanderen. Het uitzicht over de heuvels en dalen van het Westouter heuvelland verbeeldt de metafoor die in dit boek gebruikt is. Vanuit de kleurige stoelen op de voorgrond laat het landschap zich lezen, vertelt het ons verhalen en stelt het ons gerust. Het weidse, groene maar desondanks beladen (WO I) landschap helpt de toeschouwer de blik naar binnen te richten. Ik maakte deze reis met Co Kremer en samen ervoeren we het landschap, hadden we gesprekken en niet te vergeten: namen we pauzes. Op terrassen, na afloop van de diverse wandeltochten genoten we van de beroemde Vlaamse triples die bijdroegen aan momenten van reflectie. Geregeld vertrouwden we elkaar persoonlijke ervaringen toe: onze lessen uit het dal.

Het schrijven van dit boek was voor mij een tocht door onbekend terrein, met onbekende obstakels. Weerstand van mijzelf en anderen stagneerden soms de voortgang. Ik kon aan den lijve ondervinden hoe het is om opduikende weerstanden mee te maken, me er tegen te verzetten en steeds weer de draad op te moeten pakken om uiteindelijk met een resultaat te komen. Gelukkig was er ook veel ondersteuning in de vorm van gesprekken met mensen die meedachten en suggesties aandroegen. *Bronnen van inspiratie* in het eerste hoofdstuk en *Bespiegelingen* in het derde hoofdstuk zijn daar voorbeelden van. Ze beschrijven de reacties van mensen die zelf hebben ervaren hoe het is om met een ingrijpende tegenslag om te gaan. Levenservaringen hebben nou eenmaal niet altijd een positief verloop. Ik beseftte dat er, toen er in mijn kring van bekenden zoveel verhalen loskwamen, nog veel meer mensen moesten zijn die dergelijke – al dan niet geheel of gedeeltelijk verwerkte – ervaringen hebben. Voor hen schreef ik dit boek.

Lessen uit het dal verwijst een enkele keer naar wetenschappelijk werk en heeft verder geen pretenties op dat vlak. Het boek is dus niet of nauwelijks wetenschappelijk te noemen, opvattingen kunnen zelfs aanvechtbaar of onwaar zijn. De hoofdstukken zijn in de vorm van korte anekdotes gelardeerd met ervaringen van mijzelf en anderen. Je zou dus kunnen zeggen dat het werk een sterk subjectief karakter heeft. Het gaat over ervaringen die mensen wijzer maken, dat is de strekking.

De lezer met een brede interesse in gedrag en persoonlijke ontwikkeling heeft een voorsprong bij het lezen van dit boek. Het herkennen van gedragspatronen biedt aanknopingspunten voor aanpassing of verandering. Ik wil de lezer aanmoedigen om enige moed te tonen bij het lezen van de meer theoretische teksten die her en der voorkomen. Met name in de hoofdstukken twee en drie maak ik gebruik van theoretische onderbouwing: sociaal-psychologische theorieën die een opgezette gedachtengang ondersteunen.

Mijn advies is om de kern van het betoog in gedachten te houden en te bedenken hoe de uitleg versterkend is voor het gevolgde betoog. Begrip van de onderbouwing kan dan beter bijdragen aan het doorgronden van situaties. Soms kan het helpen om de tekst met anderen door te nemen om samen de diepgang te doorgronden. Begrip en herkenning kunnen bijdragen aan de ontworsteling aan de wurg-greep van verlies, verdriet en emotionele belasting.

Voor de gesprekken die ten grondslag lagen aan de secties: *Bronnen van inspiratie* (hoofdstuk één) en *Bespiegelingen* (hoofdstuk drie) ben ik de daar genoemde personen zeer erkentelijk. Ze vertelden over hun ervaringen en inzichten die ik bewust – en soms ook zonder het te beseffen – verwerkte in mijn teksten. De gesprekken voerde ik met Inge Haal, Yoonhee Weertman, Lenneke Roffel, Jellie Pijpers, Jessica Zwart, Victor van der Wal, Fien Breure en Joëlle Burger en haar ouders. Bijzondere inspiratie kreeg ik uit vele gesprekken met Iwan Liem, hij reikte mooie metaforen aan en verwees naar diverse publicaties.

Naast de bijdragen van deze mensen waren er andere persoonlijke contacten die op de een of andere manier inspirerend waren. Zij droegen bij in de vorm van terloopse of soms diepgaande gesprekken en gaven advies over inhoud of layout. In alfabetische volgorde wil ik bedanken: Renate Cremer, Tammo ter Hark, Arthur de Hart, Irma van Hattem, Co Kremer, Jan Snel, Stephany Soewarso en René van der Westen.

Tenslotte: tussen de teksten door gebruik ik nogal eens citaten, onder andere van Rainer Maria Rilke. Deze Duitse dichter, schrijver en filosoof leefde van 1875 tot 1926. Zijn teksten inspireren me in sterke mate en behandelen vaak existentiële vragen. Het zijn citaten die goed passen bij de boodschap die ik met dit boek over wil brengen. Onderstaand citaat vat op een treffende manier samen waar *Lessen uit het dal* over gaat.

"I am learning to see. I don't know why it is, but everything enters me more deeply and doesn't stop where it once used to.

I have an interior that I never knew of... What's the use of telling someone that I am changing? If I'm changing, I am no longer who I was; and if I am something else, it's obvious that I have no acquaintances.

And I can't possibly write to strangers."

Rainer Maria Rilke, The Notebooks of Malte Laurids Brigge

Inhoud

1	Waarom dit boek?	12
	Omgaan met tegenslag	13
	Voor wie dit boek geschreven is	17
	Leeftijdsmfasen en risico's	18
	Bronnen van inspiratie	21
	Leeswijzer	26
2	De reis	28
	De reis door het dal als metafoor	28
	Drie dalbezoekers	32
	Een reisverslag	38
	De reis naar binnen	46
	Gevoelens en emoties in het dal	49
3	Wijsheid in het dal	56
	Ken jezelf	56
	Zijnswijsheid	58
	Ik alleen <i>de ontwikkeling van het bewuste</i>	74
	Ik hier <i>de ontwikkeling van het lokale</i>	75
	Ik met de ander <i>de ontwikkeling van het relationele</i>	75
	Ik in het geheel <i>balans tussen de zijnsvormen</i>	76
	Bespiegelingen	79
4	Lessen uit het dal	90
	Ervaringen koesteren	90
	Bronnen voor herstel: de weg naar groei	92
	Elke fase haar eigen lessen	103
	Tien lessen op een rij	107

5 Uit het dal blijven	110
Wat helpt om uit het dal te blijven?	110
Persoonlijke vermogens versterken	116
Tot daden komen	119
 Slotwoord	 122
 Bronnen raadpleging	 124

1 Waarom dit boek?

Sommige gebeurtenissen in ons leven worden ervaren als rimpelingen in ons bestaan, andere als aardverschuivingen. Minder prettige voorvallen kunnen variëren van kleine tegenslagen tot onuitwisbare ervaringen: het verlies van baan, een ongeluk of het verlies van naasten. De gebeurtenissen dragen bij aan een meer of minder ernstige ontregeling van ons leven die van korte of langere duur is.

Dit boek beschrijft hoe we onverwachte tegenslagen kunnen meemaken waardoor we in een dal belanden en niet altijd de weg terug weten te vinden. Ervaringen die uitzichtloosheid, wanhoop en isolatie met zich meebrengen, ons sterk op de proef stellen en ons gevoel van zekerheid en geluk ondermijnen. Soms overkomen dergelijke situaties ons, andere keren veroorzaken we zelf een noodlottig verloop van zaken: gebeurtenissen die in verband staan met ongelukkig gekozen paden, verkeerde interpretaties of misstappen. Achteraf bezien zijn er wel tekenen geweest, die we echter verkeerd 'gelezen' hebben. Vragen dringen zich op: had ik het aan moeten zien komen? Of beter nog: kunnen voorkomen? Waarom heeft onze radar niet goed gewerkt? Is de gevoeligheid van onze persoonlijk radar bij te stellen, zodat we alerter worden en leren van situaties?

De boodschap van dit boek is ook dat je de lasten niet altijd alleen hoeft te dragen. Door ervaringen te delen en tot echte levenslessen te maken, zelfkennis te ontwikkelen en wijsheid op te bouwen, valt er beter met tegenslagen om te gaan. Wat daar allemaal voor nodig is, wordt in het boek beschreven. De verkregen inzichten kunnen dienen als bronnen van energie en de voedingsbodem zijn voor veerkracht en aanpassingsvermogen.

Het boek wil de lezer ook houvast en hoop bieden. Houvast in de vorm van een onvermijdelijk pad dat doorlopen moet worden, en hoop op betere tijden. Positief opgevat zijn vervelende ervaringen te beschouwen als leerervaringen of levenslessen. Het zijn lessen die ons leren hoe ervaringen bij kunnen dragen aan groei en ontwikkeling. De ervaringsdeskundige is bestendiger, en weet beter om te gaan met toekomstige bedreigende situaties.

De teksten kunnen steun bieden en troostend zijn voor hen die zich herkennen in de beschreven situaties. Een beschrijving kan als een warm bad van herkenning ervaren worden. Het boek kan een hoopgevende reisleader naar betere tijden zijn, maar ook weer niet in de vorm van een kookboek vol recepten: 'voeg een snufje van het een of ander toe'. Persoonlijk zie ik het boek als een handreiking voor te nemen stappen.

Omgaan met tegenslag

Persoonlijke crisis is vaak verweven met ervaringen die ons in het gewone, dagelijks leven overkomen. Het zijn persoonlijke voorvallen of maatschappelijke situaties die ons uit balans brengen. Hieronder wil ik stilstaan bij gevolgen van de recente economische crisis die bedrijven en werknemers zwaar heeft getroffen, en vervolgens de uitwerking ervan verbreden naar het omgaan met tegenslag in het algemeen.

Organisaties of bedrijven in het dal

In 'een dal' belanden overkomt niet alleen personen, maar ook bedrijven of organisaties. Zelfs hele bedrijfssectoren, zoals de bouw of de bancaire sector kunnen een identiteitscrisis meemaken. En nog een stap verder: ook regio's, complete naties en culturen ondervinden achteruitgang waar lang niet altijd een opleving op volgt.

Sommige organisaties hebben dan gewoon hun beste tijd gehad, menen sommigen. Bedrijven die het niet redden, zijn ingehaald door meer gewaardeerde diensten of producten of zijn zelfs overbodig geworden.

Reacties van bedrijven

We voelden allemaal dat er na 2008 veel zou gaan veranderen in de maatschappij in het algemeen en op de arbeidsmarkt in het bijzonder. De economische crisis had gevolgen voor iedereen. In reactie hierop legden veel bedrijven extra accent op efficiëntie en productiviteit, en minder op de menselijke maat. De term 'slimmer werken' werd te pas en te onpas gebruikt. Werknemers werden geconfronteerd met de gevolgen van bezuinigingen en krimp. Het evenwicht tussen eisen aan en mogelijkheden van werknemers raakten daarmee vaak verstoord.

Het arbeidsethos: efficiënt en effectief werken, betekende nogal eens dat hetzelfde werk gedaan moest worden met minder mensen. Dit was het gevolg van een cyclische reactie waarbij werkgevers, vaak gedwongen door de situatie, zochten naar een zogenaamde breekgrens: waar kunnen we nog net iets verder gaan met bezuinigingen of in het verwachten van hogere werkprestaties? En welke zwakke schakels komen we daarbij tegen? Het woord 'zwakke schakel' werd helaas het synoniem voor de werknemer die kon vertrekken, vaak zonder dat hij of zij ondersteuning kreeg bij het vinden van ander werk.

Reacties van werknemers

Hoe hielden werknemers zich staande bij bedrijfsscenario's waarin bezuinigingen, ontslagen en reorganisaties onvermijdelijk bleken? Zowel de vertrekkers als de blijvers op de arbeidsmarkt kwamen onder druk te staan. De 'overlevers' deden extra hun best, zorgden voor hogere opbrengsten en minder uitval. Maar ook deze overlevers kwamen in een kwetsbare positie. Ze werden – eerder dan voorheen – aangesproken op achterblijvende prestaties of op fouten. Sommige bedrijven hanteerden het principe: vervang elk jaar een percentage werknemers en leg zodoende de lat per vervangingsronde een stukje hoger. De minst productieve werknemers kunnen dan vertrekken. Het selectiemechanisme houdt alleen de werknemers binnenboord die de verlangde prestaties leveren en die de werkdruk aankunnen¹.

Werken in snel veranderende omstandigheden vraagt om aanpassingsvermogen van werknemers. Wanneer is een flexibele en creatieve opstelling gewenst en wanneer kan dat absoluut niet? Zowel de beginnende werknemers als de ervaren professionals kunnen situaties verkeerd inschatten.

Een inschattingsfout met grote gevolgen

Je bent op non-actief gesteld omdat je tijd besteedde aan een collega die jouw hulp nodig had. De collega werkte bij de concurrent. In jouw beleving is de maatregel die tegen jou genomen is, buiten proportie. De werkgever begrijpt er niets van, volgens jou. Het was een kleine moeite om te doorzien dat je intenties goed bedoeld waren. Misschien wel niet volledig in het belang van je werkgever, maar het bedrijf waarvoor je werkt, ondersteunt toch ook maatschappelijke doelen? Je bent toch geen dief van de eigen organisatie? Het jou aangerekende 'vergrijp' staat niet in verhouding met wat je zelf

1 Een selectiemechanisme dat geen stand houdt, volgens Margaret Heffernan, zoals ze betoogt in een TEDtalk met de titel: *Why it's time to forget the pecking order at work*.

allemaal door de vingers hebt gezien, bij anderen. Hoe heeft dit kunnen gebeuren, je baan kwijt omdat je een ander hielp? Hoe kan je ooit met goed fatsoen weer solliciteren? Hoe vertel je het verhaal als ernaar gevraagd wordt? Met deze maatregel van de werkgever is je loopbaan niet alleen onderbroken, maar in een ernstige dip geraakt. Het gaat jaren kosten om de effecten te laten vervagen. Overziet de werkgever wel wat de maatregel voor gevolgen heeft? Je vindt het allemaal buiten proportie. Werkgevers hebben geen idee wat ze afroepen over een ontslagen, 'buiten spel gezette' werknemer. Je begrijpt niet waarom je zo zwaar moet boeten voor een inschattingsfout. Je dacht het beste voor te hebben met anderen. Je begrijpt niet dat je in de ogen van de werkgever een misstap maakte. Ook een waarschuwing van je directe collega's heb je niet opgepikt. De waarden die voeding gaven aan je inschattingsvermogen bleken niet overeen te komen met de waarden van je werkgever. Je vraagt je af wat het moment was waarop je een eigen koers ging varen die blijkbaar niet meer paste bij je werkomgeving. Wat maakte dat je de fout inging? Je weet het niet!

Inadequate reacties of verkeerde verwachtingen zijn soms het gevolg van het onvermogen om situaties op hun waarde te beoordelen. Adequaat reageren op een dynamische of snel veranderende werksituatie is niet altijd mogelijk. Er komen veranderingen voor waarbij werknemers achterblijven en aanpassen voor hen te laat is: de veranderingen zijn ze een slag voor. Wat staat deze werknemers dan te doen, en wat is een adequate reacties op afwijzing en tegenslag? En hoe vinden deze werknemers de veerkracht en de moed om vooruit te kijken en te blijven functioneren?

Nu, na een aantal jaren van crisis op de arbeidsmarkt, hebben veel werknemers ervaren hoe verandering hen persoonlijk heeft geraakt. Al te gemakkelijk wordt gezegd dat we tegen een stootje moeten

kunnen, dat is echter een standpunt dat voorbij gaat aan het leed dat mensen ervaren in situaties waar ze niet altijd tegenop gewassen zijn.

Voor wie dit boek geschreven is

In de afgelopen jaren hoorde ik diverse persoonlijke verhalen over – soms abrupt – onderbroken loopbanen en disfunctioneren met een lange aanloop. Verhalen die vaak wanhoop en onverwerkte ervaringen van werknemers laten zien. Deze verhalen waren de aanleiding voor het schrijven van dit boek.

Lessen uit het dal is vooral gericht op werkenden die korte of langer durende, vervelende en vaak ook ontwrichtende situaties meemaken. Even goed heeft het boek betrekking op andere ongelukkig makende gebeurtenissen en ervaringen, zoals vastgelopen relaties en het verlies ervan. Zo staat in hoofdstuk drie de casus van Brian beschreven, over het verval van een echtelijke relatie.

Dit boek is ook gericht aan mensen die door omstandigheden te veel of te weinig hebben ‘bewogen’, zich afzijdig hielden of juist – op het verkeerde moment – hun nek uitstaken. Voor hen die de signalen niet naar waarde konden inschatten, voor hen die andere vermogens hadden dan verlangd werden, voor hen die zagezegd van het pad raakten en voor hen die te veel hun eigen gang gingen en niet bijtijds konden of mochten bijstellen.

Eenmaal in een dal beland, bevinden we ons in een situatie van verblindheid, of een functioneren in staat van een mistige toestand. Soms wordt het zelfs beschreven als een verminderd bewustzijn. Onze reactie op moeilijke situaties is immers niet altijd even adequaat. Emoties variëren van boosheid en apathie tot pure, soms chronische paniek van het soort dat bijvoorbeeld topmensen in het bedrijfsleven ertoe aanzet om er een eind aan te maken. Een einde maken aan een ontspoorde situatie is noodzakelijk, een eind aan het leven maken kan in veel gevallen voorkomen worden. De weg door een dal kan pijnlijk zijn, maar hoe zwaar de route ook zal zijn,