

INHOUD

Voorwoord	9	
Inleiding	15	
Hoofdstuk 1.	Hoe verandering werkelijk werkt	20
Hoofdstuk 2.	Afspraak is afspraak	34
Hoofdstuk 3.	Ik mis de structuur	48
Hoofdstuk 4.	Hier ben ik van overtuigd	60
Hoofdstuk 5.	Ik heb er geen tijd voor	74
Hoofdstuk 6.	Het is niet goed genoeg	88
Hoofdstuk 7.	Het gaat mis als ik er niet ben	100
Hoofdstuk 8.	Ik kan toch niet zomaar stoppen	114
Hoofdstuk 9.	Ik ben mijn verhaal kwijt	128
Hoofdstuk 10.	Geld is niet belangrijk voor mij	142
Hoofdstuk 11.	De oplossing zit in jezelf	154
Dankwoord	161	
Jouw volgende stap	164	
Geraadpleegde literatuur	167	

VOORWOORD

Alles start met een droom en een goed plan. Ik droomde van een eigen administratiekantoor toen ik in loondienst was. Ik wist precies hoe dat eruit moest zien, maar vond de stap nog te groot. Gelukkig gaf mijn vrouw, Caroline, mij het zetje in de goede richting. Vanaf dag één liep het kantoor als een speer en het groeide uiteindelijk met hulp van private equity zelfs uit tot een bedrijf met meer dan 200 man personeel en een miljoenenomzet.

Maar gaandeweg verloor ik mijn droom; ik voelde niet meer de passie, het plezier en dat sprankelende vrije gevoel van die beginperiode. Ik was dagelijks bezig met doelen, cijfers, targets, managen, leidinggeven, verplichtingen en de verwachtingen van anderen. Mijn eindeloze to-dolijst overschaduwde die oorspronkelijke bezieling.

Ik miste iets essentieels, hoewel mijn bedrijf succesvol en winstgevend was en aansloot bij wat ik voor ogen had. Dat voelde beklemmend. Ik kan dat gevoel nu nog terugroepen. Natuurlijk vond ik het prachtig mijn bedrijf te zien groeien, maar ongemerkt werd mijn identiteit als ondernemer allesomvattend, wat ten koste ging van mijn gevoel van vrijheid en de tijd en aandacht voor mijn familie en vrienden. Ik ging steeds meer in mijn hoofd zitten en raakte steeds verder verwijderd van die mooie droom waarmee het ooit allemaal begon. Zonder dat ik het doorhad, belandde ik in een rol die niet bij mij paste. Steeds vaker vroeg ik mij af: “Is dit het nu?”

Toen Rianne, mijn rechterhand in het bedrijf, een ongeluk kreeg, werkte ik een jaar lang meer dan tachtig uur per week. Rianne en ik hadden afgesproken dat zij de dagelijkse leiding van onze vestiging op zich zou nemen, maar na het ongeluk kon zij deze afspraak niet nakomen. Door haar uitval moest ik niet alleen mijn eigen werk



blijven doen en de geplande bedrijfsoverdracht in goede banen leiden, maar ook haar taken en verantwoordelijkheden opvangen, waardoor de druk op mij verdubbelde. Ik droeg meer dan ik aan kon, gedreven door een sterk gevoel van *moeten* en *dat hoort*. Tussen alle werkzaamheden door gaf ik ook nog voetbaltraining. Dat propte ik ertussen. 's Avonds na het eten hoopte ik dat mijn vrouw nog een serie of film wilde kijken, dan kon ik nog even doorwerken zonder schuldgevoel. Zo ging het ongeveer elke dag. Meestal ging mijn laptop pas rond half elf 's avonds dicht.

Na de bedrijfsoverdracht werd ik CFO in het nieuwe directieteam en werkte ik aan de verdere groei van het bedrijf, samen met een nieuw team. Maar dat verliep allesbehalve soepel. Ik voelde me langzaam maar zeker gevangen in alle rollen die ik op mij moest nemen en verloor gaandeweg het plezier in en de grip op mijn werk.

Op een ochtend werd ik wakker met een naar gevoel, nadat ik die nacht nauwelijks had geslapen. Ik belde de nieuwe CEO, Pascale, en zei dat ik het nodig had twee weken op vakantie te gaan om op adem te komen. Ik ging vervolgens met mijn gezin naar Spanje, maar het lukte me niet om tot rust te komen. Ik voelde me emotioneel, uitgeput en prikkelbaar en kon niets verdragen. Alles leek aan me voorbij te gaan. Ik vroeg me af wat er toch met me aan de hand was ... De twee weken vrij werden een half jaar. Achteraf realiseerde ik me dat ik overspannen was.

Neurolinguïstisch programmeren was mijn redding

In die donkere periode zag ik een lichtpuntje: er zit een les in alles. Die gedachte zette me aan het denken over wat ik uit mijn overspannenheid kon leren. Hoewel ik geen antwoord kon vinden, wist ik dat ik me niet zo ellendig wilde voelen. Ik ging verder onderzoeken wat ik nodig had. Zo kwam ik bij neurolinguïstisch programmeren (NLP).

NLP was iets waar ik me jaren eerder al in had willen verdiepen, maar niet had gedaan. Persoonlijke ontwikkeling had in mijn ogen een geitenwollensokkenimago. Tony Robbins was nog onbekend en Michael Pilarczyk was nog vj bij TMF (Nederlandse muziekzender die in de jaren 90 en vroege jaren 2000 populair was) en stond nog niet als coach op het podium. Persoonlijke ontwikkeling was voor mij iets vreemds en ontoegankelijk. Bovendien werkte ik veel en gunde ik mezelf niet de tijd om me in persoonlijke ontwikkeling te verdiepen.

Maar later, in de tijd dat ik overspannen was, dacht ik: *fuck it*, ik ga een NLP-opleiding doen. Het was aan het einde van de corona-periode. Vlak voor en tijdens corona had ik al cursussen van Tony Robbins gevolgd en een flinke stapel boeken verslonden over de werking van het brein. Daarnaast heeft taal me altijd gefascineerd. Ik wilde mezelf verder ontwikkelen, als mens. Tegelijkertijd speelde ik met het idee een nieuw bedrijf te starten, waarbij kennis over strategie, leiderschap en communicatie goed van pas zou komen. Zo kwam ik uiteindelijk terecht bij het Sluis NLP Opleidingsinstituut. Ik had nooit kunnen vermoeden hoeveel het me zou brengen.

Ik startte met de training terwijl ik nog herstellende was van mijn overspannenheid. Het was op een vrijdag en dat weekend was ik enorm chagrijnig. Ik weet niet meer waarom. Op zaterdag vroeg NLP-trainer Sander: “Waarvoor ben jij hier eigenlijk?” Ik stond op, gaf hem een antwoord en in onze interactie gebeurde iets magisch. Sander prikte dwars door mij heen met zijn scherpe zintuiglijke waarnemen en vragen en hij raakte me met zijn treffende woorden. Taal is voor mij heel belangrijk en dat merkte Sander meteen, aan hoe mijn lichaamshouding veranderde tijdens ons gesprek.

In de interactie met Sander vertelden mijn taalgebruik en mijn lichaamshouding enorm veel over mijn gedachten en gevoelens, zonder dat ik me daar bewust van was. Zo was ik in de loop der



jaren de verbinding met mezelf kwijtgeraakt, iets wat ik toen nog niet doorhad. Maar als NLP-trainer pikte Sander dit feilloos op en maakte hij mij bewust hiervan. Het was een eyeopener die ruimte bood voor transformatie. Vanaf dat moment veranderde mijn stemming en pikte ik steeds meer op: wat ik dat weekend leerde, voelde als logisch, als passend, als waar. Ik vond en vind het nog steeds fascinerend hoe je je brein, taal en je lichaam kunt inzetten om te groeien als mens en ondernemer.

De ervaring met Sander vormde voor mij het startsein van een sterke drive om het beste uit mezelf te halen, om vrijer te leven en om anders te gaan ondernemen: vanuit meer rust. Er ging iets aan in mij. Ik verdiepte me in taal en taalpatronen bij Henk Beljaars, een van de vijf NLP-mastertrainers in Nederland en ik volgde een hypnoseopleiding bij zijn vrouw, Carla Beljaars-Hoeven, eveneens NLP-mastertrainer. Daarna doorliep ik de NLP-masteropleiding. Die opleiding was zoveel meer dan een opleidingstraject, het was een persoonlijke reis waarbij ik me van binnenuit ontwikkelde en stap voor stap terugkeerde naar de verschillende delen van mezelf.

Ik ben zoveel meer dan een ondernemer. Ik ben een vader, zoon en de man van Caroline. Ik ben businesscoach, voetbaltrainer en mentor. En sinds kort kan ik auteur aan het rijtje toevoegen. Mijn transformatie op identiteitsniveau heeft mij een diepgaand inzicht gegeven in wie ik ben in de verschillende contexten van mijn leven. Ik kreeg helder zicht op mijn sterke en minder sterke kwaliteiten.

Deze transformatie raakte iets wezenlijks in mij: ik maakte verbinding met mijn spirituele kant. Spiritualiteit gaat voor mij voorbij identiteit. Ik werd mij bewust van mijn levensmissie, mijn grotere why en bewoog mij steeds meer vanuit energie in plaats van alleen vanuit doelen. Ergens onderweg overviel me ineens een gedachte: shit, is dit nu vrijheid?

Ik geloof dat het leven maakbaar is en dat gedachten je realiteit vormen. Daarom koos ik ervoor niet te blijven hangen in een ongewenste situatie, maar mijn denken actief te sturen en mijn eigen richting te bepalen. Die keuze maakte transformatie mogelijk. Het liet mij groeien, als mens en als ondernemer. En liet mij verder komen dan ik ooit voor mogelijk hield.

Desondanks ben en blijf ik een *work in progress*. Iedere dag streef ik ernaar de beste echtgenoot te zijn en de beste vader voor mijn kinderen. En toch voel ik dat ik nog meer te geven heb en hierin mag groeien.

Tijdens mijn persoonlijke groeiproces stelde ik mezelf steeds op-nieuw vragen die veel in mij losmaakten en mij in beweging zetten. Vragen als: *wat is mijn gedroomde rol?* en: *wat wil ik werkelijk bereiken in het leven?* Door die zoektocht werd mijn waarom steeds helderder.

Ik ontdekte dat ik ondernemers wil inspireren om een bewustere, sterkere en vrijere versie van zichzelf te worden. Niet door harder te werken of nog meer te doen, maar door keuzes te maken die passen bij wie ze werkelijk zijn en wat voor hen daadwerkelijk belangrijk is.

Vanuit dat verlangen is dit boek ontstaan. Ik schreef het om je uit te nodigen de stappen te zetten die je dichter brengen bij waar je echt wilt zijn, zowel persoonlijk als zakelijk. Zodat ook jij de stap kunt maken van ondernemen in de stand '*altijd aan*' naar ondernemen met meer rust, richting en resultaat.

Warme groet,
Peter Michels

INLEIDING

Als ondernemer zag ik mijn bedrijf groeien, terwijl mijn bezieling langzaam verdween. Wat ik zelf meemaakte, zie ik keer op keer terug bij andere ondernemers. Ze geven hun bedrijf alles: hart, hoofd en energie. Ze komen in de flow van het ondernemen en oogsten succes. En dan, bijna ongemerkt, kantelt het. Wat ooit hun droom was, begint te knellen. Wat ooit vanzelf ging, kost nu moeite. Het plezier in het werk gaat verloren en ze hebben het gevoel dat er iets mist.

Zo zei Anika: “s Ochtends ontbreekt het me aan energie om naar de zaak te gaan, om te sporten, om ook maar iets actiefs te doen. Ik ben zo moe.” Dit voelde ze ondanks dat ze een prachtig bedrijf heeft en ogenschijnlijk haar droom leeft. Ik hielp haar te ontdekken waar het gevoel vandaan kwam. Daarbij passeerden diepgaande vragen de revue als ‘Wie ben je nu?’, ‘Wie wil je zijn?’ en ‘Waar wil je naartoe?’ ‘En welke stappen heb je te zetten om ervoor te zorgen dat je daar ook gaat komen?’

Er zijn ook ondernemers die me benaderen met de vraag of ik hen kan helpen bij de groei van hun onderneming. Vanuit mijn twintig jaar ervaring als ondernemer en financieel expert heb ik veel kennis opgebouwd van cijfers en strategie. Toch begint effectieve businesscoaching voor mij niet daar. Het vertrekpunt is altijd hetzelfde: **de oplossing zit in jezelf**. Stel dat je een scheepsbouwer bent, dan weet je hoe je schepen bouwt. Het probleem zit ’m niet in je vakkennis, maar in beperkende overtuigingen.

Thomas heeft een installatiebedrijf en kwam erachter dat de overtuiging ‘geld is niet belangrijk voor mij’ beperkend voor hem werkte, terwijl Ruud ervan overtuigd was dat het niet goed zou lopen in zijn juwe-



lierszaak als hij er niet was. Vakantie was voor hem geen ontspanning, maar een beproeving. Later in dit boek vertel ik hoe beide ondernemers deze overtuigingen doorbraken. Misschien herken je jezelf in mijn verhaal, of in dat van Anika, Thomas, Ruud of een van de andere ondernemers in dit boek. Misschien ben je vastgeroest in een identiteit die niet langer de jouwe is. Misschien speelt er iets anders.

We dragen allemaal een rugzak vol gedachten, ervaringen, emoties en verhalen mee. Wat daarin zit, kan jou als ondernemer onbewust blokkeren in je verdere groei. De oplossing ligt zelden buiten jezelf. Niet in nog een strategie, nog een plan of nog meer controle. Als NLP'er zeg ik altijd: wat je ervaart, hoe je reageert en welke keuzes je maakt, worden grotendeels bepaald door hoe je betekenis geeft aan wat er gebeurt. Die betekenis ontstaat niet toevallig. Zodra je je bewust wordt hoe dit samenspel werkt, ontdek je waar je invloed ligt. In hoofdstuk 1 neem ik je mee in de NLP-visie hierop en ontdek je hoe je bewust invloed kunt uitoefenen op de betekenis die je geeft en daarmee op de keuzes die je maakt.

Wat heb je los te laten?

Om te groeien heb je de eenvoudige, maar ongemakkelijke vraag te stellen: wat mag ik nu loslaten om verder te komen? Wat je tot nu toe hebt geleerd is zowel je kracht als je begrenzing. Je kunt namelijk alleen handelen vanuit wat je kent; wat je niet ziet, kun je nog niet kiezen. Precies daar raakt groei aan transformatie. Dit boek is een uitnodiging om eerlijk te kijken naar wie je bent geworden, wat je meedraagt en wat je hebt los te laten om verder te groeien – als ondernemer en als mens. Ik daag je uit om de beweging te maken van groei naar transformatie: niet door jezelf te verbeteren, maar door rust en ruimte te creëren voor een nieuwe versie van jezelf. *Wat is jouw gedroomde rol? Wat wil je werkelijk bouwen met je bedrijf?*

De verhalen in dit boek zetten je aan tot reflectie op wat jij hebt los te laten. De reflectieopdrachten begeleiden je bij het nemen van stappen

in een volgende identiteit en te onderzoeken wat dat concreet voor jou betekent en hoe je daar vandaag al eigenaarschap over neemt.

Duurzame groei, voor je onderneming en voor jezelf, ontstaat wanneer je werkt vanuit positieve energie, de juiste intenties hebt en in lijn met je waarden handelt. Waarden zijn echter niet statisch. Er hebben zich ongetwijfeld emotioneel significante gebeurtenissen in je leven afgespeeld die hebben gezorgd voor een verschuiving in je waarden. Wanneer je waarden verschuiven, komen je overtuigingen aan de oppervlakte en kunnen ze meebewegen. Soms maakt het je minder doelgericht of anders georiënteerd. Dat is geen probleem, maar een signaal. Het vraagt om herijken: jezelf opnieuw te programmeren en los te laten wat je niet langer dient, zoals oude rollen, overtuigingen en patronen. Zo maak je ruimte om met heldere keuzes en ander gedrag een nieuwe koers te bepalen. Een koers die beter past bij wie je nu bent.

Voor professionele groei is het megabelangrijk te bewaken dat een onderneming je draagt en niet uitput. Dat betekent in de praktijk groei niet alleen af te meten aan cijfers, maar ook aan wat voor gevoel je bedrijf je geeft. Wat vanbuiten klopt, kan vanbinnen knellen. Het draait dus niet alleen om winstmaximalisatie, maar ook om eerlijk te zijn naar jezelf wanneer je energie weglekt en wanneer je energie krijgt, je bewust te zijn van wat betekenis geeft aan wat je onderneemt, voorbij status en succesverhalen, en waarmee je impact creëert, zonder dat je emotioneel leegloopt. Dat begint bij het herkennen van de patronen die jouw gedrag, keuzes en resultaten vormgeven. Het lezen van dit boek helpt je hierbij.

Voor wie?

Het is geen toeval dat je dit boek in handen hebt. Waarschijnlijk voel je al een tijdje dat het zo niet langer klopt. Je bedrijf draait, misschien zelfs beter dan ooit, maar vanbinnen schuurt er iets. Het is een teken dat je ergens vastloopt en tegelijk weet dat het anders



kan. Dit boek is dan ook voor ondernemers die groeien en merken dat de volgende stap niet vanzelf komt. Ondernemers die klaar zijn om patronen te doorbreken en opnieuw regie te nemen over hun leven en grip te krijgen op hun bedrijf. Dit boek helpt je het verschil te onderzoeken tussen wie je nu bent en wie je wilt zijn. Tussen je huidige manier van denken, kiezen en handelen en de identiteit die past bij je volgende fase. Een fase waarin je vanuit een andere energie, intentie en positie gaat leiden.

Hoe dit boek te lezen

In dit boek deel ik bewezen strategieën, inspiratie, no-nonsense-inzichten, tips en eerlijke verhalen die je helpen groeien. Je krijgt reflectieopdrachten om in je gewenste zelf te stappen en te leiden vanuit rust, richting en resultaat.

In het volgende hoofdstuk ontdek je hoe overtuigingen ontstaan, hoe ze je denken en gedrag onbewust sturen en hoe NLP je helpt om bewust verandering in gang te zetten.

In hoofdstuk 2 tot en met 10 lees je de verhalen van verschillende ondernemers, ieder met hun eigen uitdagingen en inzichten. Ook mijn persoonlijke verhaal maakt deel uit van deze reeks. Deze verhalen nodigen je uit om stil te staan, uit te zoomen en te kijken naar wat er bij jou speelt, zodat je vandaag bewustere keuzes kunt maken voor morgen. Zie de verhalen als een sleutelbos. Niet elke sleutel past op jouw slot, maar de juiste kan een deur openen die je dichter brengt bij wie je wilt zijn. Laat je inspireren door de inzichten en successen van anderen, maar gebruik ze vooral als aanleiding om je eigen verhaal van groei te schrijven.

Na elk verhaal vind je een opdracht om de inzichten direct te vertalen naar jouw dagelijks leven en ondernemerschap. Alle opdrachten tezamen vormen een werkboek dat je ondersteunt om stappen vooruit te zetten.

Je kunt dit boek op verschillende manieren lezen:

- Van begin tot eind. Lees het boek van kaptot tot kaptot en volg de hoofdstukken in de volgorde waarin ze zijn opgebouwd.
- Intuïtief. Lees vanuit je gevoel en begin bij de verhalen die op dit moment het meest aansluiten bij jouw situatie of vraagstuk.
- Begin met het einde voor ogen. Lees eerst hoofdstuk 11. Van daaruit lees je terug naar het begin. Door eerst het grotere perspectief te ervaren, krijgen de verhalen en inzichten uit de eerdere hoofdstukken een ander perspectief.
- Begin bij de theorie of de praktijk. Hoofdstuk 1 introduceert de modellen die als rode draad door dit boek lopen. In de verhalen wordt regelmatig naar deze modellen verwezen. Lees je liever vanuit de praktijk, begin dan gerust bij hoofdstuk 2 en raadpleeg hoofdstuk 1 wanneer daarnaar wordt verwezen. Ben je juist een liefhebber van theorie, lees hoofdstuk 1 dan eerst.

Veel leesplezier toegewenst en bovenal: geniet van jouw transformatieproces.

Zie ook:

<https://petermichels.nl/shitisditnuvrijheid/werkboek/>

X
*
T
S
FO
FO
H

1

HOE VERANDERING WERKELIJK WERKT

In het voorwoord vertelde ik hoe ik tijdens mijn NLP-opleiding het gevoel had dat de puzzelstukken eindelijk op hun plek vielen. Het ene aha-moment volgde het andere. Ik begon te begrijpen waarom ik was vastgelopen en vooral: hoe verandering werkelijk werkt.

Ik besepte dat het helemaal niet vreemd was dat mijn emmer was overgelopen. Sinds het jaar 2000 was er veel gebeurd: ik verhuisde vijf keer, trouwde, werd vader van twee kinderen, verloor mijn vader, mijn schoonouders raakten betrokken bij een levensbedreigend auto-ongeluk en Carolines moeder overleed. Het waren ingrijpende gebeurtenissen die ik nauwelijks de ruimte gaf. Ik ging gewoon door. Zelfs toen mijn vader, mijn anker en degene bij wie ik altijd terechtkon, in 2011 overleed, parkeerde ik mijn verdriet. Pas tijdens de coronaperiode, toen de wereld plotseling tot stilstand kwam, kon ik niet langer om het gemis van mijn vader heen. Alles wat me bezighield, had ik zo graag nog met hem willen bespreken.

Daarnaast was ik op een punt in mijn leven aangekomen waarop mijn rol als ondernemer vrijwel alle ruimte innam. Er bleef steeds minder plek over voor de mensen die mij het meest dierbaar waren. Mijn moeder zag ik te weinig. Caroline en onze kinderen kregen niet de oprechte aandacht die ze verdienden. Zonder dat ik het doorhad, had mijn ondernemersidentiteit het stuur volledig overgenomen.

Tijdens de opleiding ontdekte ik dat al die ervaringen hun sporen hadden achtergelaten in de manier waarop ik dacht, voelde en handelde. Zonder dat ik me daarvan bewust was, waren er overtuigingen, patronen en automatische reacties ontstaan die steeds meer richting gaven aan mijn gedrag. Dat inzicht veranderde alles. Want als ervaringen je onbewust vormen, betekent dat ook dat je jezelf



bewust opnieuw kunt vormen. Of, zoals ik het ben gaan noemen: je kunt jezelf herprogrammeren.

Pas toen ik mijn binnenwereld onder de loep nam en mijn onbewuste patronen begon te doorbreken, kon ik weer helder zien wie ik werkelijk ben en wat voor mij echt belangrijk is. Ik durfde opnieuw te dromen, maakte nieuwe plannen en startte Michels Business Coaching: een bedrijf dat past bij wie ik nu ben.

Dat is precies waar NLP over gaat. NLP staat voor **neurolingüïstisch programmeren** en het gaat over de wisselwerking tussen hoe je denkt en waarneemt (neuro), hoe je betekenis geeft en communiceert (linguïstisch) en de onbewuste gedragspatronen (programmeren).

Door je je van die processen bewust te maken, krijg je meer invloed op hoe je denkt, voelt en handelt. Daarom zie ik NLP als een handleiding voor je brein: het maakt zichtbaar wat normaal gesproken automatisch en onbewust gebeurt.

In de rest van dit hoofdstuk neem ik je mee in die handleiding. Je ontdekt hoe jouw brein betekenis geeft aan wat je meemaakt en hoe je door die processen bewust te begrijpen en te beïnvloeden blijvende verandering mogelijk maakt.

Perceptie is projectie

Ik herinner me nog goed hoe ik als kind 's avonds in bed lag. Mijn slaapkamer lag aan de straatkant. Zodra het donker werd, zag ik schimmen over de muur en het plafond bewegen. Ik was er dan van overtuigd dat er iemand in mijn kamer was. Mijn hart begon sneller te kloppen. Ik trok de dekens zo ver mogelijk over me heen en hield mijn adem in. Ik durfde nauwelijks te bewegen, bang dat de inbreker zou merken dat ik nog wakker was.

De angst voelde levensecht. In mijn hoofd zag ik een vreemde die zich stilletjes door mijn kamer bewoog. Ik hoorde geen geluid, maar mijn brein vulde de leegte moeiteloos in. Elke schaduw werd een persoon, elke beweging een bedreiging. Soms bleef ik minutenlang doodstil liggen, wachtend tot het gevaar voorbij zou zijn.

Pas veel later ontdekte ik wat er werkelijk gebeurde. Voor ons huis stond een lantaarnpaal. Als mensen 's avonds langs ons huis liepen, vielen hun schaduwen door het raam mijn kamer in. Dat waren de schimmen die ik zag. Mijn brein had van onschuldige schaduwen een levensbedreigende situatie met inbrekers gemaakt.

Wat gebeurde hier? Ik reageerde niet op de werkelijkheid, maar op een vervormde interne voorstelling van de werkelijkheid. Met andere woorden: ik reageerde niet op wat er daadwerkelijk was, maar op wat ik dacht dat er was. Ik nam anders waar. Het volgende gebeurde:

1. Waarneming

Ik zag in het donker bewegende schaduwen op de muur en het plafond. Dat was de feitelijke waarneming.

2. Interpretatie

Mijn brein gaf direct betekenis aan wat ik zag: *er is een inbreker in mijn kamer*. Zonder dat ik het doorhad, vulde mijn brein de ontbrekende informatie aan.

3. Interne voorstelling

In mijn beleving werd een onschuldige schaduw een gevaarlijke indringer. Ik zag de inbreker als het ware voor me en ervoer de dreiging alsof die echt was. Mijn brein wilde me beschermen en bracht mijn lichaam in staat van paraatheid.

4. Gevoel

De gedachte *er is een inbreker in mijn kamer* zorgde voor angst en spanning. Mijn zenuwstelsel schakelde direct over naar de alarmstand.

5. Gedrag

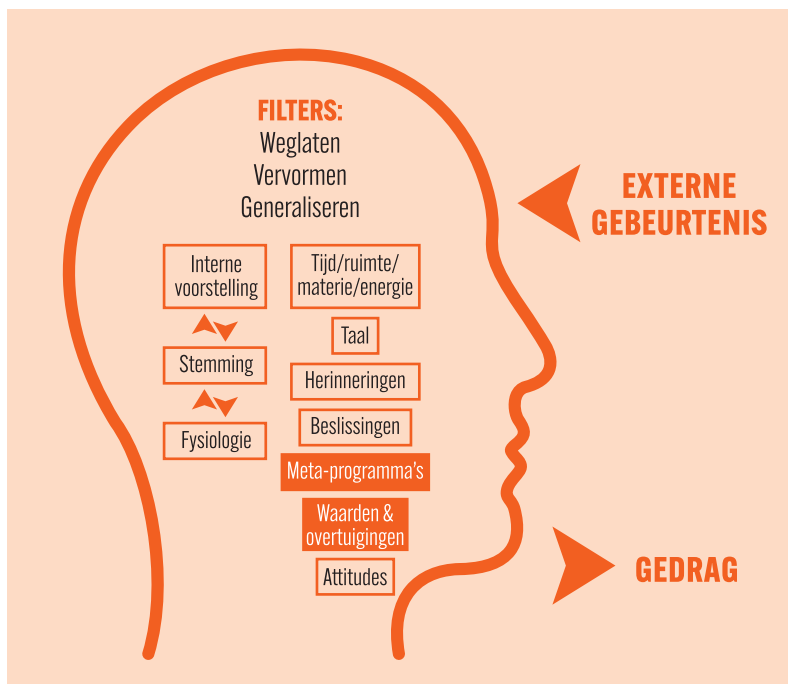
Vanuit die angst trok ik de dekens over me heen, hield ik me stil en durfde ik nauwelijks te bewegen. Ik reageerde niet op de werkelijkheid, maar op de voorstelling die mijn brein ervan had gemaakt.

Dit voorbeeld laat zien hoe krachtig gedachten, overtuigingen en interpretaties zijn. Ze kleuren onze waarneming, waardoor we de werkelijkheid niet objectief ervaren, en ze bepalen hoe we ons voelen, hoe we reageren en of we stress of rust ervaren.

Dit raakt aan een belangrijk NLP-principe: de kaart is niet het gebied. Mijn innerlijke voorstelling (mijn kaart) kwam niet overeen met de werkelijkheid (het gebied). Ik zag schimmen en mijn brein maakte daar inbrekers van. Mijn reactie was volkomen logisch, gezien de betekenis die ik eraan gaf.

Pas veel later ontdekte ik dat het helemaal geen inbrekers waren, maar de schaduwen van voorbijgangers die door het licht van de lantaarnpaal mijn kamer in vielen. Mijn angst was echt, ook al was het gevaar dat niet. Dit laat zien dat we niet reageren op de werkelijkheid zelf, maar op de betekenis die ons brein eraan geeft.

Het NLP Communicatiemodel geeft inzicht in hoe een dergelijke situatie zo'n sterke innerlijke reactie kan oproepen.



Afbeelding 1. Het NLP Communicatiemodel

Het NLP Communicatiemodel geeft een inzicht in hoe ons brein informatie verwerkt. In dit model is er altijd sprake van een externe gebeurtenis, van informatie die van buitenaf, via onze zintuigen binnenkomt. Ons brein filtert die waarnemingen. Dat gebeurt op verschillende manieren. Onze zintuigen zijn allereerst fysiek beperkt en registreren bewust maar een klein deel van alle prikkels in de omgeving. Alles wat daarbuiten valt, nemen we onbewust waar of zelfs helemaal niet waar. We zien alleen wat binnen ons gezichtsveld en lichtbereik valt. We horen alleen geluiden binnen een bepaald frequentiebereik. We voelen niet continu alles wat onze huid aanraakt en geur en smaak registreren we alleen bij voldoende prikkels. De realiteit is veel groter dan wat wij bewust kunnen waarnemen.

Zintuiglijke informatie is op het moment van registratie nog neutraal. Het is rauwe data. Maar ons brein kan onmogelijk alles tegelijk verwerken. Daarom treedt er direct onbewust nog een filteringsproces in werking en kan het voorkomen dat twee mensen in exact dezelfde situatie totaal iets anders ervaren, simpelweg omdat de een iets ziet, hoort of voelt wat de ander niet opmerkt of negeert. Zo kan een collega bij de koffieautomaat vertellen dat een overleg prima verliep, terwijl jij vooral de gespannen sfeer, de korte blikken en de onderhuidse irritatie hebt opgemerkt.



*We nemen de wereld niet waar zoals deze is,
maar door wie wij zijn.*

Hoe filters je blik op de wereld sturen

We filteren externe prikkels op drie manieren: door weglaten, vervormen en generaliseren. Deze drie vormen samen de hoofdfilters, ook wel bekend als universele modelleringsprocessen.

Weglaten

Je kunt nooit alles tegelijkertijd waarnemen, daarom selecteert je brein informatie op basis van wat relevant is. Zo is er gigantisch veel informatie die wel door onze zintuigen opgevangen wordt, maar niet ons bewustzijn bereikt. Ga eens terug naar een plek waar je maar één keer eerder bent geweest. Kijk opnieuw om je heen en merk op wat je nu ziet dat je de vorige keer niet is opgevallen. Je zult versteld staan.

Vervormen

Ook vervorm je informatie die bij je binnenkomt. Je past informatie aan aan je eigen verwachting of wereldbeeld. Dat komt omdat ons brein dol is op patroonherkenning; het vervormt willekeurige informatie tot een patroon. Zo heb je ongetwijfeld weleens auto-

matisch de stilte in een gesprek ingevuld, voordat de ander iets zei, en zie je soms patronen of betekenis in willekeurige vlekken of structuren, zoals in rotsen of wolken.

Generaliseren

Een andere natuurlijke neiging van ons brein is het generaliseren van de wereld om ons heen, zodat het begrijpelijk wordt. Alles wat enigszins op een stoel lijkt, is een stoel voor het generaliserende brein en alles wat op een tafel lijkt, is een tafel. Maar generalisaties kunnen ook beperkend zijn en leiden tot misverstanden, vooroordeelen en vastgeroeste overtuigingen. Bijvoorbeeld: alle vrouwen klagen, alle mannen zijn onbetrouwbaar, iedere introvert is verlegen, alle creatievelingen zijn chaotisch. Zulke aannames zijn vaak niet waar en kunnen onze kijk op mensen en situaties sterk kleuren.

De filters voor het weglaten, vervormen en generaliseren worden beïnvloed door allerlei onderliggende filters (subfilters), zoals taal, tijd, context en cultuur, maar ook door je herinneringen, beslissingen, waarden, overtuigingen en onbewuste denk- en gedragspatronen, oftewel metaprogramma's.

Metaprogramma's

Binnen de NLP is een belangrijke rol weggelegd voor metaprogramma's. Ze bepalen hoe je betekenis geeft aan de wereld om je heen, hoe je keuzes maakt, beslissingen neemt en reageert onder druk. Ze beïnvloeden je focus, je motivatie en de manier waarop je kansen ziet of juist mist. Ben je doelgericht of probleemgericht, van de procedures of juist van de opties? Het is waardevol om te weten hoe je in elkaar zit.

Inzicht in deze patronen laat zien wat je drijft en waar je onbewust jezelf begrenst. Metaprogramma's zijn deels aangeboren en deels gevormd door ervaring, opvoeding en overtuigingen, maar ze zijn geen vaststaand gegeven. Het zijn filters die bepalen wat je waarneemt en waar je op stuurt. Door ze te herkennen, vergroot je je



handelingsruimte. Je krijgt grip op je keuzes, kunt effectiever sturen op resultaat en loslaten wat je groei niet langer ondersteunt.

Al deze filters samen kleuren je interne voorstellingen, je stemming en zelfs je lichaamshouding. Door al die filters in ons brein ervaren we de werkelijkheid nooit zoals die is, maar altijd via onze persoonlijke mentale kaart. Die kaart bepaalt wat je waarneemt, hoe je je voelt en hoe je handelt in een specifieke situatie. Hier ligt de ingang voor verandering: niet proberen de werkelijkheid te veranderen, maar je bewust worden van je innerlijke kaart.

Door mij te verdiepen in NLP en in het communicatiemodel groeide mijn zelfinzicht. Toen ik beter begreep hoe mijn eigen filters werken, kon ik ook mijn mentale kaart verbreden. Ik keek minder automatisch vanuit mijn eigen perspectief naar de wereld en er ontstond ruimte om de ander werkelijk te zien, met diens waarden, overtuigingen, drijfveren en motieven. Dat bracht niet alleen meer begrip, maar ook meer respect voor het wereldmodel van de ander.

Waar ik vroeger snel een mening had en vaak invulde wat de ander dacht of voelde, is dat nu wezenlijk veranderd. Bewustwording van je eigen filters helpt je uit te zoomen. Door uit te zoomen ontstaat er ruimte om je onbewuste patronen te zien, een nieuw perspectief te kiezen en daadwerkelijk verandering in gang te zetten.

Veranderen

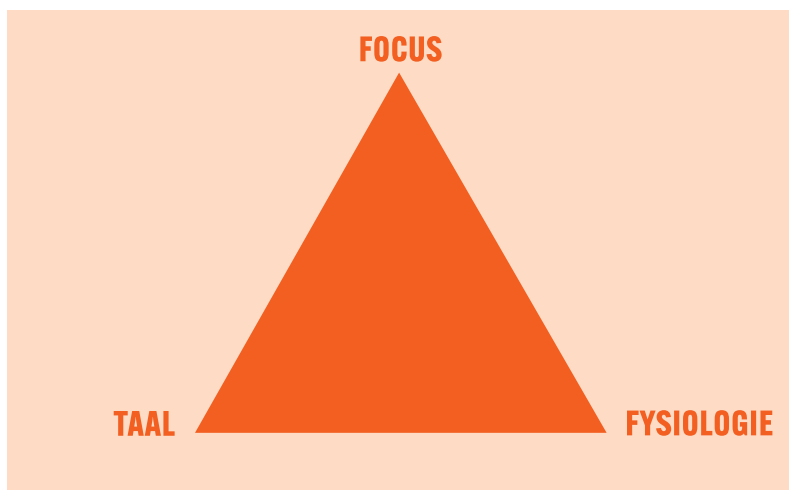
Aan verandering, aan transformatie, gaat altijd bewustwording vooraf. Ben jij je bewust van de woorden die je kiest, de manier waarop je zit, staat of ademt en de waarden en overtuigingen die op de achtergrond meespelen?

Als coach let ik altijd enorm op de focus, taal, lichaamshouding en de metaprogramma's van mijn coachees. Het zijn essentiële aangrijpingspunten voor veranderen: ze werken direct, soms zonder

dat je je daarvan bewust bent. Met taal geven we bijvoorbeeld betekenis aan externe gebeurtenissen. Taal stuurt onze waarneming. Door bewuster om te gaan met taal kun je je ervaring verzachten of verdiepen; door je lichaamshouding te veranderen, verandert je stemming mee en door je metaprogramma's te herkennen, krijg je zicht op de patronen die je beslissingen sturen.

Je staat van zijn (hoe je je voelt), overtuigingen (het verhaal dat je jezelf vertelt) en strategieën (je patronen en gedrag) bepalen samen hoe jouw leven zich vormt en hoe jij het ervaart. Wil je verandering, dan vraagt dat bewustzijn en beweging op deze lagen.

Een praktische manier om verandering te bewerkstelligen, is de Driehoek van Betekenis, een eenvoudige tool waarmee je je taal (woorden en innerlijke dialogen), fysiologie (lichaamshouding, ademhaling en mimiek) en focus (waar je op let) bewust inzet om je stemming, betekenisgeving en gedrag te veranderen.



Afbeelding 2. Driehoek van Betekenis

Je kunt de drie punten van de driehoek zien als interventiepunten binnen de filter- en betekenisstroom. Door een van de hoeken bewust aan te passen, veranderen de andere hoeken vanzelf mee en verschuift de betekenis die je aan een situatie geeft en daarmee ook je gevoel en je gedrag. Hoe werkt het in de praktijk? Laten we een herkenbare situatie nemen: het geven van een presentatie op een drukke vakbeurs.

Stel dat je op een vakbeurs bent en elk moment op het podium kan worden geroepen om jouw product te presenteren. Je voelt de zenuwen in je buik. Je merkt dat je gebogen staat, oppervlakkig ademt en in jezelf denkt: ze luisteren vast niet. Op dat moment denk je aan de Driehoek van Betekenis en besluit je één hoek aan te passen: je fysiologie. Je gaat rechtop staan, haalt diep adem en ontspant je gezicht. Terwijl je dat doet, vervang je de negatieve gedachten door helpende woorden: “Ik kan mijn product duidelijk en aantrekkelijk overbrengen.” Je visualiseert heel kort geïnteresseerde bezoekers en besluit straks op het podium je aandacht op hen te richten. Het effect is dat je aangepaste houding je innerlijke rust geeft, je innerlijke dialoog zelfverzekerder klinkt en je focus positiever is geworden. En voor je het weet, sta je ontspannen, alert en krachtig jouw product te presenteren. Kortom, de Driehoek van Betekenis helpt je om in een uitdagende situatie bewust te sturen op je lichaam, je taal en je aandacht, zodat je een positieve en helpende gemoedstoestand activeert en op een andere manier betekenis geeft aan de situatie.

Duurzaam veranderen vraagt om een interventie op het juiste niveau

Verandering begint dus met bewustwording. Met de Driehoek van Betekenis bewerkstellig je eenvoudig een verandering in het moment. Voor meer complexe en blijvende verandering moet je ingrijpen op het juiste niveau. Daarvoor zoom je uit en vergroot je je mentale kaart om het gebied helder te kunnen zien. Het model van Bateson en Dilts helpt je precies vast te stellen waar je het beste een interventie kunt doen om richting de gewenste situatie te bewegen.



Afbeelding 3. Het model van Bateson en Dilts

Dit model toont dat verandering plaats kan vinden op zeven niveaus, die van onder naar boven lopen. De eerste drie – omgeving, gedrag en vaardigheden – zijn fysiek en waarneembaar. De hogere niveaus – overtuigingen en waarden, identiteit en missie en zingeving of spiritualiteit – zijn niet direct waarneembaar, maar wel enorm bepalend.

Het model gaat uit van vier wetmatigheden:

1. Hoe hoger, hoe meer sturend

Wat je hoger in jezelf denkt of voelt (bijvoorbeeld wie je bent of wat je belangrijk vindt), bepaalt hoe je lager in jezelf dingen organiseert (bijvoorbeeld wat je doet en hoe je reageert).

2. Van beneden naar boven is mogelijk, maar niet zeker

Als je iets kleins verandert (bijvoorbeeld je gedrag of je omgeving), kan dat soms leiden tot een grotere verandering hoger in jezelf (bijvoorbeeld andere gedachten of een nieuw zelfbeeld), maar dat hoeft niet.

3. Van boven naar beneden gebeurt altijd

Als je echt iets verandert op een hoger niveau (bijvoorbeeld: 'Ik ben iemand die ...' of: 'Dit is mijn doel in het leven.'), dan verandert daardoor automatisch ook wat je denkt, kunt, doet en kiest op de lagere niveaus.

4. De oplossing zit meestal een trapje hoger

Als je vastloopt, zie je het probleem vaak op een lager niveau (bijvoorbeeld: 'Ik kom niet uit mijn gedrag' of: 'Mijn omgeving werkt niet mee.'). De echte oplossing ligt meestal op een hoger niveau (bijvoorbeeld: andere gedachten, een ander zelfbeeld of een ander doel).

Dit laatste punt wordt meteen duidelijk als je kijkt naar een alle-daags voorbeeld uit mijn eigen leven. Mijn vrouw, ook ondernemer, zei een keer tegen mij: "Ik hou niet van sales."

We gingen in gesprek over sales. Ik vertelde dat sales voor mij simpel is: je praat met mensen en in het gesprek doe je een aanbod.

Zij gaf aan dat ze praten met mensen wel leuk vindt, waarop ik reageerde: "Verkopen is eigenlijk niets anders dan een goed gesprek voeren."

Door uit te zoomen zag ze in dat verkopen helemaal niet moeilijk is. Dat het eigenlijk gewoon een goed gesprek is. Er ontstond door onze interactie een enorme shift in haar overtuiging. Ze keek niet langer op tegen sales, maar ging het zien als een goed gesprek waarin ze ook haar product onder de aandacht brengt. Hoe komt dat? De interventie zat op identiteitsniveau: mijn vrouw ziet zichzelf niet als een salestijger, maar wel als een persoon die het leuk vindt om met anderen in gesprek te gaan. Haar overtuiging over salesgesprekken veranderde en ze ging vervolgens met een andere houding een salesgesprek in. Kortom, het is essentieel om te bepalen op welk niveau de uitdaging zich voordoet en de interventie bij voorkeur een niveau hoger te laten plaatsvinden.

In dit hoofdstuk heb je inzicht gekregen in hoe je brein je gedrag beïnvloedt en hoe je met de Driehoek van Betekenis bewust verandering kunt aanbrengen. Je hebt gezien dat duurzame verandering ontstaat wanneer je intervenueert op het niveau waar de uitdaging werkelijk speelt.

In de volgende hoofdstukken breng ik deze modellen en concepten tot leven aan de hand van de verhalen van Anika, Ronald, Simon, Rianne, Ruud, Erika, Thomas en mijn eigen verhaal. Het model van Bateson en Dilts zul je daarin regelmatig herkennen. Het laat zien waarom een kleine interventie soms een grote verandering in gang kan zetten. Soms verwijst ik expliciet naar de modellen uit dit hoofdstuk, soms vormen ze meer op de achtergrond het kader voor de interventie.

Ik begin met een persoonlijk verhaal. Ik neem je mee in een diepgewortelde overtuiging die ik van mijn moeder meekreeg, wat die jarenlang met mij deed en hoe ik het mezelf daardoor onnodig ingewikkeld maakte. Je leest hoe één verandering in mijn manier van kijken veel in beweging zette. Misschien herken je jezelf, of iemand uit je omgeving, in mijn verhaal.

