

# LEADING ORGANIZATIONS

## WAAROM?

Als leider ben je drager van de cultuur van de organisatie. Goed voorbeeld doet goed volgen. Dat is een grote verantwoordelijkheid. Jij zet de toon in wat belangrijk is en waar de organisatie voor staat.

- Je vormt een nieuwe visie op de ontwikkeling van organisaties. Je vertaalt inzichten naar jouw praktijk en vormt een bron van vernieuwing en inspiratie voor anderen.
- Je herijkt wat True Leadership voor jou betekent. Je levert een bijdrage aan de organisatie en haar omgeving vanuit jouw essentie: jouw waarachtigheid nodigt anderen uit om het beste uit zichzelf te halen.
- Je focust op zaken waar je werkelijk waarde toevoegt. Je hebt het doel helder voor ogen. Dit stelt je in staat om te kiezen en je energie gericht in te zetten. Voor anderen ben je een krachtig voorbeeld.



**brout**  
leadership



## De Steen

Ik heb een steen verlegd in een rivier op aarde  
het water gaat er anders dan voorheen.

De stroom van een rivier hou je niet tegen  
het water vindt er altijd een weg omheen  
misschien eens gevuld door sneeuw en regen  
neemt de rivier mijn kiezel met zich mee  
om hem dan glad en rond gesleten te laten rusten  
in de luwte van de zee.

Ik heb een steen verlegd in een rivier op aarde  
nu weet ik dat ik nooit zal zijn vergeten  
ik leverde bewijs van mijn bestaan  
omdat door het verleggen van die ene steen  
de stroom nooit meer dezelfde weg zal gaan.

**Bram Vermeulen**

# WHY SHOULD ANYONE BE LED BY YOU

We weten allemaal dat leiders visie en energie nodig hebben, maar uit het toonaangevend Harvard onderzoek “Why should anyone be led by you”, blijkt dat grote leiders ook vier onverwachte eigenschappen delen.

- De eerste kwaliteit van uitzonderlijke leiders is dat ze selectief hun zwakheden onthullen (zwakheden, geen fatale gebreken). Hierdoor kunnen medewerkers zien dat ze benaderbaar zijn. Het schept een sfeer van vertrouwen en stimuleert betrokkenheid.
- De tweede eigenschap van inspirerende leiders is dat ze sterk vertrouwen op hun intuïtie om de juiste timing en het juiste verloop van hun acties te meten. Zulke leiders zijn goede ‘situatiesensoren’ - ze kunnen voelen wat er aan de hand is zonder dat de dingen voor hen zijn uitgestippeld.
- Het managen van medewerkers met ‘tough empathy’ is de derde kwaliteit van uitzonderlijk leiderschap. Harde empathie betekent mensen geven wat ze nodig hebben, niet wat ze willen. Leiders moeten zich hartstochtelijk en realistisch inleven in werknemers, intens begaan zijn met het werk dat ze doen en recht door zee zijn.
- De vierde kwaliteit van eersteklas leiders is dat ze hun uniciteit weten te kapitaliseren. De afstand die dat creëert, werkt motiverend en uitdagend voor anderen om beter te presteren.

Alle vier de kwaliteiten zijn nodig voor inspirerend leiderschap, maar het werkt niet als ze mechanisch worden gebruikt. Het gaat hier om een authentieke ontwikkeling van deze eigenschappen.

# OPDRACHT

Score jezelf per eigenschap: in welke mate is deze eigenschap van toepassing op jou op een schaal van 1 tot en met 10

Wat zou je kunnen ontwikkelen om jouw score een of twee punten te verhogen. Noteer dit per eigenschap.

## Selectieve kwetsbaarheid

Show you are human, selectively revealing weaknesses.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wat ontwikkelen/anders doen?

## Intuitieve vermogens

Be a sensor, collecting soft people data that lets you rely on intuition.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

## Ferme empathie

Manage employees with tough empathy. Care passionately about them and their work, while giving them only what they need to achieve their best.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

## Uniek zijn

Dare to be different, capitalizing on your uniqueness.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

# PERSOONLIJKE LEERVVRAGEN

Goed voorbeeld doet goed volgen. Als leider druk je een belangrijke stempel op de organisatie.

**1** Waarachtig leiderschap staat voor oorspronkelijkheid, authenticiteit en integriteit. Wat is het belangrijkste wat jij moet leren om een waarachtig leider te zijn?

**2** De dynamiek tussen jou en de ander bepaalt voor een belangrijk deel de kwaliteit van de relatie. Wat moet jij leren om meer verbinding tot stand te brengen tussen jou en de ander?



**3** Een organisatie zonder waarde voor de buitenwereld heeft geen bestaansrecht. Wat heeft de organisatie van jou nodig om waarde toe te voegen aan de omgeving? Wat heb jij daarin te leren?

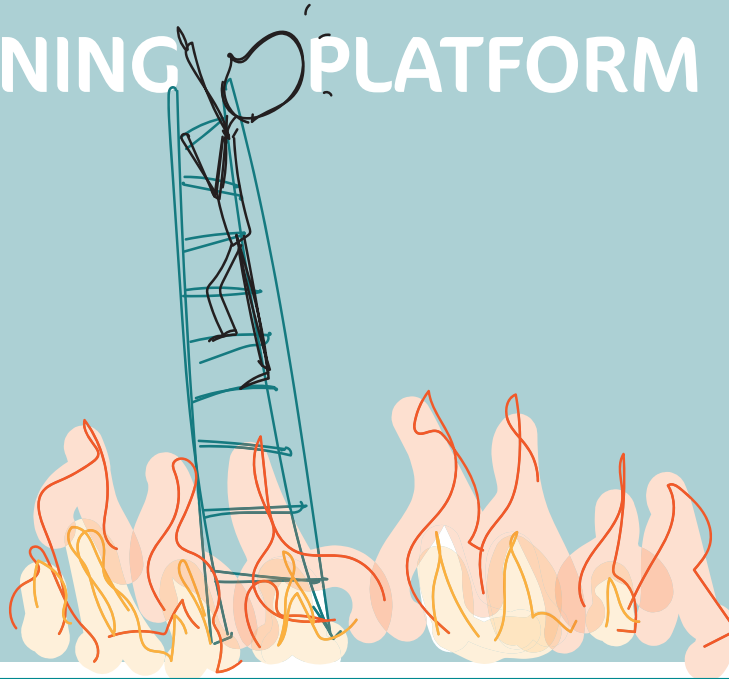
**brou**t  
leadership

# PERSOONLIJKE LEERVRAGEN

## CRITERIA VOOR EEN LEERVRAAG DIE ERTOE DOET

1. Is de vraag actueel? - speelt het vraagstuk of probleem nu; houdt het je bezig
2. Is de vraag persoonlijk? - gaat het vraagstuk of probleem over jouzelf; heb je er last van
3. Is de vraag ambitieus? – heb je zelf niet 1-2-3 een antwoord op de vraag; is er genoeg uitdaging of stretch
4. Is de vraag realistisch? – ligt het in jouw vermogen om een oplossing of antwoord te vinden; is het haalbaar.
5. Is de vraag essentieel? – is het van belang voor jouw persoonlijke ontwikkeling, is het de vraag die ertoe doet

# BURNING PLATFORM



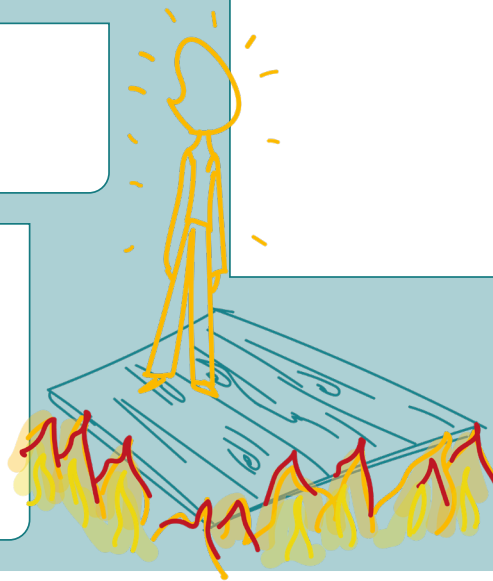
**brout**  
leadership

**Wat is jouw bad habit?**

**Wat is je grootste nachtmerrie?**

**Wat gaat er in in de fik?**

**Wat zou je good habit moeten zijn?**





# 13 THINGS TO GIVE UP IF YOU WANT TO LIVE SUCCESSFULLY



Somebody once told me  
the definition of hell:

*'On your last day on earth, the person  
you became will meet the person  
you could have become.'*

**~ Anonymous ~**



**brout**  
leadership

## 1. GIVE UP ON THE UNHEALTHY LIFESTYLE

'Take care of your body. It's the only place you have to live.' - Jim Rohn

## 2. GIVE UP ON THE SHORT-TERM MINDSET

'You only live once, but if you do it right, once is enough.'  
- Mae West

## 3. GIVE UP ON PLAYING SMALL

'You playing small does not serve the world. There is nothing enlightened about shrinking so that other people will not feel insecure around you.

We are all meant to shine, as children do. It is not just in some of us; it is in everyone, and as we let our light shine, we unconsciously give others permission to do the same. As we are liberated from our fear, our presence automatically liberates others.'

- Marianne Williamson

#### **4. GIVE UP YOUR EXCUSES**

'It's not about the cards you're dealt, but how you play the hand.' – Randy Pausch

#### **5. GIVE UP THE FIXED MINDSET**

'The future belongs to those who learn more skills and combine them in creative ways.' – Robert Greene

#### **6. GIVE UP BELIEVING IN THE 'MAGIC BULLET'**

'Every day, in every way, I'm getting better and better.' – Émile Coué

#### **7. GIVE UP YOUR PERFECTIONISM**

'Shipping beats perfection.' – Khan academy's development mantra

#### **8. GIVE UP MULTI-TASKING**

'Most of the time multitasking is an illusion. You think you are multitasking, but in reality, you are actually wasting time switching from one task to another.' – Bosco Tjan

#### **9. GIVE UP YOUR NEED TO CONTROL EVERYTHING**

'Some things are up to us, and some things are not up to us.' – Epictetus

#### **10. GIVE UP SAYING YES TO THINGS THAT DON'T SUPPORT YOUR GOALS**

'He who would accomplish little must sacrifice little; he who would achieve much must sacrifice much; he who would attain highly must sacrifice highly.' – James

#### **11. GIVE UP TOXIC PEOPLE**

'Stay away from negative people. They have a problem for every solution.' – Albert Einstein

#### **12. GIVE UP YOUR NEED TO BE LIKED**

'You can be the juiciest, ripest peach in the world, and there's still going to be people who hate peaches.' – Dita von Teese

#### **13. GIVE UP WASTING TIME**

'The trouble is you think you have time.' – Jack Kornfield

# Keuzekruispunt

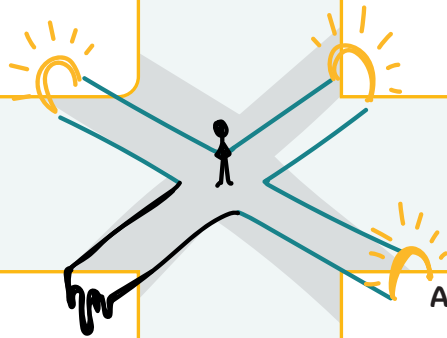
In gedrag heb je altijd een keuze!

A...

A...

K...

A...



# Klachten

Voorbeeld:  
Energie, tijd,  
en geld

'Ik moet altijd alles alleen doen!'

'Mijn vader is niet geïnteresseerd in mij!'

**Mijn klacht:**

**Kosten**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Baten**

---

---

---

---

---

---

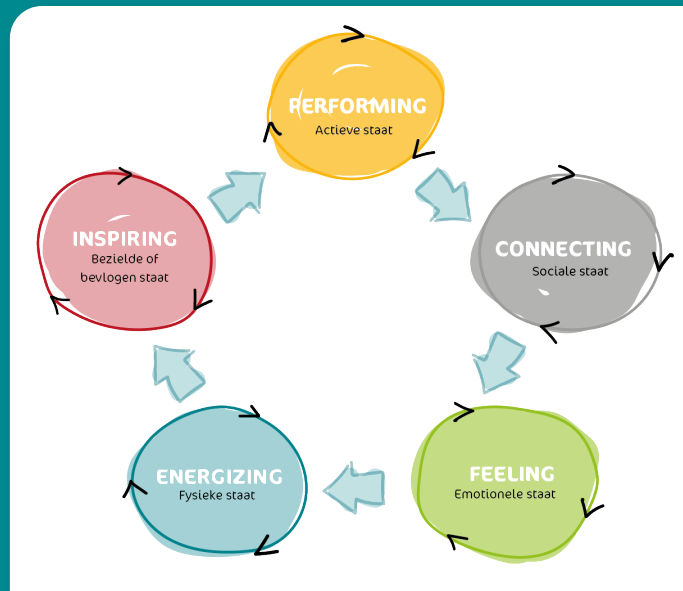
---






---

# De vijf levensgebieden

Een manier om je leven te overzien en in balans te brengen is door onderscheid te maken in vijf levensgebieden. Deze verschillende gebieden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en tegelijkertijd kent ieder levensgebied ook een eigen dynamiek tussen de verschillende elementen. Welke elementen van belang zijn en wat de dynamiek daartussen is, verschilt van persoon tot persoon.

Ga voor jezelf per levensgebied na welke elementen voor jou van belang zijn en hoe deze in jouw leven en werk geïntegreerd zijn.



	<p><b>Performing</b> actieve staat</p>	<p><b>Met welke activiteiten vul ik de 24 uren van een dag?</b> Uit welke elementen bestaan mijn dagelijkse activiteiten: werk, sport, hobby, vrijwilligerswerk, anders.....?</p>
	<p><b>Connecting</b> sociale staat</p>	<p><b>Hoe ziet mijn sociale leven eruit?</b> Welke mensen zijn belangrijk voor mij: partner, kinderen, ouders, andere familieleden, vrienden, collega's, anderen die belangrijk voor me zijn?</p>
	<p><b>Feeling</b> emotionele staat</p>	<p><b>Hoe bewust ben ik mij van gevoelens?</b> Hoe ga ik met gevoelens van mijzelf en van anderen om? Het gaat om bang, boos, blij en bedroefd en alle afgeleiden daarvan.</p>
	<p><b>Energizing</b> Fysieke staat</p>	<p><b>Hoe is het gesteld met mijn fysieke staat?</b> Welke elementen zijn belangrijk voor mij om goed in mijn vel te zitten: beweging en sport, voeding, nachtrust, ontspanning, meditatie.</p>
	<p><b>Inspiring</b> Bezielde of bevlogen staat</p>	<p><b>Welke dingen inspireren mij?</b> Van welke zaken raak ik opgeladen of raken mij in mijn essentie: muziek, natuur, kunst, literatuur, creatie, reizen, onderzoek, handvaardigheid, ambacht, koken.</p>

### Opdracht

- Maak tweetallen
- Kies wie A is en wie B
- Je hebt 30 minuten per persoon
- A begint met het beantwoorden van de volgende vragen:
  1. Beschrijf per levensgebied hoe jouw huidige situatie eruit ziet.
  2. Beschrijf per levensgebied waarnaar je verlangt en/of wat je anders zou willen.
  3. Geef per levensgebied aan welke belemmeringen je daarbij ervaart (dus wat maakt dat het nog niet zo is?)
- B luistert en stelt verdiepende vragen
- A noteert een aantal belangrijke bevindingen in zijn/haar notitieboekje
- Na 30 minuten wissel je en start B met het beantwoorden van de vragen.

# LOGISCHE NIVEAU'S

van Gregory Bateson

**“Verandering is er voortdurend. Onze rol is om zinvolle veranderingen te identificeren en te versterken”.**

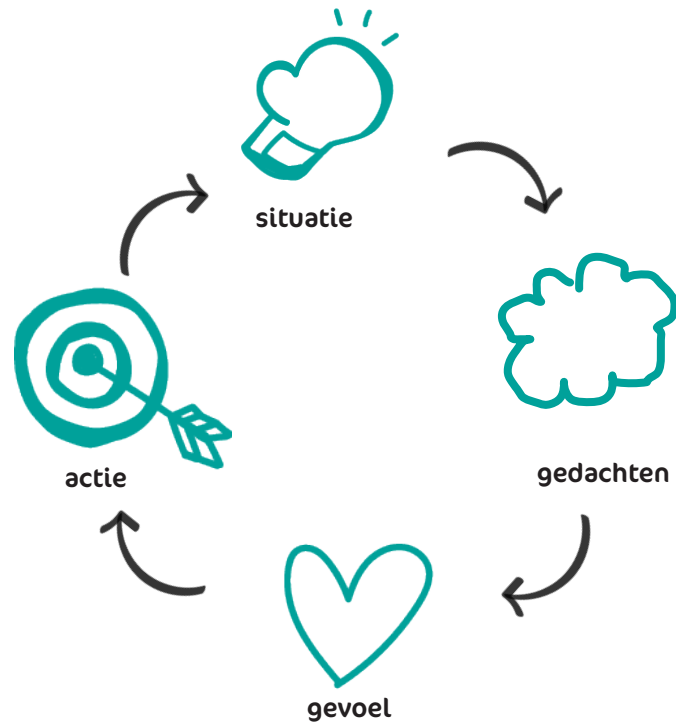
Het Logische model van Bateson laat zien hoe ander gedrag tot stand kan komen door de overtuigingen te veranderen. Wanneer je ander gedrag als resultaat wilt, moeten leiders en medewerkers fundamenteel iets anders gaan geloven. Organisatieveranderingen moeten zich om die reden eerst richten op het veranderen van overtuigingen. En daarna pas op vaardigheden en gedrag om zo succesvol te zijn.



# RET

## RET – model (rational emotive therapy)

Het is niet een bepaalde situatie (of gebeurtenis of probleem), wat leidt tot allerlei negatieve consequenties, maar de manier waarop je die bepaalde situatie (gebeurtenis of probleem) bekijkt. Dat wat je denkt naar aanleiding van een bepaalde situatie, bepaalt wat je voelt. Wat je voelt, bepaalt vervolgens wat je doet of hoe je reageert. Dat wat je geneigd bent te denken is 'geprogrammeerd' door eerdere ervaringen. Dit zijn je overtuigingen. Deze overtuigingen kun je 'her-programmeren' door ze te onderzoeken en bij te stellen.





# PSYCHEMODEL VAN JUNG



**brout**  
leadership

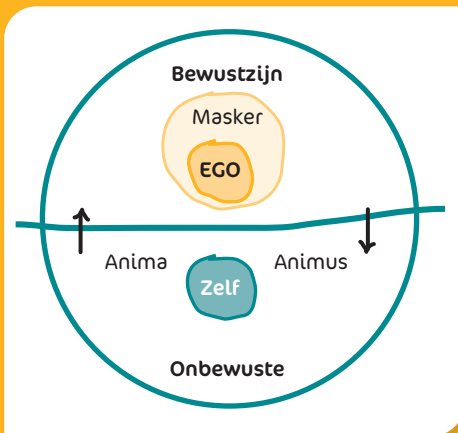
**Bewustzijn** = dat deel van de persoonlijkheid wat je kent.

**EGO of IK** = Het beeld wat je van jezelf hebt. Het EGO regelt de organisatie van jouw bewustzijn. Het bestaat uit waarnemingen, gedachten en gevoelens. Door het **EGO of IK** verkrijgt jouw persoonlijkheid zijn identiteit.

**Persoonlijk Onbewuste** = een verzameling van ervaringen die niet worden toegelaten tot het bewustzijn. Dit wordt ook wel **schaduw** genoemd.

**Collectief Onbewuste** = een soort opslagplaats van latente beelden die de mens als soort heeft geërfd uit zijn verleden. De inhoud wordt bepaald door de **archetypen**.

**Archetypen** = onbewuste, universele ideeënpatronen of beelden die we in ons en die de neiging hebben zich op eenzelfde manier te ontwikkelen (**αρχη is begin of bron**).



**Masker** = het beeld van jezelf dat je aan de buitenwereld toont. Het is het masker dat je draagt om aanvaard te worden en om je te conformeren. Dit wordt ook wel **persona** genoemd.

**ZELF** = de organisatie van de totale persoonlijkheid, het bewuste en het onbewuste.

**Schaduw** = het deel van het onbewuste van verdrongen wordt: tekortkomingen, instincten, ongewenste verlangens en emoties en inferieure gedeelten van de persoonlijkheid.

**Animus** = de onbewuste **mannelijke** energie. Deze wordt geassocieerd met de neiging tot logisch, rationalistisch zijn.

**Anima** = de bewuste **vrouwelijke** energie. Deze wordt geassocieerd met diepe emotionaliteit en de kracht van het leven zelf.

# TRUE LEADERSHIP

## Muren

Zonder voorzorg, zonder medelijden, zonder schaamte  
bouwden ze rondom mij grote hoge muren.

Nu zit ik hier en ben wanhopig. Ik kan nergens  
anders aan denken: dit lot verteert mijn geest;

want veel dingen had ik buiten nog te doen.

Waarom heb ik niet opgelet toen ze de muren bouwden.

Maar ik hoorde nooit enig gerucht, lawaai van bouwers.

Onmerkbaar sloten ze mij af van uit de wereld buiten.

K.P. Kavafis (1896)



# SYSTEEM VAN HERKOMST

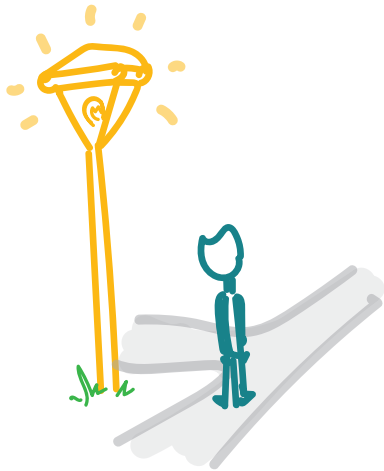


Aan de hand van een geleide meditatie teken je jouw systeem van herkomst, ook wel **familiesysteem** of **liefdessysteem** genoemd.

1. Teken je vader, je moeder, je opa en oma van vaders kant, je opa en oma van moeders kant, jouw broers en zussen, hier horen ook overleden kinderen en miskramen bij (voor zover je dat weet), adoptie- of pleeg- broers en zussen.
2. Teken belangrijke ooms en tantes, belangrijke overledenen in het systeem, zwarte schapen in de familie, beroemdheden, verdwenen personen, anderen die van invloed waren.
3. Teken vervolgens andere personen die een rol speelden in jouw systeem: verzorgers, leraren en leraressen, sport- en muziekbegeleiders, buitenechtelijke liefdes, geestelijken, bureu.
4. Teken familiegeheimen, bovenliggende emoties (al dan niet verborgen), gevaar of dreiging zoals ziekte, oorlog, ongeluk.
5. Teken huisdieren
6. Teken geldende overtuigingen in het gezin: bijvoorbeeld 'wij zijn geboren als dubbeltjes' óf bijvoorbeeld 'je moet altijd voor een ander klaarstaan'.
7. Teken een cirkel voor de taak of opdracht die jij in het gezin op je hebt genomen. Bijvoorbeeld: de succesvolle, de clown, de rebel.

Bespreek het systeem van herkomst in tweetallen en onderzoek hoe je het getekende bij punt 7 nog steeds in je volwassen leven tegenkomt. Onderzoek ook wat een meer vrije rol voor jou zou zijn; een rol of beweging waarbij je ontslagen bent van zogenaamde 'systeemdruk'. Je stelt jezelf hierbij de vraag: 'Wat heb ik alsmaar te leren (zie levenslessen).'

# Het keerpunt



Het keerpunt

Is nooit

Een plaatsnaam

Een datum

Een ander

Het is een ovale lijn

Die ongemerkt

Langzaam

Maar onomkeerbaar

Op een dag

Alles anders laat lijken

Stef Bos

## Kruispunten op de levensweg

Je levenslijn tekenen en voorzien van belangrijke kruispunten betekent dat je je leven in ogenschouw neemt en aangeeft waar de kleine en de grote sterfgevallen hebben plaatsgevonden. Bij ingrijpende gebeurtenissen hebben mensen de neiging om delen van zichzelf, van hun persoonlijkheid achter te laten en overtuigingen op te bouwen om verder te kunnen leven.

1. Je tekent op een papier een lijn, beginnend bij je geboorte tot aan het heden.
2. Geef 4 tot 6 belangrijke kruispunten aan door kruisjes te tekenen. Noteer je leeftijd bij het kruisje.

Met kruisjes geef je aan waar stukjes en beetjes van je eigen leven zijn gestorven. Het gaat om de paden die je niet bent ingeslagen, de wegen die zijn afgesneden, de hinderlagen, de daden van verraad en de sterfgevallen.

Je onderzoekt wat je achtergelaten of verloren hebt en waar getreurd had moeten worden of waar nog steeds niet gerouwd is.

3. Onderzoek bij elk **kruisje** wat je daar verloren bent en welke gevoelens daarbij horen.
4. Ga vervolgens na wat je gedaan hebt, wat je jezelf aangemeten hebt om te dealen met die situatie.
5. Noteer in je notitieboekje waar je afscheid van wilt nemen; dit kunnen zowel gevoelens als overtuigingen zijn.



# LEVENSSLESSEN



**brout**  
leadership

# LEVENSLEREN

Bron: Het sprookje van de dood.  
Marie-Claire van der Bruggen

Het leven stelt je regelmatig voor uitdagingen, zowel privé als professioneel.

Hoewel je misschien geneigd bent praktische oplossingen te zoeken door bijvoorbeeld nieuwe skills of gedrag aan te leren, liggen wezenlijke antwoorden vaak diep besloten in de essentie van je persoonlijkheid. Binnen de filosofie spreekt men over 12 levenslessen die ieder mens in meer of mindere mate te doorlopen heeft.

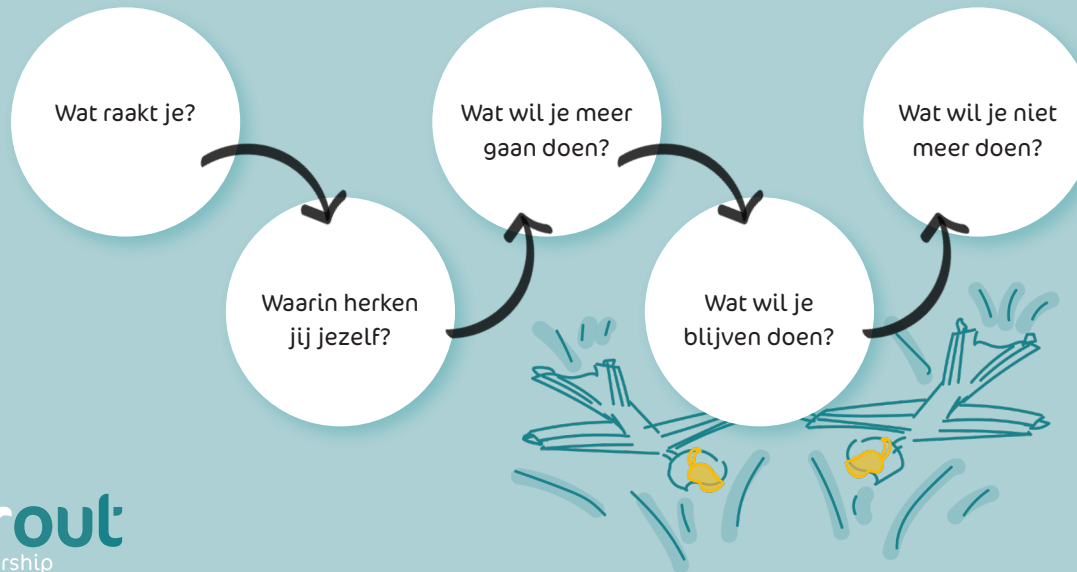
Je zult zelf de vraat stellen: 'Wat heb ik alsmaar te leren?'

1. Acceptatie; over eigenwaarde of zelfacceptatie.
2. Aanpassing; over het leren aanpassen en vertrouwd raken met veranderingen.
3. Heel zijn; over geloven en ervaren dat je al heel bent zonder iets te hoeven toevoegen van buitenaf.
4. Menslievendheid; over in harmonie leven met iedereen en dat in alles tot uitdrukking laten komen.
5. Communicatie; over communiceren vanuit je hart.
6. Creatie; over jezelf bewust worden van je creatieve vermogens en deze ook te gebruiken.
7. Grensafbakening; over aangeven wat de juiste grenzen voor jou zijn.
8. Integriteit; over leren leven in harmonie met jezelf.
9. Liefde; over onvoorwaardelijk liefhebben van jezelf.
10. Vertrouwen; over vertrouwen van jezelf boven alle anderen. En over accepteren van je eigen kracht en deze dan ook zo goed mogelijk gebruiken.
11. Waarheid; over ontdekken van je eigen waarheid en er dan ook naar handelen.
12. Overgave; over leven in harmonie met alles en iedereen om je heen.



# DE KRACHT VAN KWETSBAARHEID

## REFLECTIEVRAGEN



## DE KRACHT VAN KWETSBAARHEID

Jezelf laten zien in alle facetten;

Lief te hebben met je hele hart zonder garanties;

Dankbaar en blij te zijn over wat het leven je biedt;

Gepassioneerd te zijn over wat je bezighoudt;

Geloven dat je precies goed bent zoals je bent.



## Overlevingsstrategieën

### FIGHT

Als je vastzit in FIGHT veroorzaakt dat boosheid, agressiviteit (naar anderen en/of naar jezelf), oordelend, achterdochtig, controlebehoefte, suïcidaal, wandelend hoofd.

### FLIGHT

Als je vastzit in FLIGHT veroorzaakt dat afstandelijkheid, ambivalentie, onrust, geen commitment, verslaving, over-denken, eetproblemen, bindingsproblematiek, perfectionisme, moeilijk om stil te zitten.

### FREEZE

Als je vastzit in FREEZE veroorzaakt dat anxiety disorder, paniekaanval-  
len, fobieën, nachtmerries, flashbacks, verstarring, numbness, depressie,  
vastzitten, isolatie.

### SUBMIT

Als je vastzit in SUBMIT veroorzaakt dat depressie, geen ruimte innemen,  
'braaf' zijn, hopeloosheid, schaamte, minderwaardigheidsgevoelens,  
zelfhaat, geen grenzen kunnen aangeven, je behoeftes niet kunnen  
voelen.

### CRY FOR HELP

Als je vastzit in CRY FOR HELP veroorzaakt dat radeloosheid, hulpeloos-  
heid, hopeloosheid, kindgedrag, aardig gevonden willen worden,  
vastklampen, 'zuigen', geen verantwoordelijkheid nemen,  
passief-agressief, manipulatie, symbiotische relatie.



## 5 stappen om toe te passen bij heftige emoties

### 1 Herkennen

Richt je aandacht je aandacht naar binnen. Welke gedachte/gevoel/emotie is er nu?

### 2 Erkennen

Laat de emotie er zijn, precies zoals ze is. Duw haar niet weg, veroordeel haar niet.

### 3 Doorvoelen

Onderzoek met vriendelijke interesse. Is er een overtuiging? Wat vertelt je lichaam je?

### 4 Er voor zorgen

Wat heb je nodig? Waar heb je behoefte aan? Welke gedachte/acties is constructief en steunend?

### 5 Navoelen

Sta nog even stil bij hoe je je nu voelt. Wat is er veranderd? Integreer het nieuwe gevoel.

Door deze stappen toe te passen, onderbreek je het automatische patroon dat hui het VERLEDEN stamt. Je haalt jezelf terug naar het HEDEN.



# SOCRATISCHE HOUDING

Verwondering

Moed

Het niet-weten  
verdragen

Irritatie verdragen,  
het hoort erbij

Nieuwsgierig

Oordelen en dat  
oordeel niet  
serieus nemen

Empathie



Bron: Socrates op Sneakers, Elke Wiss

# DIALOOG

## DEEP DEMOCRACY (Lewis methode) Jitzke Kramer

**Stap 1:** Verzamel alle invalshoeken - Iedereen mag zijn of haar mening geven. Nodig mensen dan ook actief hiervoor uit. Aan jou als begeleider om dit actief maar neutraal te doen.

**Stap 2:** Zoek actief naar het alternatief - Zonder vooroordeel zoek je door naar andere invalshoeken; het alternatief

**Stap 3:** Verspreid het alternatief - Vaak wordt dit alternatief op voorhand weggelachen of weggevuurd. Zorg dat mensen niet alleen staan en ook deze alternatieven onderzocht worden.

**Stap 4:** Voeg de wijsheid van de minderheid toe aan het besluit - In deze stap ga je de mensen langs wiens stem niet zijn meegenomen en vraag je aan hen wat zij nodig hebben om in het meerderheidsbesluit mee te gaan. Deze minderheidswijsheid voeg je dan toe aan het meerderheidsbesluit.

**Stap 5:** Duik in de onderstroom - Na een korte neutrale beschrijving van wat er in de groep speelt, vraag je de groep gezamenlijk te kijken wat zich onder de waterlijn afspeelt.

# SYSTEMISCH PERSPECTIEF

## Dynamiek in de organisaties

*Systemisch betekent het hele systeem in acht nemend;*

**Fenomenologie** = de leer van de verschijnselen, de leer die de dingen wilt leren kennen zoals ze zich voordoen – zonder er iets aan toe te voegen

Werken met het geheel i.p.v. met afzonderlijke delen van het systeem: je vraagt je telkens af van welk groter geheel de huidige situatie of probleem een uiting is.

## Het systeem kent een gelaagdheid

**Bovenstroom** = symptomen die feitelijk waarneembaar zijn aan de oppervlakte (problemen, gedrag, flow,..)

→ *interventies op inhoud en procedure*

**Onderstroom** = onzichtbare facetten, zoals macht of machteloosheid, vertrouwen of angst, achterdocht en wantrouwen

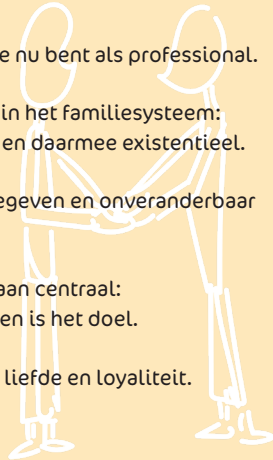
→ *interventies op interactie en emotie*

# FAMILIESYSTEEM vs ORGANISATIESYSTEEM

## Dynamiek in de organisaties

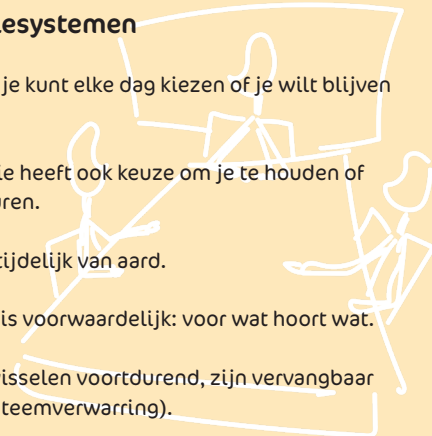
### Familiesysteem

- Heeft invloed op wie je nu bent als professional.
- Ieder heeft eigen plek in het familiesysteem: dat is onontkoombaar en daarmee existentieel.
- Het is een definitief gegeven en onveranderbaar of inwisselbaar.
- Leven en overleven staan centraal: het doorgeven van leven is het doel.
- Grootste krachten zijn liefde en loyaliteit.
- De ordening is helder.



### Organisatiesystemen

- Vrijwillig: je kunt elke dag kiezen of je wilt blijven of niet.
- Organisatie heeft ook keuze om je te houden of weg te sturen.
- Positie is tijdelijk van aard.
- De relatie is voorwaardelijk: voor wat hoort wat.
- Posities wisselen voortdurend, zijn vervangbaar (let op systeemverwarring).
- Uitzondering is de positie van de oprichter: deze hoort er altijd bij en staat op de eerste plaats.





# INSLUITING, ORDENING & UITWISSELING

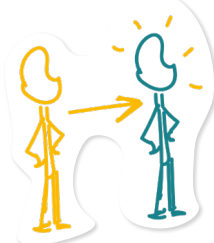
## Dynamiek in de organisaties



Insluiting



Uitwisseling



Ordening

- Ieder systeem streeft ernaar compleet te zijn
- Bij uitsluiting van mensen, zaken of gebeurtenissen ontstaat energieverlies en stagnatie in de ontwikkeling van het systeem
- Insluiten is niet het ermee eens zijn, maar aanvaarden dat iets of iemand onderdeel van het systeem is
- Insluiten doe je met je hart, niet met je hoofd
- Wat je uitsluit wordt groter en krijgt macht

- Ze zijn universeel en tijdloos
- Symptomen in de bovenstroom wijzen het systeem op een verstoring is in de onderstroom
- Een symptoom (probleem) is er niet voor niets -> het is oplossing voor iets anders dat speelt in het systeem
- Onderzoek van de onderstroom door uit te zoomen op het grotere geheel
- Als er aan de oerkrachten wordt voldaan, werkt het organisatie-systeem optimaal



# INSLUITING, ORDENING & UITWISSELING

## Uitwisseling

De **balans** tussen **geven en nemen**

In relaties geldt dat een faire balans in geven en nemen belangrijk is.

Indien geen wederkerigheid  
→ **stagnatie** in de interactie

**Perfekte balans** is niet het doel  
→ het gaat om de **uitwisseling**

Schuld en onschuld liggen op de loer:  
teveel geven en teveel nemen

**Aangeboren antenne** voor  
wat kloppend is op deze balans

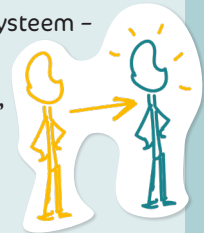
## Ordering

**In familiesysteem is een natuurlijke, hiërarchische volgorde;**

- Ieders plek is een vast gegeven met bijbehorende verantwoordelijkheden

**In organisatiesysteem spelen verschillende soorten ordering door elkaar heen;**

- Sommige plekken zijn vergelijkbaar met familiesysteem – hiërarchie
- Positie, contractvorm, dienstjaren, competenties, bijzondere prestatie
- Ordering verandert in de tijd
- Gaat niet over gelijkwaardigheid tussen mensen
- Ordering geeft duidelijkheid over de verschillende posities
- Rust en stabiliteit in het organisatiesysteem als iedereen zijn eigen positie inneemt



# SYSTEMISCHE OERKRACHTEN

## Dynamiek in de organisaties

Dit is een oefening om je begrip van de drie systemische oerkrachten te verdiepen.

1

Kies een actueel probleem uit jouw organisatiesysteem, een probleem waar je in je werk mee te maken hebt.

Dit kan een issue zijn in het team waarin je werkt of een specialisatie die je hebt of ambieert, maar ook een vraagstuk over een product of dienst van je organisatie.

2

Schrijf in 150-200 woorden op wat het probleem is, waar het volgens jou over gaat.

3

Neem de vragen erbij die op de volgende bladzijde staan. Beantwoord van iedere oerkracht de vragen. Schrijf het antwoord op of spreek het hardop uit tegen een ander.

Dit zorgt ervoor dat je niet alleen in je hoofd, maar ook met je lichaam kunt voelen welke vragen of antwoorden speciaal van belang zijn. Je merkt vanzelf wat resoneert en wat niet.

4

Zoom steeds verder uit, kijk steeds naar het volgende grotere geheel met de antwoorden op je vragen in gedachten. Hoe verder je uitzoomt, hoe verder je van je eigen bereik vandaan komt. In de praktijk kunnen alleen interventies binnen je eigen bereik succesvol zijn. Maar de informatie vanuit het grotere geheel kan je nieuwe oplossingsmogelijkheden laten zien. Kijk welke nieuwe, nog onbenutte mogelijkheden er liggen om het probleem te benaderen.

OEFENING

## INSLUITEN

Waar zoomen we op in? En wat raakt er dan op de achtergrond (of uit beeld)?

Over welke belangrijke gebeurtenis in de organisatie zou er meer gesproken mogen worden?

Wat moet je doen om erbij te mogen horen?

Wat moet je opgeven om erbij te mogen horen?



## UITWISSELING

Waar in de organisatie wordt (te) veel gegeven?

Wie of welke afdeling in de organisatie kan niet ontvangen?

Wie of wat heeft belang bij een status quo? Wat mag er niet veranderen?

Wat is de prijs die de organisatie moet betalen om te veranderen? En wie betaalt deze prijs?



## ORDENING

Wie of wat krijgt steeds voorrang in deze organisatie?

Wie of wat zou op de eerste plaats moeten staan in deze organisatie?

En wie of wat op de tweede plaats?

Wanneer is de organisatie werkelijk begonnen?

Op welke manier wordt het dragen van risico's in de organisatie beloofd?

Wat zouden de oprichters van de organisatie zeggen van het probleem?



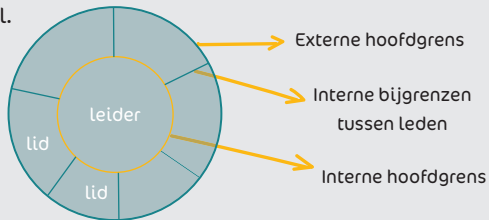
# Leiderschapsthema's

## 1. VERTICALITEIT

### Leiderschap <----> Lidmaatschap

Een leider heeft een andere positie dan de leden van de organisatie.

De leider staat alleen, hij/zij heeft een andere plek in de ordening. Het gaat om een hogere plek met andere verantwoordelijkheden. Als leider dien je er te zijn voor de leden. Taken zijn het uitzetten van de koers, beslissingen nemen, onsympathieke keuzes maken en zorgen voor het geheel.



Op de interne hoofdgrens – de grens tussen de leider en de leden – speelt overdracht. De leider heeft ook tot taak om de interne bijgrenzen tussen de leden te activeren, zodat niet alles via hem of haar loopt en er horizontale uitwisseling ontstaat. Ten diepste heeft de leider zijn/haar eigen eenzaamheid te nemen; dat is het onderliggende thema bij verticaliteit. De leider hoort er niet bij; hij/zij kan er niet op dezelfde manier bijhoren als de leden.

## 2. MACHT

Bij macht hebben we vaak een negatieve bijmaak. Het is dan ook nooit een doel op zich, maar het is wel een taak die meekomt met de positie van leider. Het dienend kunnen hanteren van macht is een competentie die je als leider nodig hebt, want dat is nodig voor de groei, ontwikkeling en het lerend vermogen van de organisatie. Wat het vaak lastig maakt is dat je voor het inzetten van macht als het ware ook schuld moet nemen. Je kunt niet in de onschuld blijven door lief te zijn, te pleasen en populair te zijn. Je zult de schuld van het daderschap, wat meekomt met een beslissing of keuze, moeten dragen. Dit gaat over het nemen van de volle verantwoordelijkheid voor wat er nodig is voor het geheel.



Dat vraag van een leider dat deze zichzelf opzij kan zetten ten dienste van het geheel.

# Leiderschapsthema's

## 3. succes

Successen vieren hoort bij leiderschap. Dat lijkt voor de hand te liggen, maar het is niet voor elke leider altijd even gemakkelijk. Het gaat hier namelijk over vol in het licht staan, wat het onderliggende thema is. Door vol in het licht te staan, worden bij veel leiders thema's rondom schuld en schaamte geactiveerd. Het eigen succes voelt dan als een disloyaal naar het systeem van herkomst.

Dit is een soort onbewuste, verborgen loyaliteit, die ervoor zorgt dat het eigen succes gesaboteerd en ondermijnt wordt. De onbewuste angst om succesvoller te worden dan een van je ouders is een krachtige dynamiek die veel voorkomt.

Bijvoorbeeld als je bent opgegroeid in een gezin waar het motto was: doe maar normaal, dan doe je al gek genoeg. Dit kan ertoe leiden dat een leider onbewust zegt: 'ik hou er niet van om uit te pakken', of 'het stelde niets voor, we gaan gewoon door'.

Dit thema laat zich meestal op een van deze drie manieren zien:

1. Alsmäär doorgaan, het is nooit klaar.
2. Het is nooit genoeg, de leider heeft geen antwoord op de vraag wanneer het goed genoeg is.
3. Sabotage-mechanisme: succes verhelpingsprincipe bijvoorbeeld zich verslappen bij belangrijke momenten

Toch is het nemen en vieren van succes dienend voor de organisatie; leden moeten kunnen zien dat jij als leider daarin voorgaat en stimuleert.

## 4. overdracht

Bij overdracht wordt er van alles en nog wat geprojecteerd op de leider - in positieve en in negatieve zin -, wat niet zozeer met de leider te maken heeft, maar wel door de leider getriggerd wordt. Het heeft meestal te maken met allerlei thema's uit het verleden van de medewerker, zaken die dus niet bij het hier en nu horen.



Het herkennen van overdracht is een belangrijk leiderschapsthema: het gaat om het onderscheiden wat bij het hier en nu hoort en wat niet. Als leider is het van belang om je ervan bewust te zijn dat jouw leiderschap kan 'aanvoelen' als een herhalen van een ouder relatie. De trigger voor de herhaling zit dan wel in het hier en nu. Je kunt overdracht ontwarren door het bespreekbaar te maken en te vragen waarom iemand zo heftig reageert.