

Leiderschap in verandering

Samen doen wat ertoe doet

Anouk Brack

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen

Inhoud

Voorwoord - volgerschap is het nieuwe leiderschap?	11
Gebruiksaanwijzing	13
1 Leiderschap in verandering	15
De evolutie van leiderschap	17
Minder gedoe en meer inspiratie in organisaties	18
Leiders gaan level up	20
Skill-ontwikkeling – essentiële leiderschapsvaardigheden	21
Stage-ontwikkeling – wijs omgaan met complexiteit	23
State-ontwikkeling – stress makes you stupid, flow makes you fantastic	26
Activiteit: focus door centreren	28
Handig omgaan met weerstand tegen verandering	32
Waardesystemen doorzien en beïnvloeden	34
De succesfactoren van veranderen	39
2 Het model – de Organisatiebloem van Brack	47
Stengel van de bloem - belichaming van leiderschap	47
Opbouw van de Organisatiebloem	48
3 Organisatiebloei – samen doen wat ertoe doet	55
Teamactiviteit: laaghangend fruit plukken	57
Activiteit: organisatiebloei in vijf stappen	59
Stap 1: Inspiratie door centreren	60
Stap 2: Visie met focus – vier verhelderende vragen	61
Stap 3: Vastberadenheid – bepaal het domein en kies je aanpak	62

Overzichtstabel De Organisatiebloem van Brack	64
Stap 4: Actie – dynamisch sturen	66
Stap 5: Reflectie – resultaat bekijken	67
4 Focus op de bedoeling – KERN	69
Wensen en problemen	70
Ideale situatie	70
Reflectie: werken aan de bedoeling of als bezigheids therapie?	71
De evolutie van de bedoeling	72
(Team)activiteit: de kern van de zaak	73
Tips	74
Samenvatting	75
5 Mijn effectiviteit – HET & IK	77
Wensen en problemen	78
Ideale situatie	78
Reflectie: urgent versus belangrijk	79
Werken met focus en flow	81
Activiteit: effectief door perspectief en controle	82
Tips	85
Samenvatting	86
6 Mijn capaciteiten – IK	87
Wensen en problemen	89
Ideale situatie	89
Reflectie: navelstaren versus doorbuffelen	90
Hoe kan ik soepel navigeren in persoonlijke veranderprocessen?	90
Mijn persoonsaspecten in kaart brengen	93
Activiteit: zelfcompassie bij moeilijk veranderbaar gedrag	96
Activiteit: kwaliteit cultiveren	102
Activiteit: vragenlijst 'mijn ideale werk'	105
Samenvatting	107
7 Onze communicatie – IK & WIJ	109
Wensen en problemen	110
Ideale situatie	110
Teamactiviteit: collega's met gebruiksaanwijzing	111
Reflectie: zoveel hoofden, zoveel zinnen	113

Activiteit: optimale communicatie met stage, state en skill	114
Tips	128
Samenvatting	130
8 Ons team - WIJ	131
Wensen en problemen	133
Ideale situatie	133
Reflectie: autonomie versus verbondenheid	134
Een team kan level up met state, stage en skill	138
Teamactiviteit: turbo-centreren als snelle start van bijeenkomst	139
Tips	151
Samenvatting	152
9 Ons werkproces - WIJ & HET	153
Wensen en problemen	154
Ideale situatie	155
Reflectie: overleggen of niet overleggen?	156
Activiteit: vergaderen met focus als voorzitter en deelnemer	156
Werkproces vormgeven	157
Teamactiviteit: werkproces doorlopend verbeteren	158
Stages in de rol van het werkoverleg herkennen	164
Holacracy, Sociocracy, Deep Democracy, Lean en Agile	165
Doorbreek de betovering van druk, druk, druk	170
Ons werk soepeler maken	174
Teamactiviteit: checklist onzinnige bezigheden	177
Tips	180
Samenvatting	181
10 De organisatiestructuur - HET	183
Wensen en problemen	184
Ideale situatie	185
Reflectie: structuur versus vrijheid	186
Teamactiviteit: opschonen van de regels	188
Activiteit: top-down werken met waarden, principes, regels	190
Stages in de organisatiestructuur herkennen	192
Tip	195
Samenvatting	195

11 De context - SYSTEEM	197
Wensen en problemen	198
Ideale situatie	199
State: aandacht van probleemblik naar systeemblik	200
Activiteit: van probleem naar uitdaging?	200
Activiteit: kies de juiste oplossing met Cynefin	202
Beter inzicht in het systeem met intuïtieve intelligentie	205
Effectief werken met het systeem	206
Tips	209
Samenvatting	210
12 Tips voor training in veerkracht en omgaan met complexiteit	213
Tips voor begeleiders van state-ontwikkeling	214
Stages: tips voor state-training aan leiders met verschillende waardesystemen	215
13 Samenvatting: de bedoeling tot bloei brengen	217
Dankwoord	221
Bijlagen	223
Noten	227
Literatuur	235
Over Anouk Brack	239

1

Leiderschap in verandering

Hoe geef je leiding aan verandering? Hoe behaal je in een veranderlijke omgeving toch mooie resultaten? En hoe is leiderschap zelf eigenlijk aan het veranderen?

De betekenis van de titel is tweeledig. *Leiderschap in verandering* gaat over hoe je leiderschap vormgeeft in een veranderlijke omgeving. En het gaat over het feit dat leiderschap zelf aan het veranderen is.

Het past bij deze nieuwe tijd dat leiderschap wordt gezien als iets dat iedereen nodig heeft en dat iedereen kan ontwikkelen. Leidinggeven is het toepassen van dat leiderschap in een leidinggevende functie. Maar leiderschap is net zo goed nodig in een zelfsturend team, voor zzp'ers, adviseurs en trainers. Leiderschap is een breder en persoonlijker begrip dan leidinggeven.

Leiderschap is vanuit inspiratie richting geven aan jezelf en anderen om samen te doen wat er echt toe doet. Daarbij hoort:

- **aandacht voor je eigen ontwikkeling en die van anderen;**
- **acceptatie van onvolmaaktheden en onvoorspelbaarheid;**
- **adaptatievermogen, zodat je veerkrachtig kunt inspelen op elke situatie.**

Veel organisaties zijn nog gestructureerd op een manier die niet (volledig) aansluit bij de wens om te doen wat ertoe doet. De structuren en procedures lijken het ons juist vaak moeilijker te maken. De organisatiecultuur is ook niet altijd een positieve steun in de goede richting. Die is soms verziekt geraakt, of ten prooi gevallen aan de drukte en controledrang. We willen wel, maar onze organisatie-structuren en -cultuur zijn wat stug en behoudend van aard.

Dit hoeft niet zo te zijn. Hoe graag mensen bevrijd willen zijn van beperkende structuren bewijst het succes van het boek *Reinventing organizations* van Frederic Laloux. Hierin beschrijft hij bestaande voorbeelden van hoe het anders kan. Van inspirerende werkplekken, waar mensen zichzelf kunnen zijn en waar gewerkt wordt aan een vitaliserend gezamenlijk doel. Van organisaties, waar de structuur de bedoeling en de mensen dient, en niet onderdrukt. Er spreekt ook een ander, positiever mensbeeld uit: mensen willen het goede doen, als ze de kans krijgen. Dit in tegenstelling tot het oude: mensen zijn van nature lui en je moet ze motiveren en eventueel straffen, anders doen ze niets nuttigs. Het zien van de voorbeelden uit andere organisaties wakkert hoop en enthousiasme aan in veel mensen, om ook die kant op te bewegen.

Ook onze visie op leiderschap is daardoor in verandering. Want als organisaties opnieuw uitgevonden worden, hoort daar een andere invulling van leiderschap bij. Het ouderwetse leidinggeven vanuit autoriteit en hiërarchie klopt niet meer bij deze manier van samenwerken. In sommige organisaties, zoals een grote multinational, zal een functionele hiërarchie blijven bestaan, omdat dat de aard van het werk ondersteunt. In andere organisaties, zoals thuiszorgorganisaties, kan volledig of bijna volledig afscheid genomen worden van een aantal managementlagen, omdat dat de aard van het werk het beste ondersteunt. De hiërarchie die vooral gebruikt werd voor controle van anderen is niet meer van deze tijd. In plaats daarvan gaan we naar natuurlijke hiërarchieën: we zien organisaties meer als een ecosysteem dan als een machine. Niet één persoon van een groep is de leider, we hebben allemaal leiderschap in huis. De nieuwe leider zijn we samen.

Laloux verwoordt die nieuwe manier zo:

'Management wordt in de nieuwe organisaties een manier om werkelijk het beste in mensen naar boven te halen, waar vertrouwen wordt gegeven en wordt gewerkt vanuit menselijkheid. Dat zorgt voor werkomgevingen die bezielt, doelgericht en productief zijn. We zijn allemaal geprogrammeerd in een oude manier van denken en staan nu aan het begin van een nieuwe fase van management.

Er zijn veel misverstanden over zelfsturing. Het betekent zeker niet dat er geen leiders meer nodig zijn, maar het gaat om natuurlijke hiërarchieën. (...) Dat je mensen daar inzet waar zij het beste in zijn. Managers en leiders hebben juist een hele belangrijke rol omdat een organisatie zich niet verder kan ontwikkelen dan de ontwikkelingsfase waarin het leiderschap van de organisatie zich bevindt.

Het heeft weinig zin een transformatie op te starten als de leiding hier weinig voor voelt of nog in oude machtsstructuren vastzit. Het heeft ook geen nut om alle managementfuncties overboord te gooien en zelfsturende teams op te starten, omdat de leiding wel een functie heeft. Alleen bepaalt een leider niet meer welke kant het op gaat, maar luistert naar welke kant een organisatie wil opgaan. Het is geen command & control, maar sense & respond. De organisatie is geen machine, maar

een levend organisme. In de natuur is ook niemand de baas. In een bos of een menselijke cel gebeurt ook steeds van alles tegelijkertijd, maar er is niemand die anderen vertelt wat zij moeten doen. Er is een natuurlijke ordening en zo zou het ook in een bedrijf moeten gaan. Degene die bijvoorbeeld een beslissing neemt, overlegt met degenen die de beslissing direct aangaan en er veel van weten.

Hiërarchisch leiderschap is prima als het om zaken gaat die niet al te complex zijn. Dan kan een man of vrouw het overzicht houden, maar in de business van vandaag is dat bijna nergens het geval.¹

Hoe zet je samen stappen naar die nieuwe werkelijkheid? Dit boek helpt je vooruit bij het verminderen van gedoe en het vergroten van de inspiratie op de werkvloer. Het maakt daarbij niet uit of je een gedreven professional bent met of zonder leidinggevende functie, of je in een conventioneel bureaucratische organisatie, een commerciële resultaatgerichte organisatie of een mensgerichte netwerkorganisatie werkt. We kijken namelijk naar leiderschap in verandering voorbij het uitrollen van grootse verandertrajecten. We bezien leiderschap en verandering als iets dat alle dagen aan de orde is.

Verandering is de enige constante

Heraclitus

De evolutie van leiderschap

Tot halverwege de twintigste eeuw lag de nadruk van leiderschap vooral op de individuele persoon en de positie van de leider. Je werd geboren met eigenschappen van een leider zoals dominantie en charisma. Vervolgens kwam er iets meer aandacht voor leiderschap als iets waarvoor je de competenties en vaardigheden kon ontwikkelen. Daarna ontstond het collectief leiderschap, dat wil zeggen: de relatie tot anderen en tot de context komt in beeld. Leiderschap wordt gezien als proces met de nadruk op stijlen en procedures. Sinds het begin van de 21ste eeuw is er een sterke nadruk op gezamenlijk leiderschap voor een gemeenschappelijk waardevol doel.²

Leadership becomes a shared dance of responsibility.

Mila Baker³

Deze historische ontwikkeling volgt heel mooi de ontwikkeling van waardesystemen (*stages*), waar we later op terugkomen. Dat is logisch, want de geschiedenis is een weerspiegeling van de maatschappelijke waarden van die tijd. Na elke doorbraak, zoals de industriële revolutie, ontdekken we na verloop van tijd de beperkingen van onze manier van doen. Vervolgens komt dan de volgende stap die het beter maakt. Maar die stap veroorzaakt ironisch genoeg zelf ook weer nieuwe onvoorziene problemen. Zo struikelen we samen naar het verwezenlijken van onze menselijke potentie toe.

Waar staan we dan nu? We leven in een wereld van dreigende catastrofes, snelle technologische ontwikkelingen en een ongekende welvaart. Dat, in combinatie met ons grote verlangen om een waardevolle bijdrage te leveren, kan er samen voor zorgen dat we een grote stap maken. We staan nu volgens mij in een tijd waarin we alle niveaus van ontwikkeling nodig hebben om een gezonde maatschappij te bouwen die werkt voor iedereen. En als het mislukt? Dan hebben we het in ieder geval geprobeerd.

Minder gedoe en meer inspiratie in organisaties

Hoe kunnen organisaties bijdragen aan wat er nodig is en tegelijk goed voor zichzelf zorgen? Hoe kunnen wij zelf datzelfde doen? Dan hebben we zo min mogelijk gedoe en zo veel mogelijk inspiratie nodig in organisaties. Daarom deed ik een klein onderzoek naar hoe het daarmee gesteld is.

Ik vroeg tientallen mensen waarvan ze vooral last hebben in hun organisatie. Welk gedoe houdt ze af van werken aan de bedoeling? Dit is een greep uit de meest voorkomende reacties⁴:

- 1** Overleg – 'Overkill aan overleg, geen eigenaarschap en besluiteloosheid'
- 2** Communicatie – 'Collega's die ja zeggen en nee doen, en grote ego's'
- 3** Besluitvorming – 'Ad hoc-beslissingen en achteraf bijsturen door de manager. Ondoordachte wijzigingen in prioriteiten van nog hogerop (speeltjes van de bazen)'
- 4** Bureaucratie – 'Hiërarchische structuren voor controle die niet inhoud-gekoppeld zijn', 'Ondoorzichtige en langzame samenwerking tussen afdelingen'
- 5** Veranderprocessen – 'Vakjargon, een keer informeren hoe en er dan van uitgaan dat de medewerkers het snappen en gaan doen. Geen leer- en oefentijd inbouwen.'

Als ik van een afstandje kijk naar wat mensen als gedoe ervaren, dan zie ik doorgeschoten positieve krachten. Iets wat op zich positief is, zoals een zekere mate van controle, kan doorschieten in overmatige bureaucratie.

Ik vroeg ze ook welke verandermethoden en -modellen ze kenden en waarmee ze goede ervaringen hadden. Daar kwam uit:

- 1** Ik ken er geen.
- 2** Het werkproces *Agile* en/of *Lean*.
- 3** Het collectieve leerproces *Theory U*.
- 4** Individuele kwaliteiten met *kernkwadranten van Ofman*.
- 5** Collectief leren en ontwikkelen met *Open Space Technology*.

State-ontwikkeling - stress makes you stupid, flow makes you fantastic

We hebben nu twee dimensies van leiderschapsontwikkeling besproken: de skill- en stage-ontwikkeling. De derde 's' is van state-ontwikkeling. Het beheersen van deze dimensie kan jouw leiderschap maken of breken.

In de ideale situatie heb jij de juiste competenties (skill) en weet je in welke ontwikkelingsfase jij en je omgeving zijn (stage). Maar dat wil nog niet zeggen, dat je wat je in huis hebt ook kunt inzetten op die momenten dat het erop aankomt. Onder druk vervalt ons biologische systeem in de overlevingsstand en gaat een groot deel van de hogere cognitieve functies tijdelijk 'offline'. Dan heb je nog

maar een kleiner deel van je capaciteiten tot je beschikking. Je hebt even geen toegang tot de capaciteiten die horen bij de verder ontwikkelde niveaus van leiderschap en communicatie. Hierdoor mis je (tijdelijk) reflectievermogen, creativiteit, innovatievermogen, positieve risico's durven nemen, effectieve besluitvaardigheid in complexe situaties, en een positief teamgevoel. Let op: Omdat je reflectievermogen ook offline gaat, heb je dit niet of nauwelijks in de gaten. Je functioneert vaak nog wel aardig, maar niet optimaal. Om meer invloed te kunnen gaan uitoefenen op je staat van zijn, kun je werken aan je state-ontwikkeling.

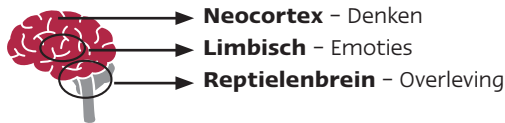
Dit wordt ook gebruikt door vechtkunstenaars, topsporters en mensen met veel meditatie-ervaring. Zij weten hoe je jezelf razendsnel weer in balans brengt, ook in uitdagende situaties. Zodat je vanuit rust snel kunt schakelen, mensen mee kunt krijgen en samen kunt doen wat ertoe doet.

Maar stress kan toch ook juist goed zijn? Ja dat klopt, maar we schieten snel door naar te veel spierspanning en dan wordt je langzamer, dommer en sneller reactief. Dus hoe krijg je jezelf in die optimale flow-staat?

Neurobiologie

	Stress	Flow
Innovatie	✘	✔
Reflectie	✘	✔
Big Picture	✘	✔
Creativiteit	✘	✔
Positief risico nemen	✘	✔

Drie lagen in onze hersenen



Onder stress gaat de neocortex offline en vallen we terug op ons reptielenbrein

Centreren van stress naar flow

✘	Cortisol	- Stress	} Flow
✔	Testosteron	- Zelfvertrouwen	
✔	Oxytocine	- Verbinding	

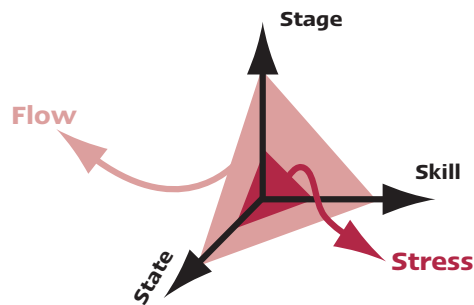
Centreren brengt ons cortisol omlaag en testosteron en oxytocine omhoog

3 Neurobiologische aspecten van stress en flow

Een goede state-ontwikkeling kenmerkt zich door een verhoogde *Aandacht* voor het hier-en-nu in en om ons heen, een vergrote mate van *Acceptatie* en mildheid dat de situatie is zoals die is, en een grote mate van *Adaptatie*-vermogen om het beste te maken van elke situatie. De belangrijkste beoefening hiervoor is het centreren. Het is eenvoudig en kost weinig tijd.

Toen een manager van een woningcorporatie een tijdje bezig was met centreren, vertelde ze me enthousiast: 'Het is echt wonderbaarlijk hoe het centreren werkt! (...) Daardoor kon ik de slechte boodschap veel rustiger overbrengen naar mijn team. Het helpt dus echt (..) ook als je goede oplossingen nodig hebt: even centreren en de ideeën schieten veel makkelijker binnen. Als een soort reserve-batterijtje ...'

In het volgende diagram zie je de drie dimensies van ontwikkeling bij elkaar. Stage-ontwikkeling staat langs de verticale as, skill-ontwikkeling langs de horizontale as. Langs de diepte-as staat state-ontwikkeling afgebeeld. De kleinere rode driehoek geeft de situatie weer als je niet de beschikking hebt over al je capaciteiten, omdat je bijvoorbeeld gestrest, gefrustreerd of overactief bezig bent. Het lichtrode vlak beeldt de ruimte uit die je tot je beschikking hebt als je in optimale flow bent.



4 Drie dimensies van leiderschapsontwikkeling en de inperkende werking van stress op de beschikbare capaciteiten

Een van de voordelen van die flow-staat, is dat je veel makkelijker omgaat met weerstand, omdat je die niet persoonlijk opvat. Bovendien is een gecentreerde staat 'besmettelijk', dus daardoor help je ook anderen hun beste zelf te zijn.

Naast centreren kun je onder andere mindfulness, oftewel aandachtstraining, beoefenen voor *state*-ontwikkeling. De wetenschappelijk bewezen effecten van mindfulness zijn beschreven door Gibbons in zijn boek *The science of successful organizational change*.

Overzicht van bewezen effecten van mindfulness:

- groter bewustzijn van emotionele staat, benoemen van emoties, aanpassen van onplezierige emotionele staat
- toegenomen vriendelijkheid, mildheid en compassie
- minder angst, depressie en boosheid
- groter probleemoplossend vermogen
- grotere creativiteit
- grotere aandacht, concentratie, en bewustzijn van de aandacht
- grotere executive aandacht, besluitvorming

- groter welzijn, gevoel van levensvervulling
- grotere gelijkmoedigheid, acceptatie, minder reactiviteit.

Dat is nogal wat, maar mindfulness sluit niet bij iedereen goed aan. Ben je (nog) niet toe aan mindfulnessbeoefening of past het niet zo bij je, dan kun je in ieder geval dagelijks meermaals centreren.¹⁰ Centreren op je werk is een soort mindfulness in actie onder druk en helpt je snel in een gunstigere toestand te komen. Mindfulness hoort dus, net als centreren, Leadership Embodiment en mindset-technieken uit de topsport, bij de dimensie state-ontwikkeling. Je kunt experimenteren¹¹ met deze methoden en kiezen wat het beste bij je past.

Zullen we centreren?

Activiteit: focus door centreren

Centreren is een eenvoudige techniek die je lichaam en geest stroomlijnt om nu je beste zelf te zijn. Het resultaat is: meer ontspanning, overzicht, helderheid en een gevoel van verbondenheid met jezelf en anderen. Het gaat snel: er zijn versies van één ademhaling tot oefeningen van maximaal een minuut of vijf.

Je doet het meermaals als onderhoud gedurende de dag. Een senior professional van een grote overheidsinstantie vertelt: 'Ik merk wel dat het belangrijk is om het centreren dagelijks te beoefenen. Zoals Anouk terecht zegt, poets je je tanden ook niet pas als je een gaatje hebt. Ook voor centreren geldt: als je wacht met het toe te passen tot wanneer je in een moeilijke situatie bent, is het minder zinvol. Daarom heb ik drie momenten in de dag waarop ik standaard even centreer: tijdens het opstarten van mijn computer, voordat ik opsta om te gaan lunchen en voordat ik naar huis ga. Daarnaast doe ik ook een snelle toepassing wanneer het zo uitkomt. Dat is vaak bij de koffieautomaat: stond ik daar vroeger te stuiten van ongeduld, neem ik nu dit moment om even tot rust te komen en opgewekt weer aan het volgende te beginnen.'

Net zoals je af en toe wat drinkt of eet en opstaat van je stoel, is het centreren een soort 'klein onderhoud' of verwenmoment. Gebruik je het daarvoor, dan kun je meteen beginnen bij de H van HARK. Je kunt het verder gebruiken als je geïrriteerd, gestrest of overenthousiast bent geraakt, om weer in balans te komen. Dan komen de drie A's eerst. Daarmee helpt je jezelf het snelst en soepelst van stress naar flow.

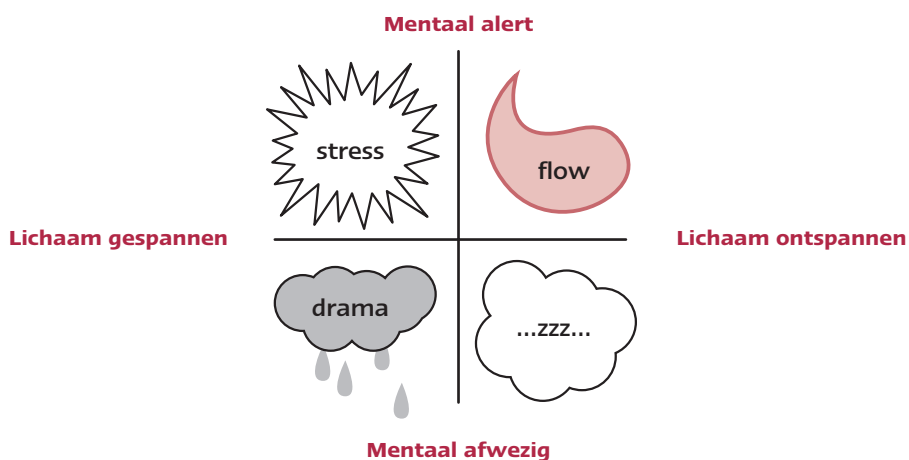


Het kader op pagina 29 is handig als geheugensteuntje en vind je ook online. Probeer eens aan de hand van dit overzicht te centreren.

Merkte je er wat van? Voor sommige mensen is het heel duidelijk, voor anderen niet meteen. Dat geeft niet: het is iets waarin je steeds beter kunt worden. Tot je onder druk kunt functioneren als een vechtkunstenaar: je kunt een aanval zonder zichtbare moeite ontwijken en jezelf en de ander beschermen. Dan ben je een positieve invloed in uitdagende situaties: jij hebt de kracht in plaats van dat de situatie de macht over jou heeft gekregen.

Een kenmerk van de flow-staat is alert én ontspannen handelen. Alertheid gaat vaak ongemerkt samen met te veel spanning, waardoor we suboptimaal of zelfs in de overlevingsstand functioneren. Ontspannen gaat normaal juist samen met te veel slapt en met in slaap vallen. Want zonder oefening in ontspannen én alert zijn, kent het lichaam alleen het paadje 'ontspannen leidt tot slapen'. Een bekend neurobiologisch gezegde luidt: *Neurons that fire together wire together*. Hiermee wordt bedoeld dat als je bepaalde gedragingen vaak tegelijk of na elkaar doet, ze steeds makkelijker samen optreden. Dat verklaart waarom veel mensen die beginnen met mindfulness in het begin in slaap vallen. Zo gauw de ontspanning toeneemt, kent het lichaam maar één paadje: gaan slapen.

In het volgende diagram zie je hoe je lichamelijk ontspannen (maar niet slap) en mentaal alert (maar zonder tunnelvisie) kunt laten samengaan om de kans op een flow-staat te vergroten.



6 Samenspel lichamelijke en mentale toestand leidt tot vier staten: dramatisch, slaperig, stressvol, flow

Centreren

Hoe breng ik mezelf in de flow?

- A**andacht - 'Oh, ik ben uit balans'
- A**ceptatie - 'Oké, geeft niks'
- A**daptatie - 'Aha, ik centreer mezelf'

Adaptatie door centreren

- 1 **H**ouding Zit/sta rechtop, alert en met gemak. Leun iets naar voren.
- 2 **A**demhaling
 - In en op langs je ruggengraat
 - Uit en naar beneden langs de voorkant, glimlach
- 3 **R**uimte Word je bewust van de ruimte om je heen naar alle kanten
- 4 **K**waliteit 'Hoe zou het zijn met een beetje meer [gemak/focus/...] in mijn lijf op dit moment?'

5 Jezelf in de flow centreren met de drie A's (aandacht, acceptatie en adaptatie) en 4 stappen van HARK

2

Het model – de Organisatiebloem van Brack

De Organisatiebloem is het model dat we gebruiken om de situatie op je werk in kaart te brengen en te verbeteren. Meestal wordt alleen de bloemknop gebruikt, die staat voor de skill-dimensie van ontwikkeling, maar er is ook een stengel. Een bloem zonder stengel is namelijk als een hoofd zonder lijf. De stengel staat voor de andere twee krachtige dimensies van ontwikkeling: de stage- en state-dimensies. We kijken nu eerst naar de betekenis van de stengel, daarna gaan we uitgebreid in op de bloemknop.

Stengel van de bloem – belichaming van leiderschap

De stengel heeft twee eigenschappen: de lengte en de dikte. De *lengte* staat voor de *stage-dimensie*, die ook wel verticale ontwikkeling wordt genoemd. Je kunt het als volgt onthouden: als je je ontwikkelt op het stage-gebied, krijg je een steeds groter overzicht van de wereld en van je eigen psyche. Je kunt bijvoorbeeld makkelijker de organisatie als levend systeem zien, terwijl je vroeger alleen je eigen afdeling in beeld had en voornamelijk jouw werkzaamheden daarbinnen. Wat betreft het effect van stage-ontwikkeling op je binnenwereld, zie je meer van wat eerst in je onderbewuste zat. Je kunt nu bijvoorbeeld herkennen dat je soms wat snel klaarstaat met je oordeel, vroeger dacht je gewoon dat je gelijk had. Er is dus een laag van reflectie op jezelf bij gekomen. Zoals je verder kunt kijken als je op een hogere uitkijktoren gaat staan, kun je meer zien als je een verdere stage-ontwikkeling hebt. Daarom staat de lengte van de stengel metaforisch voor deze stage-dimensie.

De *dikte* staat voor de *state-dimensie*, die wel de diepte-ontwikkeling wordt genoemd. De dikte van de stengel geeft stevigheid en veerkracht. Zo geeft een goede state-ontwikkeling jou ook stevigheid en veerkracht. Door de stengel heen stroomt de vitaliteit die de bloem voedt. Door jouw lichaam heen stroomt jouw vitaliteit. Deze state-dimensie gaat over het belichamen, over om kun-

nen gaan met druk en onverwachte omstandigheden. Door de goede combinatie van veerkracht en stevigheid werkt dat prima. Sta je lang onder druk en heb je veel stress, dan nemen de veerkracht en vitaliteit af, de stengel wordt dunner en breekbaarder en er stroomt minder levenskracht naar boven de bloem in. Daarom is flow ook zo belangrijk. Dan stroomt jouw vitaliteit goed door en kun je optimaal beslissen en handelen in elke situatie.

Wat gebeurt er met zware bloemen met lange stengels? Die knakken makkelijk om. Hoe verder je stage ontwikkeld is, hoe langer de stengel en hoe groter de bloem. Dat is het extra belang van state-ontwikkeling: hoe verder je stage-ontwikkeling is gevorderd, hoe makkelijker je in principe met complexiteit kunt werken, maar ook hoe veel groter de kans is dat je verdwaalt in die complexiteit. Zonder voldoende belichaming, heb je kans dat je stengel knakt. Dan word je een droogbloem op een stokje. Vertaald naar je werksituatie ben je dan je voeling met de werkelijkheid kwijt, je bent alleen nog een wandelend hoofd op een stokje. Je kunt vervolgens de kant van burn-out op gaan. Er is minder vitaliteit en je ervaart wel veel druk, of je denkt dat je alles beter weet, terwijl je compleet de voeling met de realiteit bent kwijtgeraakt en bent opgestegen met je hoofd in de wolken. Je mist dan je stengel, die ook dient als anker om je met beide benen op de grond te houden. In beide gevallen lijdt je bijdrage aan de organisatie eronder. Je bent nu meer een lijder dan een leider. Dus hoe langer de stengel, hoe dikker en gezonder de steel moet zijn.

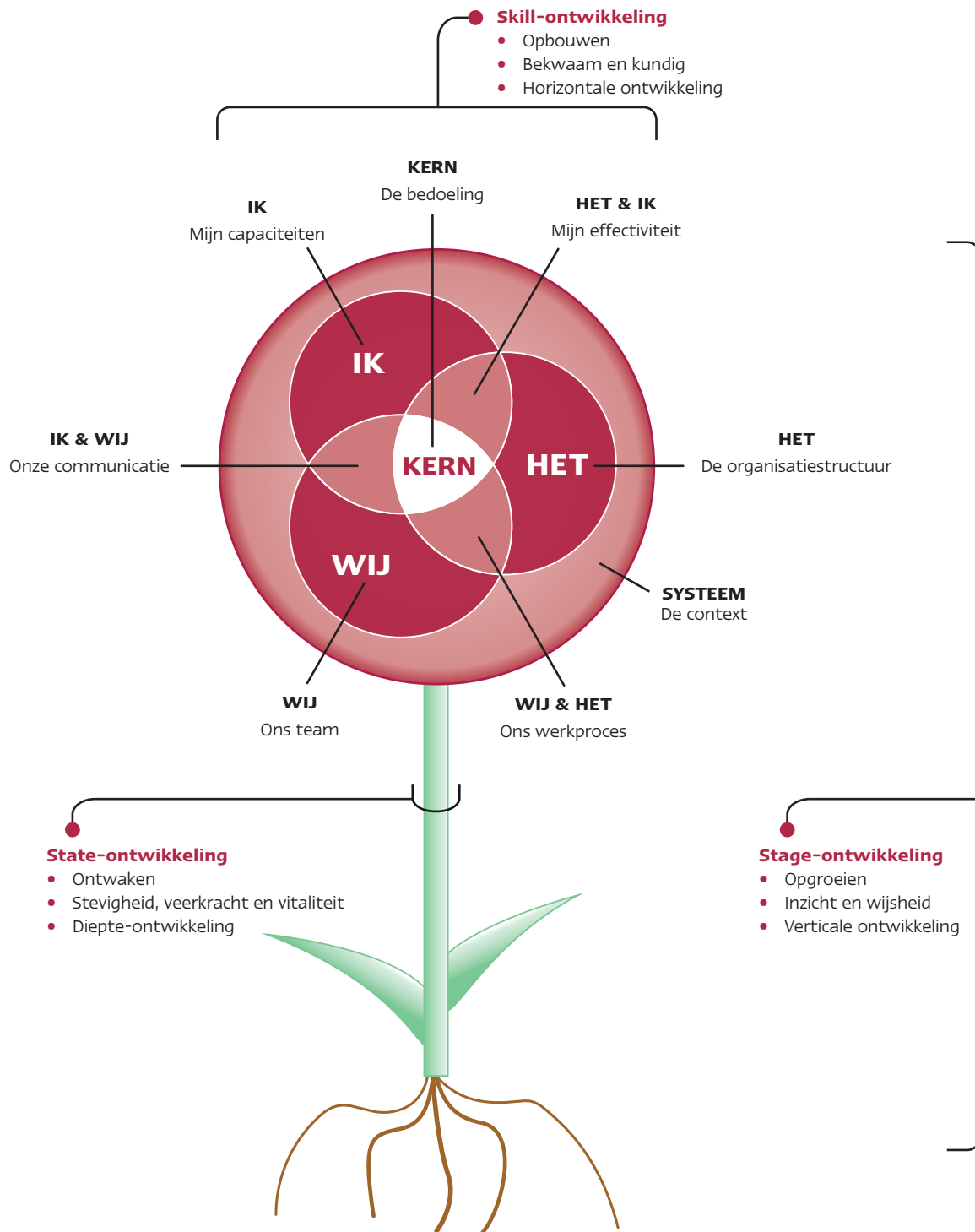
In figuur 13 zie je de bloem met stengel helemaal compleet met alle domeinen van de bloem (skill) en de andere twee belangrijke dimensies van leiderschapsontwikkeling (stage en state).

Hoe complexer je project, hoe meer belichaamd je moet zijn om zinnig te handelen in het moment. Waarom is dat? Omdat ook niet meer alles te plannen is. Je hebt dus ook al je aandacht, waarneemingsvermogen, inbeeldingsvermogen, reflectie, creativiteit, communicatie en intuïtie nodig om in het moment een goede beslissing te kunnen nemen.

Opbouw van de Organisatiebloem

De *bloemknop* zelf staat voor de skill-dimensie vol kennis, vaardigheden en overtuigingen die zinvol werk mogelijk maken. Je hebt ergens last van of je wilt iets bereiken en je weet zo gauw niet hoe. Door aan de hand van de domeinen van de bloem te bepalen waar je waarschijnlijk mee aan de slag wilt, zoom je als het ware eerst uit naar het grotere plaatje, om vervolgens weer in te zoomen op dat gebied dat nu aandacht verdient. Het stappenplan voor organisatiebloei in het volgende hoofdstuk helpt hierbij.

We gaan de bloemknop nu opbouwen vanaf het begin, een middelpunt. De punt staat voor de kern van de zaak, voor het bestaansrecht van een organisatie of team. Het geeft focus.



13 De Organisatiebloem van Brack, compleet met stengel en wortels