



Snel naar: Toelichting bij actiekaarten »

Handleiding

Je wilt bijdragen aan een doelstelling, een sterker team, een betere organisatie of misschien wel een betere wereld. Tegelijkertijd wil je in een omgeving zijn waarin jij tot je recht komt en waarin jij je thuis voelt. Waarin je het goed hebt, energiek en in balans bent. Hoe zorg je voor jezelf? Hoe kun je invloed uitoefenen op je omgeving? Misschien wil je ook ontdekken hoe mensen en situaties jou beïnvloeden en sturen, hoe ze bepalend zijn voor je ontwikkeling. Deze tachtig kaarten helpen je daarbij. Met een onverwachte vraag of opdracht laten ze je anders kijken, geven ze verrassende inzichten en leggen ze verbanden bloot tussen de intenties van mensen, de achtergronden van gebeurtenissen en de effecten daarvan op jou.

Met deze tachtig kaarten kun je op talloze manieren impact ervaren en je impact vergroten.

im·pact (de; m)

1 uitwerking, invloed, effect

Met deze kaartenset heb je een praktisch handvat voor je eigen ontwikkeling en het ontwikkelen van je invloed op jouw omgeving.

Hoe het werkt

Op de kaarten staan prikkelende titels, vragen en opdrachten die je alleen, met twee of in een team kunt inzetten. De vragen zijn niet altijd even snel te beantwoorden. Neem de tijd. Ga in gesprek met anderen om samen antwoorden te ontdekken. Ook de opdrachten verdienen rust en aandacht; je hoeft ze niet in één keer af te ronden. Door je tijd op te knippen en de opdrachten stap voor stap te doorlopen, haal je er vaak meer uit.

We hopen dat deze kaartenset je helpt om inzicht te krijgen in jouw rol en in verschillende situaties, zodat je regie kunt nemen over je eigen groei én over de ontwikkeling van het grotere geheel waar je deel van uitmaakt. Hoeveel impact deze kaartenset daadwerkelijk zal hebben hangt af van je bereidheid om stil te staan, te reflecteren, samen te puzzelen en te leren. Geef jezelf die ruimte en je merkt al doende wat de waarde van bepaalde inzichten voor je is.

Waarom

We leven in een complexe wereld, waar naast verbondenheid ook veel conflicten bestaan. Een wereld die door velen als fascinerend en uitdagend wordt ervaren en door anderen juist als hectisch en verwarrend. Mensen willen graag invloed uitoefenen op die wereld. Ze willen het goed hebben en op een zinvolle manier kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van hun directe leefomgeving.

Veel jonge mensen hechten er waarde aan dat wat ze doen, betekenis heeft; zij prikken vlot door onechtheid of onoprechtheid heen. Meer ervaren medewerkers willen het liefst meer dan alleen hun taken uitvoeren: zij willen deel uitmaken van teams waarin ze zich thuis voelen. Ze willen bijdragen aan een menselijke organisatiecultuur en aan een organisatie die het goede nastreeft en dit ook uitdraagt. Dat kan een flinke uitdaging zijn.

Maatschappelijke thema's als polarisering en onveiligheid dringen onvermijdelijk ook organisaties binnen, om daar onderdeel te worden van je dagelijkse ervaring. Hoe je hiermee omgaat, kan veel verschil maken. Zo kan liefdevolle aandacht voor jezelf en de ander tijdens een goed gesprek voor rust, verbinding, licht, verzoening en beweging zorgen. Die invloed heb je gelukkig elke dag.

Voor wie

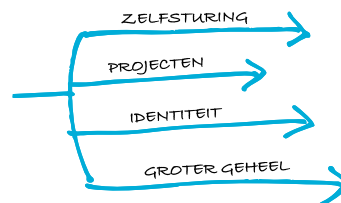
Deze kaarten zijn samen een waardevol handvat voor leidinggevendenden, managers, coaches, teamcoaches en verandermanagers. Maar eigenlijk is deze set er voor iedereen die context-bewuster wil leren werken en denken. Dat wil zeggen dat je stilstaat bij vragen als: hoe ben jij zelf beïnvloed door anderen en door de grotere gehelen waarin je leeft en werkt? Op welke manier voel je je één met je team, afdeling of organisatie? Hoe kun je de systemen en teams waar je deel van uitmaakt beïnvloeden? Welke stijlen bestaan er?

Gebruik deze kaarten tijdens een ontwikkelgesprek, coachingsgesprek, brainstorm, communicatietraining, teamdag, FIT® of bijvoorbeeld een Ontwikkelcirkel®. Laat de vragen en opdrachten een aanvulling zijn op de modellen en methodieken die je al kent, en ontdek nieuwe inzichten voor jezelf en je omgeving.

Ontwikkelingsgericht kader

Professionals die bekend zijn met het Ontwikkelingsgerichte werken, zoals beschreven door Rudy Vandamme, hebben wellicht al gemerkt dat deze kaartenset zich richt op het vierde spoor van het Vorkmodel®. Samen met de andere drie kaartensets van Auctus vormt Impact een serie van vier. De vier kaartensets dragen hun eigen titels. Hoewel deze titels niet precies overeenkomen met de namen van de sporen beslaan de kaartensets samen de vier sporen van de vork:

1. 'Energie!' helpt en inspireert je bij het verkennen van je energiebronnen en elementen van zelfsturing;
2. 'In Beweging' richt zich op het verhelderen van een (ontwikkel)doel, het verkennen van het krachtenveld en het lostrekken van een vastgelopen ontwikkeltraject of project;
3. 'Ontwikkelvragen' ondersteunt bij het verkennen van het identiteitsspoor op individueel en groepsniveau;
4. 'Impact' helpt je bij het verkrijgen van inzicht over de verbinding met anderen en de wisselwerking met het grotere geheel.



Samenstelling

Er zijn vier relatie-aspecten van belang bij het beïnvloeden. Hierbij focussen we op de directe relatie tussen jou en de mensen in je omgeving. De relatie-aspecten zijn:

- **Verbinden:** Hoe we vanuit ons mens-zijn met elkaar in verbinding gaan en staan. De kwaliteit van die verbinding tussen jou en de ander is mede een voorwaarde om impact te kunnen maken.
- **Beïnvloeden:** Manieren waarop jij het grotere geheel kunt beïnvloeden. Los van de formele rol die je eventueel hebt.
- **Ondervinden:** De invloed van je omgeving op jou en op jouw ontwikkeling. Zowel in het verleden als in het hier en nu.
- **Zijn:** Het besef dat jij zélf het grotere geheel bent. Je bent geen toeschouwer van het systeem waarin je werkt en leeft, je maakt er deel van uit.

Naast relatie-aspecten is er een tiental specifieke thema's waarover in teams en organisaties veel wordt gesproken. Thema's die voor leidinggevendenden en medewerkers belangrijk zijn en die mede bepalend zijn voor de mate van invloed die ze hebben. De tien thema's zijn:

- **Liefde:** Liefde verzacht, opent en brengt verbinding en ontspanning. Liefde bepaalt de mindset waarmee je impact kunt maken. Alleen al door je dankbaarheid te tonen, compassievol en begripvol te zijn naar anderen en verschillen tussen jou en de ander te erkennen en te waarderen. Er is grote behoefte aan liefde, ook in organisaties.
- **Veiligheid:** Er is behoefte aan psychologische veiligheid. Dat is echter geen recht dat je kunt opeisen, het is een relatie die je zelf mede opbouwt en die begint bij jezelf. Onder andere vanuit het lef om jezelf te tonen, je vertrouwensvol en kwetsbaar op te stellen en de ander met respect uit te dagen. Zo kun je bijdragen aan onderling vertrouwen en samen meer impact maken.
- **Dialoog:** Een dialoog is geen debat, maar een ontmoeting. Een goed gesprek waarin verschillende standpunten naast elkaar mogen bestaan en aanvaard worden. In dat samenspel vorm je waarden, toets je overtuigingen en ontwikkel je samen. Dialoog is de weg naar verbinding, de weg (terug) naar elkaar.
- **Het betreden van de 'plek der moeite':** We hebben te maken met lastige situaties, complexe problemen, conflicten, periodes van niet-weten. Als mens vermijden we van nature liever de spanning en frustraties. De kunst is echter er niet van weg te lopen of ze ontkennen, maar te blijven staan en samen deze situaties te beschouwen als interessante plekken. Plekken van waaruit je kunt leren. Wie dit durft aan te gaan, maakt ontwikkeling mogelijk.
- **Samenwerking en teamwork:** Je verandert een organisatie niet in je eentje. Teams kunnen dat wel. Dat kan makkelijk of lastig zijn. Je team of groep is idealiter je thuis en is de hefboom voor ontwikkeling en meer impact.
- **Leiderschap:** Vaak kijken we naar een leidinggevende om richting te geven. Maar leiderschap is geen functie, het is een houding die iedereen zelf kan aannemen. Of je nu professional of leidinggevende bent: pak je invloed door jezelf te leiden en van daaruit de ander mee te nemen.

- **Bestendigen:** Impact betekent ook: eren wat goed is en behouden wat waardevol is. Achter onwenselijk gedrag of weerstand tegen verandering zit vaak een goede intentie en gaat vaak iets moois schuil. Wie durft er te vertragen om te bewaren, bewaakt de ziel van de organisatie?
- **Uitdagen:** Naast bewaren wat goed is, is lef nodig om te veranderen. Bevraag het bestaande, doorbreek patronen, laat los wat niet meer werkt. Doe dat met respect en vastberadenheid. Niet wachten tot 'anderen' veranderen: impact begint bij jezelf.
- **Stilstaan bij wat je raakt:** Anderen kunnen raken begint ermee dat je zelf door je omgeving geraakt kan en mag worden. Gebeurtenissen zijn leermeesters. Ze helpen je worden wie je bent. Sta even stil, keer je rugzak eens om. Koester wat je sterk maakt en ruim op wat je niet meer nodig hebt. Door dat te doen, word je authentieker en effectiever in je impact.
- **Gelaagde verantwoordelijkheid:** Je bent deel van het geheel. Van daaruit draag je medeverantwoordelijkheid voor de goede gang van zaken. Wat je doet, beïnvloedt het geheel en het geheel beïnvloedt jou. Het gedrag dat we bekritisieren, tonen we vaak ook zelf. Je wordt wat je bestrijdt. Wie dat inziet, gaat bewuster handelen en heeft meer impact.

Elke van deze thema's speelt een rol in een of meer van de vier relatie-aspecten. Zowel de relatie-aspecten als de thema's zijn bepalend voor de manier waarop je impact kunt vormgeven.

Door de relatie-aspecten te combineren met de thema's zijn we tot tien categorieën gekomen: **Geraakt, Leiden, Bestendigen, Uitdagen, Ik ben, Liefde, Dialoog, Veiligheid, Moeite** en **Team**. Elke categorie omvat acht kaarten. Op elke kaart staat onderaan de naam van de categorie, bovenaan een titel en daaronder een vraag en een uitnodiging om tot actie te komen. De titel geeft een manier aan om je wijze van beïnvloeden vorm te geven. De vraag is erop gericht om je binnen dit kader een inzicht te geven op het niveau van je drijfveren en overtuigingen. De opdracht helpt je vervolgens om een inzicht om te zetten naar een actie om zo je impact in jouw eigen praktijk te vergroten.

Achtergronden en bronnen van inspiratie

We hebben ons bij het maken van deze kaartenset niet alleen gebaseerd op onze eigen visie en praktijkervaring. We hebben ons ook laten inspireren door onder andere het werk van Mirjam Altena, Robert Cialdini, Julia Galef, Byron Katie, Harry Kunneman, Dalai Lama, Jan Jacob Stam, Eckhart Tolle en principes uit de positieve psychologie.

Toepassing en speeldoeleinden

De tachtig kaarten ondersteunen je bij het voorbereiden en voeren van een ontwikkelingsgerichte dialoog. Ze zijn op individueel niveau, in één-op-één gesprekken en in teamverband te gebruiken.

	Geraakt
	Uitdagen
	Bestendigen
	Leiden
	Ik ben
	Liefde
	Dialoog
	Veiligheid
	Moeite
	Team

Gebruik voor jezelf

Gebruik de kaarten als deel van jouw ontwikkeltraject, om de wisselwerking te onderzoeken tussen jezelf en de grotere gehelen waar je deel van uitmaakt.

- De eenvoudigste manier is om op een willekeurig moment een kaart uit de stapel te trekken en daarmee aan de slag te gaan. Zo train je jouw contextbewustzijn en de wijze waarop je deelneemt aan grotere gehelen.
- Kies een hoofdcategorie die je wilt verkennen. Leg alle kaarten uit die categorie op tafel en bekijk ze aandachtig. Pak dan een kaart die je aan het lachen maakt, die je raakt of waarvan je denkt dat deze je inzichten kan geven. Pak aan en doe er iets mee.
- Zoek je eigen voorkeursstijl van beïnvloeden en onderzoek of een andere stijl mogelijk beweging kan brengen in jouw project, veranderdoel of context.

Gebruik in één-op-één gesprekken

Je kunt de kaarten als coach of coachend leidinggevende inzetten in ontwikkelgesprekken.

- Zoek enkele categorieën uit die kunnen helpen bij het ontwikkelvraagstuk dat speelt. Schud deze kaarten. Laat de ander een kaart uit de stapel trekken of laat de ander een kaart uit de stapel zoeken waar die denkt mee verder te komen. Aan de slag!
- Trek een kaart of zoek een kaart die je de ander cadeau wilt doen, als inspiratiebron.

Gebruik in teams en groepen

Gebruik de set kaarten in je team, bijvoorbeeld in een werkoverleg, tijdens een lunch of op een teamdag. Geef de deelnemers zo de gelegenheid elkaar eens op een andere wijze te leren kennen.

- Leg voor aanvang van een bijeenkomst de kaarten met de rug omhoog op tafel. Laat elke deelnemer een foto kiezen die hen aanspreekt. Tijdens de check-in licht ieder de gekozen kaart toe. Er ontstaat een gesprek vol inzichten en energie.

- Zoek enkele categorieën uit die kunnen helpen bij het onderling verbinden en bij het versterken van de samenwerking in het team. Schud deze kaarten en laat om beurten een kaart uit de stapel trekken.
- Zet de categorieën op een strategische wijze in. Stimuleer de ontwikkeling van een positieve teamdynamiek door bijvoorbeeld eerst een ronde met kaarten uit de categorie Veiligheid te spelen en daarna uit de categorieën Moeite of Dialoog.
- Je kunt de kaartenset tijdens een Ontwikkelcirkel® of FIT®-bijeenkomst inzetten, specifiek in de gespreksfasen waarin het gaat over hoe een teamlid of het team bijdraagt aan het grotere geheel.

Tips voor de coach/gespreksleider

Gebruik deze kaarten bij het voorbereiden of begeleiden van een bijeenkomst. Probeer, voordat je daarmee aan de slag gaat, de kaarten eens zelf uit. Neem de tijd om de vragen en opdrachten te lezen en op je in te laten werken. Je zult ontdekken dat je soms stevig aan het denken en voelen wordt gezet. Dit geeft je een beeld van situaties waarin de kaarten toepasbaar kunnen zijn.

Praktische tips

- Natuurlijk geef je iemand de tijd en ruimte om zelf aan de slag te gaan met een kaart, maar je kunt als gespreksleider altijd verdiepende vragen stellen, waarmee je een deelnemer verder helpt om tot inzichten te komen.
- Als iemand voor zichzelf een vraag heeft beantwoord, check dan als facilitator bij wie in de groep de vraag of de opdracht iets losmaakt. Laat ze hun verhalen delen. Zo krijgen de deelnemers meerdere perspectieven, leren ze elkaar beter kennen en kunnen ze de rijkdom van onderlinge verschillen gaan benutten.
- Als je iemand een kaart laat trekken of kiezen, kun je die persoon vragen die kaart zelf aan te pakken of om de kaart cadeau te doen aan iemand uit de groep. Laat de gever dan aan de ontvanger uitleggen waarom hij/zij/hen denkt dat de ander met de kaart geholpen zal zijn. Wat is het effect daarvan op de ontvanger?
- Als je niet veel tijd of ruimte hebt in je coaching of groepsbijeenkomst, kun je de vragen laten beantwoorden en de verdiepende opdracht(en) meegeven als vervolgstap.
- Stel jezelf ook eens de volgende vragen: wat is precies jouw rol in relatie tot het individu of de groep? Hoe beïnvloed jij de groep? Welke impact heeft de groep op jou? Ben jij bewust of onbewust inmiddels (deel van) de groep?

Aan de slag!

Nieuwsgierig geworden? Maak de doos open, onderzoek en ervaar welke kaart of foto meteen je aandacht trekt. Welke kaart je ook trekt, kiest of van een ander krijgt: bekijk hem rustig. Neem bewust waar wat er met jezelf, je collega of de groep gebeurt als je met de vragen en opdrachten aan de slag gaat. Is het de vraag, de opdracht, de afbeelding, de kleur of de ruimte om met elkaar contact te maken, die je tot een gesprek en inzichten brengt?

Handreikingen voor jou

In het tweede deel van deze handleiding vind je een toelichting op een aantal specifieke actiekaarten. Die zijn herkenbaar aan het icoon: . Wat achtergrondinformatie bij het thema, een verdieping van de vraag en/of een handvat bij de actie.

Wil je de gelaagdheid in deze kaartenset verder ontdekken en benutten en vandaar uit sterke verbindingen leggen tussen methodiek die je in je praktijk inzet, laat het ons weten. We verzorgen workshops om de potentie van deze kaartenset maximaal te leren benutten.

We wensen je veel plezier en impact!
Valentijn & Rudy

Over de auteurs



Valentijn Spit (1971) is senior adviseur, trainer, coach, methodiekontwikkelaar en oprichter van Auctus, dat zich richt op leiderschaps-, team- en organisatieontwikkeling. Hij werkt op basis van principes uit de krijgskunst, systemisch werk, NLP en de Ontwikkelingsgerichte benadering.



Rudy Vandamme (1958) is doctor in de psychologie, antropoloog, filosoof, NLP trainer en methodiekontwikkelaar. Ook is hij grondlegger van Deep Evolvement, dat zich richt op de wederkerige impact van het individu op organisaties en de samenleving. Hij schreef onder andere de boeken Handboek ontwikkelingsgericht coachen, De corporate activist en Wicked skills.

Tekst: Valentijn Spit, Rudy Vandamme
Correctie: Remco Mourits
Vormgeving: Krista de Heer

ISBN 978 90 83622 61 3
NUR 807

© 2025 Auctus TCA

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Auctus TCA.

Toelichting bij de kaarten

We hebben ons bij het maken van deze kaartenset niet alleen gebaseerd op onze eigen visie en praktijkervaring. We hebben ons ook laten inspireren door onder andere het werk van Mirjam Altena, Robert Cialdini, Julia Galef, Byron Katie, Harry Kunneman, Dalai Lama, Jan Jacob Stam, Eckhart Tolle en principes uit de positieve psychologie. Wij hebben op basis van al deze inspiratiebronnen met zorg en plezier tachtig vragen en opdrachten voor je gemaakt.

🌐 Een deel van de kaarten hebben een symbool op de kaart staan. Deze kaarten lichten we hieronder uitgebreider toe. Soms met een verfijnde opdracht, een korte uitleg over een achterliggend model en bij enkele kaarten verwijzingen naar onder andere onze [online syllabus](#). Hierin vind je toelichtingen op de genoemde modellen en theorieën. Het wachtwoord is 'impact'.

INDEX (met links)

Leiden:

Facilitator »
Influencer »
Leraar »
Coach »
Magiër »
Awakener »
Mens »

Bestendigen

Pleaser »
Grondlegger »
Martelaar »
Heelmeester »
Strijder »

Uitdagen:

Koploper »
Saboteur »
Nar »
Provocateur »
Klokkenluider »

Geraakt

Ontvangen »
Verstoringen »
Deel van gehelen »
Triggers van je verleden »
Balans en veerkracht »
Schijntalenten »

Leiden

🌐 Facilitator

Een facilitator creëert een omgeving waarin anderen de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en te presteren. De facilitator combineert doorgaans de rol van zakelijk manager met een stevig portie empathie en mensgerichtheid. Vergelijk de rol van de facilitator ook met het archetype van de Koning, die weliswaar een zakelijke afstandelijkheid tot het volk betracht, maar ook betrokkenheid toont bij de mensen.

De mantra van de facilitator is: structureren, ordenen en het hanteerbaar en controleerbaar maken van processen. De facilitator heeft een voorkeur voor instrumenteren, 'meten is weten', sturen en bijsturen. Je schept een helder zakelijk kader en een context waarbinnen je verwachtingen uit. Je stelt middelen ter beschikking, stelt normen en grenzen en spreekt anderen hier zo nodig op aan. Vergaderen en besluitvorming zijn de belangrijkste

Ik ben

Spiegelbeeld »

Liefde

Dankbaarheid »

Dialogoog

Tijd & Ruimte »
Luisteren/luisterniveaus »
Conflict »
Confrontatie »
Onderstroom »

Veiligheid

Onderzoek »
Roddelen »

Moeite

Transitie »

Team

Geschiedenis »
Diversiteit »
Bestaansrecht »
Organisatieontwikkeling »
Teamdynamiek »



activiteiten. Hieraan voeg je mensgerichtheid toe. Je beseft dat professionals geen harde schakels in een proces zijn, maar mensen met behoefte aan ruimte voor autonomie, ontwikkeling van meesterschap en zingeving.

Opdracht:

- Hoe zorg jij voor een omgeving waarin anderen de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en te presteren? Wat kenmerkt jouw persoonlijke stijl?
- Maak concreet wat je, naast dat wat je al gewoon bent om te doen, nog meer kunt doen om een dienende context te creëren. Misschien kun je eens starten vanuit mensgerichtheid in plaats van uit proces-denken?

Meer informatie over deze en de andere rollen van de leidinggevende lees je in 'De rollen van de leidinggevende' uit onze online syllabus.

Influencer

Beïnvloeden gaat over 1) een relatie met iemand opbouwen en 2) binnen die relatie iemand iets laten denken, voelen of doen. De ander verandert door jouw toedoen van attitude en opinie, neemt daardoor andere besluiten en toont ander gedrag. Kijk eens op Wikipedia wat onder 'influencer' wordt verstaan.

Er is door onder andere Jamie Anderson, Daniel Pink, Robert Cialdini en Steve Martin veel onderzoek gedaan naar wat iemand beweegt om bepaalde besluiten te nemen, en naar de gedragsstijlen die je kunt inzetten om de ander daarbij te beïnvloeden. Het model van de vijftien gedragsstijlen vind je in onze syllabus onder de naam 'Succesvol beïnvloeden'. Verdiep je erin en ontdek in welke situatie bepaalde stijlen effectief zijn en welke juist niet.

Opdracht

- Wat kenmerkt de manier waarop jij anderen overtuigt om iets te doen of juist iets te laten? Wat is jouw persoonlijke stijl?
- Voeg effectieve invloedstijlen uit het model van Cialdini en Martin toe aan je gedragsrepertoire om zo je impact te vergroten.

Lees 'Influence: Science & practice' van Robert Cialdini of 'Manipuleren op je werk' van Frank van Marwijk om je verder te verdiepen in de gedragsstijlen waarmee jij je impact op een positieve en constructieve manier kunt vergroten.

Leraar

De leraar draagt visie en kennis over, en leert anderen vaardigheden aan waarmee ze op een bepaald vlak op eigen benen kunnen staan. De leraar ontwikkelt zichzelf ook; de leraar is expert en pakt dus een voorbeeldrol in ontwikkeling. Drijfveren zijn vaak: nieuwsgierigheid en grootmeester willen blijven op inhoudelijk vlak.

De mantra van de leraar is: altijd klaarstaan voor professionals om samen met hen vaktechnische uitdagingen aan te gaan en inhoudelijke problemen op te lossen. Als leraar bouw je op je ervaring, je inspireert, hebt aandacht voor het kennisniveau van de ander en helpt door 'just in time' je kennis te delen om de kwaliteit van het werk te verbeteren. Het bijhouden van je vak en lesgeven zijn voornamelijk activiteiten van de leraar. Valkuilen zijn: altijd beter willen blijven dan de ander, de ander onvoldoende vertrouwen geven en op die manier onmisbaar blijven. Zo voorkom je dat verantwoordelijkheden kunnen worden gedelegeerd.

Hoe bewuster je bent van wat je doet, hoe groter je impact vanuit je educatieve rol.

Opdracht

- Welke kennis of expertise, die jou of je organisatie eigen is, draag jij bewust over aan collega's? Wat hoop je hiermee te bereiken?
- Hoe zit het met jouw valkuilen? Herken je de valkuilen die hierboven genoemd staan? Maak jij jezelf wel eens onmisbaar of juist bewust misbaar? Heb je andere valkuilen?
- Werk vervolgens jouw rol als leraar verder uit. Maak zo concreet mogelijk wat er aan activiteiten wel bij hoort en wat niet.



Meer informatie over deze en de andere rollen van de leidinggevende lees je in 'De rollen van de leidinggevende' uit onze online syllabus.

Coach

Een coach voert gesprekken vanuit gelijkwaardigheid. Het zakelijk kader is gegeven door de manager; jij hebt aandacht voor wat daarbinnen ontwikkeld moet worden. Je doet dat doelgericht en met begrip voor de mens achter de rol. Tegelijkertijd wil je betrokkenheid, vooruitgang en resultaten zien. Je leidt op het niveau van het ontwikkelproces en volgt de initiatieven en besluiten die binnen het gegeven kader door de coachee worden genomen.

De mantra van de coach is: de ander tot inzicht en verandering brengen door aan te sluiten en uit te dagen tot introspectie. Je confronteert door helpende en belemmerende gedragspatronen te bespreken. Je werkt keihard – niet door iets voor de professional te doen, maar door de professional de competentie 'zelfsturing' te helpen ontwikkelen. Een coach prikkelt de professional continu om zich ook als mens te ontwikkelen, in relatie tot het grotere geheel waartoe deze behoort. Je hebt lef voor en scherpte in de confrontaties.



Opdracht

- Hoe coach jij collega's als je hen spreekt? Wat is jouw persoonlijke stijl?
- Contracteer je jouw rol als coach, ben je helder wanneer je dat doet en met welk doel of doe je het van nature, in alles wat je doet?
- Wie coacht jou in je rol?
- Werk je rol als coach verder uit. Besteed aandacht aan de balans tussen jouw zakelijkheid en doelgerichtheid enerzijds en je empathie anderzijds.

Meer over deze en de andere rollen van de leidinggevende vind je in onze online syllabus onder de titel 'De rollen van de leidinggevende'. Lees ook over coaching, bijvoorbeeld in 'Handboek coachend leiderschap' van Rudy Vandamme, 'Empathisch leiderschap, niet voor watjes' van A. Baeke of 'Meesterlijk coachen' van Robert Hargrove.

Magiër

Een magiër is een mythische figuur, een archetype. Hij transformeert een situatie, gebeurtenis of gevoel naar iets positiefs en leerzaams. Zijn kracht is om een situatie in het hier en nu te accepteren/omarmen, hoe vervelend deze ook is.

De mantra van de magiër is: vanuit rust en acceptatie combineer je wat er is met levenswijsheden, zodat jijzelf én je omgeving anders tegen een situatie aan kunnen kijken. Geen trucs en 'quick wins', maar pure acceptatie van gemak en ongemak. Je toont jezelf, je ware wijsheid en ook wat je niet weet!



Opdracht

- Wat is jouw vaardigheid om lastige situaties volledig te accepteren, om ze daarna om te buigen naar leersituaties voor jezelf en/of voor anderen?
- Maak concreet hoe je dat precies doet en wanneer je geleerd hebt om dat zo te doen. Wanneer je je levenswijsheid hebt opgedaan.
- Welke 'wonderen' heb je zoal verricht voor jezelf of voor de mensen om je heen?
- Welke actuele uitdaging kan wat van jouw magie gebruiken?

In 'Dragon Mastery' van Rudy Vandamme lees je alles over dit archetype en ook over de andere vijf archetypes (houdingen & zienswijzen) om uitdagingen aan te gaan. Vergroot je impact door flexibeler te zijn in je aanpak.

Awakener

De mantra van de awakener is: maak de omgeving op individueel en groepsniveau bewust van patronen en schud ze wakker. Je schijnt licht in de blinde vlekken, je benoemt overeenkomsten en verschillen tussen mensen en geeft feedback op gedrag en groepsdynamische aspecten. Dat doe je op een luchtige manier als het kan en op serieuze wijze als het nodig is. Zo prikkel je het leren en een ontwikkelingsgerichte dialoog.



De kunst is om op zogenaamde systemische wijze je waarnemingen te doen. Dat wordt ook wel fenomenologisch waarnemen genoemd. Het gaat erom zonder oordeel waar te nemen, te ervaren. Hoe je dat doet? Niet met je hoofd, maar met je lijf én al je zintuigen. Zonder interpretatie, alles is puur informatie. Je kunt op basis van je waarnemingen terugkoppelen wat je opvalt en wat je mogelijk ziet aan patronen. Zo geef je de mensen om je heen de gelegenheid te zien wat ze doen, om vervolgens bewust keuzes te kunnen maken.

Opdracht

- Welke patronen zie je bij de mensen om je heen of in de hele organisatie? Welke daarvan benoem en bespreek je en welke nog niet?
- Verdiep je in het systemisch waarnemen en kaart eens aan wat je zoal waarneemt, met als doel er samen van te leren.

Lees meer over de rol van Awakener, bijvoorbeeld in 'Handboek FIT' van Valentijn Spit en Rudy Vandamme. Over fenomenologisch waarnemen kun je onder andere lezen in 'Systemisch adviseren' van Siebke Kaat en Anton de Kroon.

Mens

Kernvraag voor veel leiders: 'Waarom zou iemand je volgen?' Uit onderzoek van onder andere Jamie Anderson blijkt dat we ons als volgers makkelijker verbinden aan een leider die zichzelf toont, die authentiek is en congruent in wat hij, zij of hen zegt en doet. Dus: besef als leider wie je bent als mens, wees authentiek in je leiderschap en verbind je in contact van mens tot mens.

De mantra van de mens: ik ben oké, jij bent oké en wij zijn oké! Je geeft je identiteit op je eigen wijze vorm in alles wat je doet: je taal, je kleding, je werk, enzovoort. Je doet je niet anders voor dan je bent, je zet geen beeld van jezelf neer dat de ander van je verlangt. Je bent trouw aan jezelf op alle mogelijke manieren. De ontwikkeling van je identiteit is een cruciaal element in je persoonlijke én in je professionele ontwikkeling. Dat zie en respecteer je ook in de ander.



Opdracht

- Reflecteer: wie ben je? Wat typeert jou als mens?
- Wat van jezelf laat je bewust of onbewust zien in het contact met mensen waar je mee samenwerkt of waar- aan je leiding geeft?
- Wanneer in je leven heb je geleerd om je tot op dit niveau te verbinden met anderen?
- In welke situaties gooi je het onzichtbaarheidspoeder van Harry Potter over je heen en vertrek je?
- Welke krachten of kwetsbaarheden toon je nog niet, die wel een plek kunnen hebben in de samenwerking en zouden helpen om je te verbinden?
- Wat zou je meer kunnen laten zien van jezelf in de relatie met de ander, zodat je closer wordt en meer invloed krijgt? Ga hier eens mee experimenteren op een integere wijze, om je sterker te verbinden met anderen.

Meer over het verbinden met anderen vanuit je mens-zijn vind je in onze online syllabus onder de titel 'Leiders en volgers'. Ook in 'Handboek ontwikkelingsgericht coachen' en 'De corporate activist' van Rudy Vandamme vind je hoofdstukken met praktische handvatten voor het bewust bezig zijn met het ontwikkelen van jezelf en je identiteit.

Bestendigen

Pleaser

De pleaser maakt het anderen naar de zin. Het woordenboek zegt er het volgende over:

plea·sen (*pleasede, heeft gepleased*)

1 voortdurend naar de zin maken, naar de mond praten: *hij wil altijd iedereen pleasen*

De pleaser wint en verliest. Winst zit vaak in het ontvangen van waardering voor je acties: plezier, erkenning, harmonie, een fijne sfeer en zo verder. Het verlies zit er vaak in dat veel doen voor een nader ten koste kan gaan van jezelf. Soms ga je grenzen over van de tijd of energie die je beschikbaar hebt om het anderen naar de zin te maken. Soms zijn het je eigen gedragsnormen die je overschrijdt.



Opdracht

- Waarmee please jij je team of de mensen om je heen?
- Wat is je doel ermee, waarom doe je dit?
- Hoeveel moeite kost het je precies?
- Wat lever je daarbij wellicht van jezelf in? Welke grens ga je over? Ben je wellicht ontrouw aan je eigen waarden of normen?
- Wat levert het jou en de ander concreet op de laatste tijd?
- Hoe lang kun je dit nog volhouden?
- Als je de ander minder zou pleasen, waar zou je dan tegenin moeten gaan?

🌐 Grondlegger

Als grondlegger van een afdeling, team of groep ben je gestart vanuit een idee, een doel, een aantal opvattingen of leidende principes. Noem het de wortels van het systeem. In de start of de oorsprong van een systeem vind je het DNA. Vanaf het begin zijn overwegingen, leidende principes en ervaringen in het 'collectief geheugen' opgeslagen, om vervolgens te worden ingezet als kennis en handvatten om succesvol te zijn.



Opdracht

- Welke van de groepen of teams waar je lid van bent, ben je ooit zelf gestart?
- Waarom? Vanuit welke bezieling ben je (samen met anderen) gestart? Geld verdienen of 'iets' bijdragen? Is het systeem ontstaan vanuit een diepe wens of vanuit pure noodzaak?
- Wat waren de drijvende krachten om het systeem op te bouwen? Tijd, geld, vakmanschap, producten en kennis, loyaliteit naar klanten en opdrachtgevers, trouw aan de grondlegger(s)?
- Welke van de oorspronkelijke motieven en drijvende krachten zijn nog steeds voelbaar of zichtbaar? Op welke wijze?

Verdiep je in de kracht van het systemisch werk, bijvoorbeeld door 'Systemisch adviseren' van Siebke Kaat en Anton de Kroon te lezen.

🌐 Martelaar

De martelaar draagt lasten, niet alleen die van zichzelf maar ook die van anderen. De martelaar gelooft er bewust of onbewust in dat het dragen van de last nou eenmaal moet en dat 'de marteling' die dat met zich meebrengt zinvol bijdraagt aan het grotere geheel, wat die marteling of opoffering dan ook is. Het woordenboek zegt over de martelaar:

mar-te-laar (de; m/v/x; meervoud: martelaars, martelaren)

1 iem. die om een idee, m.n. om zijn geloof, marteling of dood ondergaat

De mantra van de martelaar is: wees sterk, offer je op, voel en draag de last. Je hebt een groot hart voor anderen, je bent ook dapper en zeker niet te beroerd om aan te pakken wat gedaan moet worden. Ondanks dat een klus of taak zwaar is en misschien bij een ander hoort. Tegelijkertijd wil je erkenning voor je inspanningen en soms helpt aandacht of medelijden van de ander om je gemoed tot rust te brengen.



Het kan best een uitdaging zijn om niet te veel te klagen of te gaan handelen vanuit onmacht. Draag niet bij aan een klaagcultuur. Begrenzen in wat je wel en niet draagt, heb je ook zelf te doen. Daar heb je wel degelijk invloed op dus pak je eigenaarschap en spreek uit waar je grenzen en behoeftes liggen.

Opdracht

- Welke lasten draag jij om een ander of je team overeind te houden?
- Is opoffering een patroon dat bij jou hoort? Zo ja, wanneer heb je dit geleerd?
- Wat doe je precies als jij je opoffert voor een ander of je team?
- Wat levert dit opofferen tot nu toe concreet op, denk je?
- Hoeveel tijd en energie kost het je?
- Hoe tijdelijk is deze situatie en hoe lang kun je dit nog volhouden?
- Wat is misschien een oplossing voor de langere termijn, die zou maken dat de ander zijn eigen lasten zelf weer kan dragen?

In 'Dragon Mastery' van Rudy Vandamme lees je alles over dit archetype en ook over de andere vijf archetypes (houdingen & zienswijzen) om uitdagingen aan te gaan. Vergroot je impact door flexibeler te zijn in je aanpak.

Heelmeester

Waar mensen samenwerken, bestaan verschillen en tegenstellingen in opvattingen en belangen. Dat kan leuk en inspirerend zijn maar ook lastig en energievretend. In 'de vijf frustraties van teamwork' schrijft Peter Lencioni dat, als we succesvol willen samenwerken, we minstens moeten leren om de onderlinge verschillen en conflicten te bespreken. We moeten conflicten zelfs weten in te zetten ten gunste van het gezamenlijk doel. Productief maken van conflicten noemt hij dat. In het interview over moeraswerk pleit Harry Kunneman voor hetzelfde. Als het jou aangaat, heb je er vooral zelf iets in te doen.

Sommigen maken er hun beroep van om anderen te helpen conflicten te beslechten. Mediators en andere 'heelmeesters' doen belangrijk werk en kunnen je helpen om van het conflicteren naar het conflict-eren te gaan. Heelmeesterschap kan veel impact hebben!



Opdracht

- Hoe ga jij er doorgaans mee om als je in een conflictsituatie beland bent?
- Hoe ondersteun jij anderen bij het aangaan van conflicten?
- Waar gaan die conflicten vaak over? Wat is de bron van de wrijving of spanning tussen mensen?
- Wat is je strategie in conflicthantering? Heb je een specifieke aanpak of een model waarin je steun vindt?
- Wat zou je kunnen doen om je collega's of teamleden zelf vaardiger te maken in het voeren van het moedige gesprek over verschillen?

Meer over het aangaan van het goede gesprek en uit de weg helpen van conflicten lees je in onze online syllabus onder de titel 'Het goede gesprek voeren'.

Strijder

De strijder, de vechter, de ridder, de soldaat en zo verder. Het zijn namen die verwijzen naar het archetype van de Krijger. Vanuit een doel of ideaal gaat deze de strijd aan, de confrontatie, het gevecht. Met volle energie, moed en loyaliteit aan de opdracht of opdrachtgever zet de strijder door, tot het doel gehaald is. Dat geeft veel voorwaartse beweging, maar de strijder kan ook kortzichtig en boos zijn, oversteken terwijl het licht op rood staat en onnodig schade veroorzaken in de strijd.

Opdracht

- Waarvoor maak jij je hard, als het om het behoud van het goede in je team of organisatie gaat? Voor welke nalatenschap wil je zorgen?
- Wat zijn je onderliggende drijfveren?
- Wat doe je er concreet voor om het doel te halen, waarin zit de echte strijd?
- Heb je nog een open blik?
- Wat kun je leren of winnen door eens stil te staan?



In 'Dragon Mastery' van Rudy Vandamme lees je alles over dit archetype en ook over de andere vijf archetypes (houdingen & zienswijzen) om uitdagingen aan te gaan. Vergroot je impact door flexibeler te zijn in je aanpak.

Uitdagen

Koploper

We hebben koplopers nodig, mensen die vooruitlopen op de muziek, die baanbrekend onderzoek doen, experimenteren en bereid zijn risico's te nemen, te falen en zodoende nieuwe wegen te ontdekken. Je kunt op grote, maatschappelijke onderwerpen koploper zijn, maar ook in het klein vooruitlopen op anderen. Bijvoorbeeld door met je teamleden een uur per week samen te gaan sporten, in plaats van gesprekken te voeren over ieders gezondheid en vitaliteit op de werkvloer. Het risico van koploper zijn is dat je te ver vooruit kunt gaan lopen en de groep verliest. Voor het winnen van de tour is dat prima, maar als je je organisatie wilt ontwikkelen, is het nadelig.

Opdracht

- Waarin of op welk vlak ben jij een koploper?
- Hoe neem jij de mensen om je heen hierin mee?
- Zijn er meer koplopers om jou heen?
- Misschien zijn er trends die je kunt vertalen naar posts op social media en opdrachten bij klanten, of naar de belevingswereld van je team(s)?
- Stel een groepje van koplopers of 'early adaptors' samen rondom een gezamenlijk doel. Bundel de krachten en zet samen wat initiatieven en/of experimenten op.

Als groep heb je meer impact! Optimaliseer je cirkel van invloed. Lees meer hierover in 'De corporate activist' van Rudy Vandamme.



Saboteur

Er zijn vele manieren om iets te saboteren, van openlijk geweld tot stil verzet. Danielle Braun legt op een heldere en herkenbare manier uit hoe dat werkt in communicatie en samenwerking. Bekijk [dit filmpje](#) en bedenk daarna wat jouw favoriete sabotagestijl is.

Opdracht

- Wie, wat of welke ontwikkelingen saboteer jij op dit moment?
- Waarom doe je dat, wat maakt het zinvol voor jou?
- Hoe doe je dat precies? Hoe ziet bijvoorbeeld jouw stapel ongelezen berichten eruit en wat zit erin? Wat doe jij als je het gevoel hebt dat er niet naar je ideeën of inbreng geluisterd wordt in een groep of in je team?
- Wat is de achterliggende boodschap achter je sabotageacties: welke waarde of drijfveer zit er achter?
- Kun je op een andere manier je doel bereiken?
- Welke patronen kun je bewust (samen met anderen) aanpakken of kraken? Maak het praktisch: Waar iedereen rent, kun jij stilstaan. Waar iedereen uitgaat, kun jij sparen. Waar iedereen uren in een kamer vergadert, kun jij buiten kort stand-up overleggen. Leg je telefoon en laptop eens een dag neer en speel dit kaartspel wat vaker.



Nar

De mantra van de nar is: relatieveer, wees niet bezorgd en geniet! Maak wat zwaar is liever licht, vraag niet hoe het kan maar geniet ervan.

Je maakt een grap, een relativerende opmerking, maar in elk geintje zit ook een seintje. Door de spot te drijven met wat anderen serieus nemen, prikkel je mensen anders naar de zaak te kijken of leg je open en bloot op tafel wat anderen proberen te verbergen. Timing is alles, want van ongepaste grappen kan een ander narrig worden. Je uitdaging is om zaken echt aan te gaan als het nodig is in plaats van er omheen te blijven lopen: niet naïef zijn en de regie pakken als de situatie daar om vraagt.

Opdracht

- Waar drijf jij zoal de spot mee?
- Wat wil je hiermee aankaarten of juist uit de weg gaan?
- Zijn er situaties of bijvoorbeeld projecten die anderen te serieus nemen en wel wat gepaste relativering kunnen gebruiken?
- Hoe kun je ten gunste van een project-, afdelings- of organisatiedoel de rol van de nar constructief inzetten?
- Welke zaken kunnen eens op een ludieke manier aan de kaak gesteld of transparant gemaakt worden?



Lees ook eens 'Op pad met de nar' van Rob Koops en Luc de Graaf of 'Hoe word ik een rat' van Joep Schrijvers, om het werk van de Nar te herkennen in hoe anderen om je heen bezig zijn. In 'Dragon Mastery' van Rudy Vandamme lees je alles over het archetype van de Dwaas en ook over de andere archetypes (houdingen & zienswijzen) om uitdagingen aan te gaan. Vergroot je impact door flexibeler te zijn in je eigen aanpak.

Provocateur

Provoceren komt van pro (ten gunste van) en vocare (uitspreken). Kortom, provoceren betekent dat je iemand uitdaagt om zich uit te spreken ten gunste van een doel. Om te provoceren, stellen we een scherpe vraag of doen we een uitspraak waarvan we hopen dat het de ander prikkelt tot een reactie.

Opdracht

- Op welke manier daag jij anderen uit om zich uit te spreken ten gunste van het behalen van een (gezamenlijk) doel?
- Benoem je het doel daarbij ook?
- Kies eens een doel - waar je samen met anderen aan werkt – en ga in gesprek met betrokkenen die zich nog niet zo hebben uitgesproken. Verleid ze om zich uit te spreken over hoe ze zich verhouden tot het doel en over hoe ze bijdragen aan het behalen van het doel.

Het invloedmodel van Robert Cialdini en Steve Martin geeft concrete handvatten om anderen te verleiden zich uit te spreken. Dit model van vijftien gedragsstijlen vind je in onze syllabus onder de naam 'Succesvol beïnvloeden'.



Klokkenluider

Een klokkenluider maakt geluid, toont misstanden aan. Het woordenboek definieert het zo:

klok·ken·lui·der (de; m/v/x; meervoud: klokkenluiders)

1 degene die de kerkklokken luidt 2 werknemer die misstanden in zijn bedrijf of organisatie naar buiten brengt

Het gaat vaak om dingen die veel impact hebben maar die lastig zijn om naar buiten te brengen. Bijvoorbeeld omdat het mensen (vaak met macht) beschadigt, het om geheimen gaat of het delen ervan consequenties heeft voor de klokkenluider. Wie heeft het lef om zijn nek uit te steken en ondanks de consequenties toch aan het touw te trekken? Een deelnemer in een managementteam bracht ooit een gedicht in:

*Een olifant in de kamer beperkt ieders zicht,
Hij stagneert ontwikkeling, zolang ie daar ligt.
Als je hem benoemt kan het samen leren beginnen,
Want openheid maakt ons sterker en de wijsheid ligt in ons midden.*



Opdracht

- Welke onderstroom of 'olifanten in de kamer' kun je hier en nu benoemen?
- Wat moet hier erkend en gezien worden, om samen van te leren en verder te kunnen?
- Wat kun je doen om dit punt duidelijk te maken, met zo min mogelijk negatieve consequenties voor jezelf en anderen?
- Bedenk ook eens wat de toegevoegde waarde van het klokkenluiden in de organisatie kan zijn. Wat kan er op dit moment in het licht gezet worden?

Geraakt



Ontvangen

We kunnen ons laten raken door dat wat we ontvangen of krijgen aan bijvoorbeeld erkenning, waardering, een plek in het team of promotie. Wat je ontvangt, brengt balans in wat je geeft, bijdraagt of hebt bijgedragen. Zoals je tijd, energie, toewijding, expertise en flexibiliteit. Als je onvoldoende ontvangt óf moeite hebt met aannemen wat je krijgt, kan dat voor een onbalans zorgen. Onbalans tussen geven en nemen knaagt bij de meeste mensen en zorgt voor verlies aan energie, toewijding of verlies aan loyaliteit. Bewust worden van de impact van dit mechanisme op jezelf — en erkennen welke rol je daar zelf in speelt — helpt je groeien en je verder ontwikkelen. Wellicht heb je te leren om écht te ontvangen wat je krijgt? Of misschien heb je te leren om jezelf wat meer erkenning en waardering te geven?

Opdracht 1: Ontvangen

- Wat ontvang jij van je team en je organisatie? Bijvoorbeeld op materieel of sociaal vlak?
- Kun je wat je krijgt ook écht ontvangen?
- Welke van jouw behoeftes worden vervuld door wat je ontvangt?
- Wat mis je nog en zou je graag ontvangen?
- Heb je bepaalde erkenning of waardering steeds weer opnieuw van een ander of je team nodig? Zo ja, kun je deze ook aan jezelf geven?



Opdracht 2: Bijdragen

- Zoek uit de categorieën Leiden, Bestendigen en Uitdagen jouw wijzen van bijdragen aan het grotere geheel.
- Inventariseer vervolgens wat je precies geeft en bijdraagt.
- Welke van jouw behoeftes worden vervuld door wat je geeft?

Opdracht 3: Balans

- Is wat je ontvangt voor jou in balans met wat je geeft en bijdraagt?
- Zo nee, hoe kun je balans brengen in geven en ontvangen?

Verstoringen

We maken dingen mee die we als stressvol en storend ervaren. Zaken waar we geen invloed op hebben. Denk hierbij aan een aanrijding of een ziekte die jou of een naaste overkomt. Negatieve gebeurtenissen waar je werkelijk niets aan kunt doen, kunnen maken dat je het gevoel van controle verliest. Je hebt er mee om te gaan. Hoe beter je dat kunt, hoe veerkrachtiger je bent en des te minder invloed de verstoringen hebben op jouw energie en balans.

Opdracht

- Welke ingrijpende gebeurtenissen of ontwikkelingen - waar je zelf geen invloed op hebt - spelen op dit moment een rol in je werk of in je leven?
- In welke mate wordt door deze verstoringen jouw evenwicht, energiebalans of je presteren verstoord?
- Hoe kun je effectief of effectiever met zulke verstoringen omgaan?



Je kunt objectief inzicht krijgen in de mate waarin verstoringen impact hebben op je veerkracht en groei, bijvoorbeeld door de Veerkracht & Groei meting van L&D Support te doen. In onze syllabus vind je een praktisch handvat voor het 'Omgaan met (je eigen) emoties', ten gunste van de ontwikkeling van je veerkracht en persoonlijk leiderschap. Daarnaast kun je in hoofdstuk vier van 'De corporate activist' van Rudy Vandamme meer lezen over een 'self transforming mindset', die kan helpen bij het effectief omgaan met verstoringen.

Deel van gehelen

Ieder is deel van vele gehelen. Een familie, een sportclub, een team op je werk, een organisatie, land en zo verder. Je bent zagezegd 'gesitueerd in tijd, plaats en context'. In een schema ziet dat er zo uit:

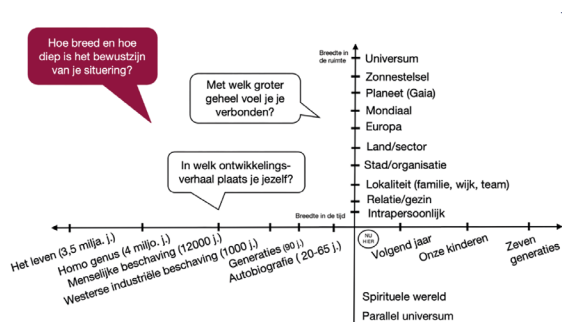
De tijd en de grotere gehelen waar je deel van bent hebben grote impact op hoe jij je ontwikkelt en vormen mede je persoonlijkheid. Je impact op de gehelen waar je deel van uitmaakt, wordt vervolgens in belangrijke mate bepaald door hoe rolbewust je bezig bent.

Opdracht

- Van welke teams en groepen maak je deel uit? Werk en privé.
- Hoe vorm(d)en deze groepen en rollen jou in wie je bent als mens?
- Welke verschillende rollen heb je in deze systemen?
- Wat valt je op als het gaat om de rollen die je vervult?
- Zijn er overeenkomsten? Wat zijn de verschillen? Zijn er strijdige rollen bij?



Verdiep je in het rolbewust en meerstemmig communiceren. Leer duidelijk te communiceren over je rol en vergroot daardoor je impact en effectiviteit in teams en groepen. In onze syllabus vind je daarvoor een praktisch handvat met de titel 'Rol, positionering en persoonlijk leiderschap'. Daarnaast kun je in 'Wicked skills' en 'De corporate activist' van Rudy Vandamme meer lezen over (de impact van) je 'situering', zoals in het getoonde schema weergegeven.



Triggers van je verleden

We reageren in het hier en nu continu op wat er om ons heen gebeurt en op wat mensen om ons heen zeggen en doen. Soms wordt daarbij een mechanisme van verdedigen of vluchten getriggerd. Dat heeft niet zoveel met het hier en nu te maken, maar eerder met iets dat in het verleden is gebeurd. Zoals je afweersysteem wordt getriggerd als het een virus detecteert dat lijkt op iets waar al eens tegen gevochten is.

Het kan zijn dat iemand in karakter of gedrag erg lijkt op iemand uit je arbeids- of persoonlijk verleden, en dat dit een verhoogde hartslag of een reactie van vechten of vluchten veroorzaakt. Als je merkt dat je geraakt wordt en wat heftig op iemand reageert, is het waardevol om eens te onderzoeken wat maakt dat de impact van die ander op jou zo groot is. Dat kun je zelf doen of met een beetje support.



Opdracht

- Neem een collega in gedachten met wie je botst of waarmee het schuurt. Typeer het gedrag van die persoon.
- Welke stem uit jouw verleden hoort je in deze persoon? Wie representeert deze collega mogelijksterwijs?
- Hoe kun je de oude stem wat meer los gaan zien van de persoon in het hier en nu?

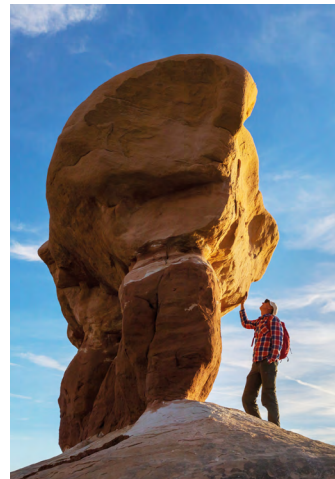
In onze syllabus vind je een praktisch handvat om zelf op onderzoek uit te gaan naar de achtergrond van je eigen emotionele reacties. Het stuk heet 'Omgaan met (je eigen) emoties'. Je kunt ook 'De herontdekking van het ware zelf' van Ingeborg Bosch lezen. En met support van een systemisch opgeleide coach kun je een stevige stap in je persoonlijke ontwikkeling zetten. Reflecteer samen op de invloed van de stemmen uit je verleden in het hier en nu.

Balans en veerkracht

Mensen staan vele uren per dag in verbinding met de buitenwereld. We maken elkaar deelgenoot van wat belangrijk voor ons is. Alles dat we meemaken in ons eigen leven en waar we deelgenoot van zijn, moet verwerkt worden. Hoe je met alle prikkels vanuit jezelf en vanuit belangrijke sociale contacten en werkrelaties omgaat, heeft impact op je eigen balans en veerkracht. Verschillende generaties denken hier anders over.

Opdracht

- Wat zijn belangrijke zaken die spelen in je actuele werkomgeving en met collega's waarmee je samenwerkt?
- Wat van al deze zaken raakt je en wat niet?
- Hoe hebben zaken die je raken invloed op je persoonlijke balans en veerkracht, denk je? Hoe denken collega's hierover?
- Welke manieren kun je samen met een collega bedenken om zelf goed voor jouw persoonlijke balans en veerkracht te zorgen?



Doe deze reflectieopdracht ook eens met je hele team. Werk samen aan de balans en veerkracht in je team door niet alleen voor elkaar te zorgen, maar ook goed voor jezelf te zorgen, ieder voor zich. Pak elke dag de invloed die je hebt. De Profilizer®-meting van L&D Support kan een hulpmiddel zijn. Hiermee kun je objectief inzicht krijgen in je (emotionele) balans, zelfcontrole en veerkracht.

Schijntalenten

Schijntalenten zijn aangeleerde vaardigheden of gedragingen op basis van verwachtingen - van jezelf of van een ander. 'Men' vindt dat je het goed moet doen, een ander vindt dat je het zo goed kan of doet, je wordt voor bepaalde taken beloond. Maar jij krijgt van het doen van die activiteiten geen energie. Schijntalenten zijn vaak onder druk of in bepaalde stresssituaties gevormd. Het worden ook wel vervormingen genoemd.

In tegenstelling tot een schijntalent is een talent een aangeboren competentie. Een vaardigheid waar je van nature goed in bent. Het leidt tot het doen van activiteiten die je blij maken en waarvan je het betekenisvol vindt als je ermee bezig bent. Ook onder (tijds)druk of andere ongunstige omstandigheden kost het je weinig energie om deze activiteiten vol te houden.

Het is van belang om in je uitvoerende werk - en ook als je leiding geeft - uit te gaan van talenten, en de inzet van schijntalenten te beperken.



Schijntalenten putten je uit en hebben uiteindelijk een negatieve impact op je productiviteit.

Opdracht

- Wat zijn jouw schijntalenten en wat zijn je ware talenten?
- Welke van jouw vaardigheden heb je ooit onder druk geleerd of alleen omdat een ander dat van je verwachtte?

Vaak kennen we onze (schijn-)talenten niet echt goed. Dat is een gemis, schrijft Tom Rath in 'Ontdek je sterke punten 2.0'. Als je doet wat je goed kunt én waar je energie van krijgt, dan presteer je beter en hou je het simpelweg langer vol. Ook als de omstandigheden tegenzitten.

Onze kaartenset Energie! en het artikel 'De sterke punten methode' in onze syllabus geven je praktische handvatten om je talenten en schijntalenten scherp in beeld te brengen. De 'Strength Finder'-meting kan je een objectief beeld van je talenten geven. Doe dit onderzoek ook eens met je team en vergroot zo jullie duurzame inzetbaarheid en impact.

Ik ben

Karin Werleman stelt: 'You Own What You Observe' (YOWYO). Dit wil zeggen: zodra jij je bewust wordt van wat er gebeurt in jezelf en in het grotere geheel, ben je daar eigenaar van. Je kunt het niet meer 'on-constateren'. Dat betekent dat je vanaf dat moment bewust kiest wel of niet wat aan je situatie te doen. Hou je vast aan je eigen wijzen van beïnvloeden of probeer je het eens op een andere manier? Je bent eigenaar van je eigen inzichten en daarmee van de regie op je eigen ontwikkeling.

Spiegelbeeld

Het grotere geheel, de groep waar je deel van uitmaakt, dat ben jij! De cultuur van jouw team of afdeling is niet iets van 'het management', je bent het zelf: in je gedrag, je stiltes, de keuzes die je bewust of onbewust maakt. Elke dag weer. Je draagt bij door de wijze waarop je kijkt, praat, contact maakt, blijft of vertrekt, helpt en verbindt. Het gedrag van je team spiegelt je daarin, in je eigen kracht en je eigen aandachtspunten. Een paar voorbeelden om je aan te spiegelen – niet om je te veroordelen:

- Je roddelt, veroordeelt een collega over wat deze deed. Misschien lucht het even op, maar ondertussen bouw je mee aan een context waarin de psychologische veiligheid voor de ander verminderd. Je zet collega's misschien onbewust tegenover elkaar. Zo maak je samen van de werkomgeving een mijnenveld. Wat zouden anderen eigenlijk over jou zeggen?
- Je negeert. Je ziet iemand worstelen, maar je zegt niets. Geen blik. Geen vraag. Geen hand op een schouder. Geen hulp aanbieden. Geen opmerking als 'Sorry dat ik je niet kan helpen nu, maar ik zie je worsteling!' Zo ben je bewust of onbewust medeplichtig aan het versterken van eenzaamheid en van stilzwijgend worstelen.
- Je klaagt. Over 'de sfeer'. Soms, of misschien wel vaker. Ook over je leidinggevende, die er niets aan doet, over de dynamiek, het beleid, de politiek. Als je zelf geen vinger uitsteekt om het beter te maken, als je het niet accepteert en ook niet vertrekt, dan draag je bij aan een klaagcultuur die als een vlek uitloopt en de sfeer nog slechter maakt.
- Je stelt geen grenzen. Je zegt 'ja' op alles dat mensen vragen en gaat daarna gebukt onder je werkdruk. Je kreunt, zwijgt, offerte je op, maakt je weer sterk, want iemand moet het doen. Schouders eronder, sterk zijn en niet klagen! Tegelijkertijd weet niemand nog waar je grenzen liggen en misschien weet je het zelf ook niet meer, want je erkent ze niet en benoemt ze nooit. Dan raak je langzaam op. Afgebrand. Is de werkdruk hier werkelijk te hoog? Gaat het om de grenzeloosheid van de ander, die maar werk op je afgooit, of is het jouw eigen grenzeloosheid?
- Je spreekt je waardering naar anderen niet uit. Alsof collegialiteit, inzet, betrokkenheid van anderen en goed presteren vanzelfsprekend zijn. Alsof het niks kost. Je bent zó zuinig met complimenten, dat je collega's langzaam verdorren. En zij verdorren jou.
- Je checkt uit. Je zit in een call, maar je bent er niet. Camera uit, microfoon op mute, hoofd ergens anders, boodschappenlijst bijwerken. Dan ben je er niet voor je team. Het team ziet dit, ze roepen je nog, maar je hoort ze al niet meer. Ze checken uit op jou.



Als je zelf bewuster bijdraagt en zo nodig iets verandert in je gedrag, dan verandert de cultuur met je mee. Het is simpel en tegelijkertijd niet altijd makkelijk. Maar alle kleine beetjes helpen!

Opdracht

- Aan welk gedrag in je team of organisatie erger jij je?
- Op welke manier doe je er zelf aan mee?
- Hoe wordt hier gepresteerd? Op welke van jouw bijdragen mag je trots zijn?

Neem deze spiegel serieus. Versterk wat goed werkt. Kraak een van je eigen ergerlijke patronen. Geef zelf het goede voorbeeld in hoe het anders kan.

Liefde

Mildheid is sterker dan harteloosheid, water sterker dan rots,
liefde sterker dan haat.

De liefde zelf inspireert ons en velen met ons:

- 'Liefde is de kern van menselijk leven', *Dalai Lama*
- Liefde kun je pas geven als je het eerst aan jezelf geeft', *Arthur Japin*
- 'Liefde is iets geven zonder er iets voor terug te verlangen', *Byron Katie*
- 'Hou van jezelf. Doe met me mee. Ik kan het alleen. Maar het is leuker met zijn twee', *R. Derksen*
- 'Een relatie kan niet opbloeien zonder ruimte en stilte' en 'Ware liefde is niet aan voorwaarden gebonden of met jaloezie en angst omgeven', *Eckhart Tolle*

Dankbaarheid

Relaties worden gevestigd in het aannemen en gevierd in het geven. Toon jij je liefde en dankbaarheid zonder er iets voor terug te verlangen? Misschien doen we dat te weinig.

Opdracht

- Wie ben je dankbaar en waarvoor?
- Vertel de mensen waar het om gaat vandaag nog waarom je blij bent dat ze in je leven zijn. Doe dat op je eigen manier, alles is oké!

Lees ook eens 'De vijf talen van de liefde' van Gary Chapman of 'Het boek van vreugde' van Dalai Lama en Desmond Tutu.

Dialogoog

Tijd & Ruimte

Auctus heeft als onderdeel van haar missie om - in deze tijd van drukte, veelheid en haast - een 'holding space' te creëren voor ontwikkeling: een gespreksruimte waarin rust, respect en aandacht is voor iedere aanwezige. Zodat ieder er kan zijn en gezien wordt. Dat er een goed, verbindend gesprek kan plaatsvinden over ontwikkeling, zodat de personen én de onderlinge relaties tussen hen kunnen groeien. Daarmee groeit de verbinding met en de impact op het grotere geheel.

Een beetje lef is wel nodig, want een ander stil zetten als die haast heeft leidt pas na verloop van tijd tot enthousiasme. Daarbij komt dat het resultaat van de ont-moeting wordt bepaald door de mate waarin de mensen zich daadwerkelijk in die holding space durven tonen. De impact van ons werk op het individuele vlak en op het vlak van het 'samen' is niet alleen afhankelijk van ons eigen lef om patronen te doorbreken. Het begint bij jou.

Opdracht

- Hoe zorg jij ervoor dat je in alle rust een goed gesprek kunt voeren met een ander? Hoe kun je een gespreksruimte inrichten om ongestoord in gesprek te zijn?
- Hoe zorg jij ervoor dat je met je aandacht volledig bij de ander kunt zijn? Hoe ga je om met afleidingen?

Luisteren/luisterniveaus

In zijn boek 'Theory U' beschrijft Otto Scharmer vier verschillende niveaus van luisteren. Het doen alsof je in gesprek, het 'cosmetisch luisteren', valt hier buiten want dan ben je eigenlijk niet met je aandacht bij de ander. Het minste dat je nodig hebt om naar de ander te luisteren, is aandacht voor de ander. De kern van de vier luisterniveaus is:



1. Downloaden – Je focust tijdens het luisteren op wat je al weet of voor jou al bekend is. De rest negeer je. Je luistert ook om je eigen verhaal te kunnen doen. Uitspreken wat anderen willen horen, hoort ook bij dit niveau.
2. Open & feitelijk luisteren – Je focust op nieuwe informatie en feitelijkheden en je zegt wat je denkt. Je luistert nieuwsgierig en zoveel mogelijk zonder oordeel, je probeert te begrijpen en sluit aan bij de ander. Het debatteren of stapelen van meningen hoort hier ook bij.
3. Empathisch luisteren – Je leeft je bewust in, je eigen agenda zet je opzij en je stelt vragen op gevoelsniveau. Tegelijkertijd luister je naar je eigen gevoelens, je toont betrokkenheid en bent geduldig. Je richt je er met een open mind op iets te ontdekken op alle lagen.
4. Generatief luisteren – Je bent in het moment zonder doel of plan, alles dat wordt aangedragen is oké. Je volgt je eigen impulsen én deelt deze. Je staat beide open voor nieuwe ideeën van jezelf en de ander, alles lijkt interessant en nieuwe inzichten openbaren zich. Er is wel stilte, geen controle.



Opdracht

- Op welk niveau luister jij doorgaans in gesprekken met je collega's of medewerkers?
- In welke situaties is welk niveau helpend?

Het artikel 'Geweldloze en verbindende communicatie' uit onze syllabus geeft je een praktisch handvat om je luistervaardigheden aan te scherpen.

Conflict

Een conflict is vaak een ongemakkelijke tegenstelling die op te lossen is en waar iets uit te leren valt. Begin je te ja-maar-en dan voel je het conflict al aan. Niet voor niets wordt gezegd: alles vóór de 'maar' is niet waar. Na de 'maar' duw je vaak je eigen mening nog eens stevig naar voren. Het kan helpen om je volgende 'ja, maar' te vervangen door: 'hey, dat is interessant wat je zegt, vertel er eens meer over!'



Opdracht

- Met wie heb je op dit moment een conflict?
- Welk hoger doel streven jullie na, ondanks de verschillen?
- Wat valt er te leren van jullie tegenstellingen?
- Hoe kun je respectvol in gesprek zijn ondanks verschillende standpunten? Lukt het om je eerst eens in de ander te verplaatsen?
- Welke van je eigen belangen, behoeftes of normen in de samenwerking staan onder druk?
- Welke daarvan ben je bereid om bij te stellen, om zo nader tot elkaar te komen?

Zet in een volgend gesprek de stoelen eens in een driehoek, zodat je samen in de verte kunt kijken. Vul ook de TKI-vragenlijst eens in, om beeld te krijgen van hoe jij doorgaans met conflicten omgaat én om andere stijlen te leren, die je kunt inzetten om je impact te vergroten. Het artikel 'Het goede gesprek voeren' uit onze syllabus geeft je praktische handvatten om het gesprek aan te gaan. In 'De winnende dialoog' van Thomas Benedict vind je meer handvatten voor een goed gesprek.

Confrontatie

Confronteren heeft een negatieve connotatie in het Nederlands. We denken vaak aan verstoring van de harmonie, onverenigbare tegenstellingen, ruzie en ander gedoe. Dat zijn zaken die we het liefst vermijden. Maar je kunt het ook anders bekijken: 'con' betekent samen, 'front' is het gebied waar we onze stelling innemen en 'frontaal' betekent recht in het gezicht. 'Confrontatie' betekent dus vrij letterlijk een face-to-face dialoog, waarin je samen verkent waar grenzen liggen en welke jij of de ander over bent gegaan. De vraag is: ga je vermijden of ga je het aan? Stone, Patton & Heen merken in hun boek 'Difficult conversations' op: wees gerust, het is een doodnormaal fenomeen. Waar je ook tegenop ziet en wat ook het onderwerp is, je hebt voor jezelf een afweging te maken: wat levert een confrontatie op en wat levert de vermindering ervan op?



Opdracht

- Denk aan een confrontatie die je al een poosje uitstelt: welke voordelen en welke nadelen heeft het vermijden van het gesprek? Bedenk dat voor jezelf en voor de ander.
- Waar zie je het meest tegenop? Welke drempel of angst speelt voor jou mee?
- Wat staat in feite ter discussie, welke normen of waarden staan onder druk? Waar liggen de grenzen van het (voor jou) toelaatbare?
- Verzamel je moed en ga de confrontatie aan!

Het artikel 'Het nieuwsgesprek voeren' uit onze syllabus geeft je praktische handvatten om een confrontatie aan te gaan. Lees 'Difficult conversations' van Stone, Patton & Heen of 'De verkenners mindset' van Julia Galef. Hierin vind je handvatten voor het aanscherpen van je mindset als het om het verkennen van grenzen gaat.

Onderstroom

Misschien ken je de uitspraak 'Er is hier een onderstroom' wel. Vaak wordt er een voelbare, negatieve sfeer mee bedoeld, waarvan de dieper liggende oorzaak niet besproken wordt. Bijvoorbeeld een sluimerend conflict of dat iemand geraakt is door wat iemand anders zei of deed. Onderstroom heeft een negatieve connotatie, maar het staat voor 'alles dat niet wordt uitgesproken'. Dat kunnen ook complimenten, erkenning, gevoelens van vertrouwen en warmte zijn. Onderstroom ontstaat wanneer we geraakt zijn en dat heeft impact op de samenwerking, positief of negatief.

Als we een ander raken en de geraaktheid van die ander zien, leidt dat soms tot een schrikreactie. Die uit zich in vele vormen, denk aan:

- Proberen te verzachten wat je zei dat de ander raakte, je verontschuldigen, het proberen op te lossen;
- De ander verzorgen, een glas water of zakdoekjes halen, geruststellen;
- Doorpraten, negeren, weglopen;
- Ongemakkelijk zwijgen, in eigen gedachten stappen 'oh, help, wat heb ik nu gedaan...? Wat nu? Hoe fix ik dit?', hopen dat het gauw voorbij is;
- Vertellen over je eigen ongemak en moeite met de situatie.

Je kunt ook de geraaktheid van de ander gewoon erkennen, met je aandacht bij de ander blijven en de agenda even opzij leggen. En de tijd nemen om te vragen wat de ander raakte.

Opdracht

- Hoe reageer jij doorgaans als je in een gesprek positief of onaangenaam geraakt wordt door wat een ander zegt? Bespreken dat je geraakt wordt, de ander iets verwijten, samen onderzoeken wat er gebeurt of het laten gaan?
- Hoe kun je in een gesprek respectvol aandacht geven aan jouw eigen positieve of negatieve onderstroom?
- Hoe kun je aandacht geven aan de geraaktheid van de ander?

Lees 'Omgaan met (je eigen) emoties' uit onze online syllabus, 'De kracht van kwetsbaarheid' van Brené Brown of 'Difficult conversations' van Stone, Patton & Heen, voor praktische handvatten voor het aangaan van het gesprek over de onderstroom. Vergroot zo je effectiviteit en impact in gesprekken.

Veiligheid

Onderzoek

Een gesprek kan als onveilig worden ervaren. Soms is het echt onveilig, vaak heeft de uitspraak 'het voelt onveilig voor mij' een heel andere betekenis. Onderzoek dan oordeelloos, nieuwsgierig en empathisch wat er precies speelt. Het signaleren en herkennen van gevoelens van onveiligheid en van het gedrag dat daaruit volgt, is nodig om helder te krijgen wat er speelt. Bij jezelf en bij de ander.

Je kunt bij je onderzoek de onderstaande tabel als handvat gebruiken:



Wat er speelt	Er is sprake van
Je uitspreken heeft concrete, negatieve consequenties, zoals roddels, benadeling of vernedering.	Onveiligheid
Je brengt iets in waar een ander voor jou persoonlijk niet aangenaam of goed op reageert of je voelt je niet gehoord.	Onbegrip
Je wordt aangesproken op je gedrag of je moet toch iets doen waar je het niet helemaal mee eens bent of je krijgt je zin niet.	Ongemak
Iemand heeft een andere mening dan jijzelf.	Onenigheid
Je durft je nog niet te tonen, nog geen initiatieven te nemen of je stem nog niet te laten horen in de groep of je bent bang dat mensen negatief over je denken.	Onzekerheid
Situaties, verantwoordelijkheden, verwachtingen en/of beslissingen zijn voor jou niet concreet of (nog) niet helder.	Onduidelijkheid
Er is een verschil in geven en nemen in de samenwerking of er zijn machtsverschillen of er is expliciet diversiteit in een groep.	Ongelijkheid
Je bevindt je in een situatie die je moeilijk voor waar aan kunt nemen of je bent totaal overrompeld door iets dat je nog niet kent of wist.	Ongeloof
Je het te maken met een min of meer toevallige samenloop van omstandigheden met voor jou persoonlijk ongunstige afloop of je wordt getroffen door een noodlottige gebeurtenis, ramp of ongeval.	Ongeluk
Je ervaart een situatie waarbij met verschillende maten wordt gemeten.	Oneerlijkheid
Iemand reflecteert op wat nog niet goed gaat en vertelt je ook wat je moet leren en hoe je dat kunt doen.	Onderwijs

Opdracht

- Hoe herken je het gevoel van onveiligheid in jezelf? Wat voor signalen krijg je dan, wat gebeurt er in je lijf en in je gedachten?
- Hoe herken je het gevoel van onveiligheid bij een ander?
- Wat speelde er de laatste keer dat iemand aangaf 'het is onveilig voor mij'? Was er sprake van psychologische onveiligheid of een ander ongemak?
- Wat werd - door de uitspraak te doen - beschermd?
- Was er voor betrokkenen iets dat nog lastig is om in zichzelf aan te kijken?

Lees 'Het goede gesprek voeren' uit onze online syllabus of 'Difficult conversations' van Stone, Patton & Heen voor praktische handvatten voor het aangaan van het gesprek over de onderstroom. Ververgroot zo je effectiviteit en impact in gesprekken.

Roddelen

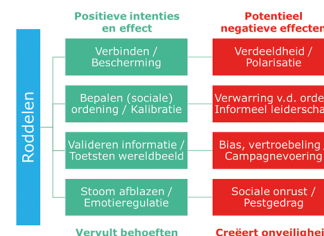
Roddelen en onderonsjes, even bij een collega iets checken. Het is zo normaal als de mensheid oud is. We kennen het allemaal en we doen het allemaal wel eens. Je hoort iets over een ander, verbindt met een goede collega van je, lucht je hart, checkt diens mening, weet weer meer en voelt weer hoe de onderlinge verhoudingen liggen. Het lucht even op en ondertussen bouw je bewust of onbewust mee aan een sfeer waarin de psychologische veiligheid voor de ander mogelijk verminderd. Misschien zet je zelfs collega's tegenover elkaar. Zo maak je door de onderonsjes van de werkomgeving een potentieel mijnenveld. Wat zouden anderen eigenlijk over jou zeggen?

Kortom: roddelen heeft vaak een positief effect voor de een maar betekent onveiligheid voor een ander. Het schema geeft je een beknopt overzicht van positieve en negatieve intenties en effecten.



Opdracht

- Over wie heb jij voor het laatst geroddeld (alleen luisteren naar roddels telt ook)?
- Welke behoefte of onmacht zat erachter voor jou?
- Hoe kun je in gesprek gaan met de persoon waarover geroddeld is en zorgen voor de veiligheid voor iedereen?



Wist je dat je ook positief kunt roddelen? Dat is pas een interessante manier om impact te hebben op je omgeving en de ontwikkeling van je collega's. Lees 'De motor van de organisatie' van Mirjam Altena voor praktische handvatten voor het creëren van een goede en veilige sfeer in je team. Vergroot zo je impact.

Moeite

Transitie

Aan iets nieuws beginnen betekent meestal ook: iets anders afronden. Er zijn rituelen nodig om de opbrengst van het oude te erkennen, afscheid te nemen en het nieuwe te verwelkomen. Als je erkenning geeft aan de verlieservaring die een verandering met zich meebrengt (rouw), kun je verder. In 'Finding meaning' schrijft David Kessler over rouw: 'Rouw is verweven met liefde, het is uniek als een vingerafdruk. We willen dat iemand het ziet, het erkent en voor ons aanwezig is, maar niet om het te verzachten of te helen.' Mensen hebben de neiging om wat ze verloren hebben elders te zoeken. Je kunt ook bewust accepteren wat je verloren bent.

De volgende zes vragen zijn ondersteunend in een transitiefase. Waar ben ik dankbaar voor? Wat ga ik missen? Waarvan ben ik blij dat ik dat achter me kan laten? Wat neem ik mee naar de toekomst, naar mijn nieuwe team of situatie? Waar kijk ik naar uit? Waar zie ik tegenop of wat vind ik nog lastig? Je kunt ze verwerken in een ritueel.



Opdracht

- Wat kan jij vertellen over hoe je loslaat wat je had? En hoe pak je vast waaraan je begint?
- Heb je een ritueel om met transities om te gaan?
- Hoe kun je bewust tijd en ruimte maken voor een transitieritueel bij veranderingen? Welke werkvormen kun je daarbij gebruiken?
- Hoe kun je transities voor anderen faciliteren, om zo een verandering draaglijk(er) te maken?

In 'De corporate activist' van Rudy Vandamme vind je praktische handvatten voor het vormgeven van transitiefasen en het betreden van de plek der moeite daarin. Lees 'Finding meaning' van David Kessler om meer te leren over rouw en hoe je dit in een transitie plek kunt geven.

Team

Geschiedenis

Wat kenmerkt jouw team? Hard werken, ambitie, altijd optimistisch, alles is bespreekbaar? Of worden conflicten vermeden en is ieder op zijn eigen plek bezig? De patronen van een team zijn ontstaan in het verleden.

De automatische of onbewuste gedragspatronen van een team zijn niet aan één persoon toe te rekenen. Niemand heeft daar persoonlijk schuld aan of is aan te wijzen als boeman of boosdoener. Ieder teamlid heeft er wel een aandeel in. Zorg allemaal dat je de communicatie en samenwerking op een manier gaat doen die past bij het team en bij de uitdagingen in het hier en nu. Bespreek wat nodig is om een komma te zetten achter hoe het was en verder te kunnen.

Opdracht:

- Welke patronen kenmerken dit team?
- Wat heeft het team in de geschiedenis geleerd om te doen in voor- en tegenspoed? Maak om dit te onderzoeken een tijdlijn met markante gebeurtenissen, zoals verandering van teamtaken, doelen of klanten en sterke groei of krimp.
 1. Maak een tijdlijn over tien jaar. Benoem alleen feiten.
 2. Wissel uit wat elke gebeurtenis met het team als geheel gedaan heeft én wat de impact was op de leider. Ga niet in op individuele teamleden.



3. Hoe leerde het team met de gebeurtenissen omgaan? Welke patronen zijn ontstaan?
 - Hoe hebben jullie geleerd als team sterk te zijn?
 - Wat zijn jullie manieren van overleven als team?
 - Welke krachten en gevoeligheden kent het team nu?
 - Wat zijn de voorwaarden om als teamlid succesvol te zijn?
 - Hoe gaat het team om met de aankomst en het vertrek van teamleden?
4. Wat herhaalt zich? Welk signaal gaat hiervan uit? Moet er misschien nog iets erkend of afgemaakt worden?
- Welke van de aangeleerde team-patronen passen in het hier en nu en welke niet meer?

Lees meer over deze opdracht en systemisch werken met teams en organisaties in 'Systemisch adviseren' van Siebke Kaat en Anton de Kroon. Verdiep je in deze benadering door 'Systemisch TransitieManagement' van Maaike Thiecke en Bianca van Leeuwen of 'De corporate activist' van Rudy Vandamme te lezen.

Diversiteit

Bergen beklimmen of bergen werk verzetten, dat gaat vaak beter als je het samen doet. Als je gebruikt maakt van ieders talent en ook van de diversiteit binnen het team, kom je verder.

Dat klinkt mooi, maar teamwork is niet altijd leuk en fijn. Het gaat niet altijd op jouw manier en jouw tempo. Samen werken betekent ook: regelmatig concessies doen en de plek der moeite betreden, ofwel met verschillen en polariteiten omgaan. Ook vraagt het om elkaars opvattingen en perspectieven respectvol uit te dagen. Jij wordt daarbij zelf ook uitgedaagd en geraakt, en komt daardoor in je plezier of in je ongemak en onvermogen.

Opdracht

- Is de diversiteit binnen dit team voor iedereen helder? Wat zijn culturen, persoonlijkheden, talenten, vaardigheden, voorkeuren in het werk en opvattingen over het werk? Is duidelijk hoe ieder het liefste bijdraagt aan innovaties?
- Is de diversiteit binnen dit team een kracht of ook een last of valkuil? Hoe divers zijn de meningen hierover in het team?

Het is leuk om de talenten en polariteiten binnen je team te inventariseren. Je kunt iedereen een plek geven door af te spreken hoe je elkaars talenten en energie benut ten gunste van gezamenlijke doelen. Inventariseren kun je doen door bijvoorbeeld een diversiteits-kaartenset, de Strength Finder® of de AEM-Cube® meting in te zetten. Hiermee krijg je grip op de last én de lol van het samenwerken.



Bestaansrecht

In de herfst hebben mannetjesbijen geen bestaansrecht meer. Zij gaan dood of worden doodgestoken. Als ze zouden blijven leven, zou het bijenvolk als geheel ernstig verzwakken, aangezien ze wel voedsel zouden nemen maar niets bijdragen aan het grotere geheel. Evenzo is het van belang stil te staan bij het bestaansrecht van een team binnen het grotere geheel. *Verbinding met het bestaansrecht geeft kracht.* Hoe draagt een team bij aan de missie of de doelen van de organisatie? Wat gaat er mis als een team wordt opgeheven? *Hierbij (opnieuw) stilstaan kan verbindingen tussen teamleden herstellen.*

Opdracht:

- Waartoe zijn jullie (ooit) in het leven geroepen? Wat mist de organisatie als dit team niet meer bestaat, wat gaat er mis? Wie ligt er wakker van?
- Moeten jullie per se 'in huis' zitten of kan jullie product of dienst evengoed elders worden ingekocht?
- Stel, jullie nemen allen tegelijkertijd ontslag. Zou het team dan opnieuw worden opgericht of bemenst? Desnoods tegen dubbel tarief? Met alle taken zoals het team ze nu uitvoert? Wie of wat heeft zijn tijd gehad of heeft zijn bestemming bereikt?
- Wat is jullie bestaansrecht in de toekomst?
- Verwerk alle conclusies in een 'Elevator Pitch'.



Lees meer over bestaansrecht en andere handvatten voor het systemisch werken met teams in onze syllabus 'De organisatie als levend systeem'. Verdiep je door boeken als 'Systemisch adviseren' van Siebke Kaat en Anton de

Kroon, 'Systemisch TransitieManagement' van Maaïke Thiecke en Bianca van Leeuwen of 'De corporate activist' van Rudy Vandamme te lezen.

Organisatieontwikkeling

In de praktijk worden werkprocessen, blauwdrukken en structuren vaak top-down ontworpen, ontwikkeld en geïmplementeerd. Niet altijd met betrokkenheid van de professionals die het werk uiteindelijk volgens de nieuwe werkwijzen moeten gaan doen. Als het gaat om cultuur en (persoonlijk) leiderschap, begint men juist vaak bij de teamleiders, professionals en de teams, met development programma's, trainingen en team-trajecten waar men 'doorheen' moet om het nieuwe gedrag eigen te maken.

Vanuit systemisch perspectief is het evident dat cultuur én leiderschap top-down ontwikkeld dienen te worden. Het start bij de leider op het hoogste niveau. Versterkt diens gedrag tot een voorbeeldrol voor de beoogde cultuur. Tegelijkertijd horen initiatieven voor dienst-, proces- en productinnovaties thuis in het primaire proces. Klanten, partners en professionals weten vanuit de praktijk heel goed waar behoefte aan is, wat werkt en wat niet werkt. Zij worden idealiter intensief betrokken bij procesveranderingen en zijn in sommige gevallen zelfs volledig 'in the lead'.

Opdracht

- Hoe draagt dit team bij aan de ontwikkeling van de organisatie?
- Welke ontwikkelstrategieën hanteren jullie?
- Welke effecten heeft dat?
- Zijn er andere strategieën die je kunt inzetten om je impact op het vlak van organisatieontwikkeling te vergroten? Misschien kun je in je aanpak aansluiten op kernwaarden.

Verdiep je in organisatieontwikkeling en ontwikkelstrategieën. Lees bijvoorbeeld 'Veranderstrategieën' en 'Vijf helpende patronen in organisatie- en cultuurontwikkeling' uit onze online syllabus. Of lees hoofdstuk 1 uit 'De corporate activist' van Rudy Vandamme.

Teamdynamiek

Er is veel te leren en te lezen op het vlak van organisatie- en teamdynamiek. Je kunt leren over groepsdynamieken, fasen in organisatieontwikkeling en teamontwikkeling of dynamieken bestuderen vanuit systemisch perspectief. Je kunt zodoende ontdekken en begrijpen welke patronen typerend zijn voor deze organisatie en welke daarvan ook typerend zijn voor dit team. Studeren is leuk maar je kunt het ook gewoon samen ervaren!

Opdracht

- Wat zou er gebeuren als dit team een dag lang opgesloten zat in een lift?
- Welke patronen zou je dan zien?
- Ga samen tien minuten op een vlak van twee vierkante meter staan (of iets meer als je team groter is). Zorg dat je lekker dicht op elkaar staat. Vraag iemand om te observeren en aantekeningen te maken. Na tien minuten geeft deze persoon feedback: wat viel op in de loop van de tijd?

Lees het artikel 'Groepsdynamica & Teamontwikkeling' uit onze online syllabus of 'De motor van de organisatie' van Mirjam Altena.

