Holarchisch ontwikkelen en interveniëren

Auctus richt zich op het ontwikkelen van mensen, teams en organisaties. De gemene deler daarin is dat het over mensen gaat en over de aard van de relaties die zij hebben met elkaar en met de grotere gehelen waar zij deel van uit maken. We bouwen relaties door verbinding te maken op mentaal, gevoelsmatig, fysiek/economisch en/of spiritueel vlak. Overeenkomsten in bijvoorbeeld opvattingen, denkwijze, passies, gewoontes, zakelijke belangen en/of zingeving maken dat we ons verbonden voelen.

Het ontwikkelen van mensen in een zakelijke context vraagt erom enkele eigenaardigheden te erkennen. Een van die eigenaardigheden is dat grote groepen mensen en ook organisaties zich gedragen als levende systemen[1]. Die willen als geheel niet zomaar ontwikkeld of veranderd worden, ze zijn gericht op behoud van de status quo, op overleven. Een ander eigenaardigheid is dat mensen als individu geen dingen zijn die gemotiveerd of 'in onze kracht gezet' kunnen worden. We zijn vanuit onszelf (intrinsiek) al gemotiveerd. Dat hoeft niemand van buitenaf te doen. We zijn stevig gemotiveerd om bepaalde dingen te doen en ook erg gemotiveerd om bepaalde andere dingen juist niet te doen. Een gunstige context kan maken dat we deze motivaties en gedrevenheden samenpakken met onze talenten en competenties en dit totaalpakket aan kracht gaan inzetten ten gunste van een (ontwikkel-)doel of bijvoorbeeld gezamenlijk belang. Pas dan komen onze krachten tot hun recht. Omdat we er zelf voor kiezen om dat te doen. De juiste omstandigheden kunnen dus leiden tot ontwikkeling en prestaties.

Het creëren van een juiste context is een nobele en niet geheel eenvoudige taak voor de leidinggevende. Dit roept vast vragen bij je op. Wat betekent dit voor hoe je effectief leiding geeft aan het leer- en ontwikkelproces van mensen in organisaties? Op welke wijze kun je in bijvoorbeeld coaching, training of ontwikkelprogramma's gebruik van dit gegeven maken? Hoe kader je ontwikkeling, hoe geef je het richting? Hoe prikkel je het (persoonlijk) leiderschap van de ander om te gaan ontwikkelen?

Deze syllabus is niet bedoeld als praktische handleiding, maar biedt ervaren interventionisten en leidinggevenden een denkkader om bewuster een meer holarchische leeromgeving te creëren. Dit wil zeggen dat je contextgericht werkt en dat je een uitgekiende variatie aan ervaringen geeft die het hoofd, hart, lijf en de geest prikkelt.

[1] Meer hierover in de syllabus 'De organisaties als levend systeem'.

Inleiding

De mens bevindt zich in een complexe, gelaagde wereld en kan zich daarbinnen ontwikkelen via vier leerwegen of –ingangen. We lichten dit hieronder toe.

Contextueel werken o.b.v. het gelaagd wereldmodel

Je maakt als een professional of leidinggevende deel uit van meerdere grotere gehelen. Denk bijvoorbeeld aan een projectteam, een vakgroep, een afdeling, dienst of ander organisatieonderdeel. Misschien ben je ook wel lid van een beroepsvereniging, een netwerk van vakgenoten of een intervisiegroep? Je bent niet de enige, dit geldt voor vrijwel alle mensen om je heen. Zo ontstaan er netwerken van mensen, zowel fysiek als online. Er is in die zin sprake van een gelaagdheid in ieders context. Een mens maakt deel uit van een groep, die weer deel is van een grotere groep en zo verder. We kunnen ons dankzij die lagen en grotere gehelen waar we deel van zijn ontwikkelen. Rudy Vandamme noemt dit het gelaagd wereldmodel. Dit beschrijft hij uitgebreid in zijn gehele oeuvre dat de Ontwikkelingsgerichte benadering® of Deep Evolvement®- benadering noemt.

Vier dimensies als leerwegen of –ingangen

Als het gaat om hoe we als mensen leren, ontwikkelen en ons manifesteren kunnen we vier dimensies onderscheiden: het hoofd, het hart, het lijf en de ziel (spiritualiteit). Stephen Covey noemt de combinatie van alle mentale, gevoelsmatige, fysieke en spirituele aspecten van het leven tezamen “het paradigma van de complete mens”.

Deze zienswijze heeft hij overigens niet zelf bedacht. Deze vier dimensies, de fundamenten van het menszijn, zie je terug in vrijwel alle ontwikkelmodellen, Oosterse en Westerse filosofieën en religies. Een beknopte toelichting op elke dimensie:

- Het hoofd staat voor het weten, cognitief leren en ontwikkelen. Elk mens heeft daarin bepaalde behoeften, wensen, beelden, dromen, doelen en plannen en ook grenzen.
- Het hart staat voor het gevoel. Dit uit zich in bijvoorbeeld gedrevenheid, motivatie, passie, enthousiasme en emotionele verbondenheid in relaties met familie, vrienden, partners en collega's. Ook commitment aan het behalen van doelen hoort hierbij. Het maken van keuzes van welke aard dan ook is sterk afhankelijk van gevoel. We willen daarin bovendien gerespecteerd en serieus genomen worden door anderen.
- Het lijf vertegenwoordigt het fysieke, het aardse, het stoffelijke. Je lichaam is een cruciaal instrument in het leren en in communicatie. Het lijf liegt niet. Het zendt continu boodschappen uit én je leert bewust en onbewust veel via je lijf, onder andere door fysiek contact te maken met de dingen en de mensen om je heen. Al

voor je geboorte begint dat leerproces.
- De ziel tenslotte is de motor achter alles. Dit betreft onder andere je geloof, dieper liggende waarden, identiteit, spiritualiteit, 'purpose', diepere behoefte aan zingeving en ertoe willen doen.

Holarchisch perspectief
Wij noemen de combinatie van het gelaagde wereldmodel en de vier beschreven leerwegen 'het holarchisch perspectief op de ontwikkeling van mensen en organisaties'.

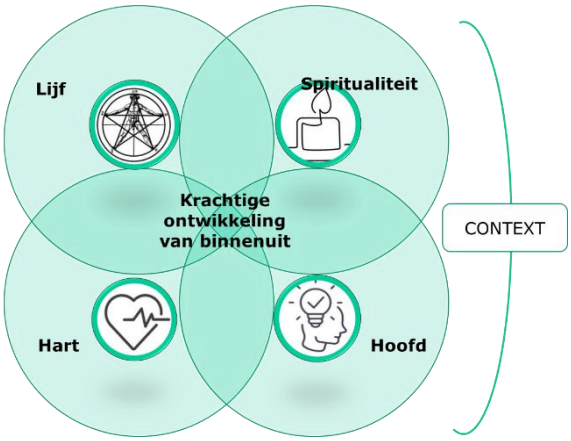
Vanuit dit perspectief kun je de praktijk bekijken, bepaalde fenomenen zien en ze betekenis geven. Professionals en leidinggevenden zijn onder andere intrinsiek gemotiveerd (*hart*) om het goede te doen en weten (*hoofd*) heel goed hoe ze kwaliteit moeten leveren. Zoals Matthieu Weggemans enigszins cynisch opmerkt in zijn boek 'Leidinggeven aan professionals, niet doen!': professionals willen hun talenten van nature inzetten en zijn gemotiveerd om topprestaties te leveren, totdat ze hun manager tegen komen'. Welke generatie professionals het ook betreft, zo geven Stoker en Garretsen aan in 'Goede leiders zweven niet', het is nodig om als leider helderheid te verschaffen over te behalen doelen en de vrijheid die de professionals hebben om hun eigen weg te kiezen voor het bereiken van die doelen. Hoe je dat kunt doen beschrijven Vandendriessche en Clement mooi in hun boek 'Leidinggeven zonder bevelen'. Voorts kan binnen dit kader (*context*) het leren, ontwikkelen en presteren beginnen (*fysiek/economisch*).
Daag de reeds gemotiveerde professional uit en faciliteer de verbinding met klanten, partners, collega's, de leidinggevende en de organisatie. Binnen zo'n context gaat – onder voorbehoud van een voldoende mate van psychologische veiligheid - het realiseren van doelen en het presteren behoorlijk vanzelf. Zet er als werkgever iets tegenover dat balans brengt in het geven en nemen. Dat wil zeggen, geef een faire beloning, ruimte en erkenning voor alle inspanning, inzet, geleverde expertise en prestaties. Put door een onbalans in het geven en nemen de mensen niet uit. Besef echter dat professionals energie halen uit het bewust bijgedragen aan een hoger doel (*zingeving/purpose*) waar ieder individueel achter staat én waar ook het team, de organisatie en/of de klant baat bij heeft (*beïnvloeding van de context*). Daar voer je dan ook structureel het goede gesprek over met je mensen.

We hebben als interventionisten dus niet alleen interventies (werkconferenties, training, coaching of bijvoorbeeld advies) te ontwerpen die goed aansluiten bij de hogere doelen, het proces, de taal én de mensen. We hebben ook rekening te houden met de gelaagdheid in hun context én met de aard van relaties en hoe we als mensen leren en ontwikkelen binnen die context.

Holarchisch interveniëren
We bekijken een en ander nu vanuit de rol van interventionist. Je kunt de vier dimensies als de basale leerwegen of leeringangen voor contact en beïnvloeding zien. Als je de ander een juiste mix van mentale, gevoelsmatige, fysieke en zielsprikkelingen laat

ervaren, dan kan ervoor zorgen dat de ander als het ware niet meer kan ontsnappen aan zichzelf. Anders gezegd: biedt in je interventie een meervoudige ingang tot leren over het onderwerp aan, zodat de trainee of coachee kan doorgronden hoe hij of zij zich tot het onderwerp verhoudt.

Vanuit deelnemersperspectief: wanneer je rondom een thema of onderwerp kort achterelkaar op de vier leerwegen geprikkeld wordt kun je lastig ontsnappen aan bewuste of onbewuste 'escapes' naar je comfort zone. De zone waarin je blijft denken zoals je gewend bent, waarin je weg kunt blijven van het ongemak, waarin je kunt doen zoals je altijd doet en waarin je geest ongemoeid blijft. De zone waar alles blijft zoals het is. De magie en het echte leren ligt echter buiten je comfort zone. Je wordt uitgedaagd een beweging van binnenuit uit je comfortzone te maken. Dat is overigens gevoelsmatig altijd een beetje spannend, of je dit nu als positieve spanning of uitdaging ervaart.



Er ontstaat en versterking van het leerproces door in een leersituatie eveneens uitgedaagd te worden om samen verbanden te leggen tussen je eigen ontwikkeling en hoe deze door de context wordt beïnvloed. Maar ook bewust te worden gemaakt van wat de impact van je eigen ontwikkeling op je context is of kan zijn. Hier ligt een wisselwerking. We leggen als interventionist de systemische verbanden tussen onze eigen grondhouding en de patronen die we in de context en de dagelijkse praktijk doen.

> **Holarchisch interveniëren** betekent dat je in een interventie – een training, coaching, ontwikkelgesprek of bijvoorbeeld werkconferentie - bewust zorgdraagt voor een balans in het prikkelen van Hoofd, Hart, Lijf en Ziel. Je legt daarnaast bewust de relatie tussen het thema, de persoon of personen én het grotere geheel; je verbindt de mens met zijn context én zorgt ervoor dat de deelnemers vanuit beweging ook hun context gaan beïnvloeden. Dat kan door ze opgedane inzichten zelf te laten vertalen naar ontwikkelacties en het handelen in hun eigen dagelijkse praktijk.

Kortom: een interventionist dient zijn of haar klant effectiever als alle vier de leeringangen ingezet worden én als samen met de deelnemers relaties gelegd worden tussen het ontwikkelthema, de mensen zelf en de impact van/op de context.

De plek van de vier dimensies in leiderschap

Ook een leidinggevende is een interventionist te noemen. Elk individueel overleg, elke

vergading of training is een interventie en een kans om te verbinden en de ontwikkeling van je professionals te prikkelen. Volgens Stephen Covey is er een directe relatie tussen de mentale programmering van managers en het onvermogen van diezelfde managers om hun mensen de ruimte te geven om hun talenten te ontplooien. Managers vergeten nog wel eens dat ze *dingen wel* kunnen sturen en dat *mensen zelf* keuzes maken, door of ondanks de sturing van hun manager.

Bewust en soms onbewust kiezen professionals zelf hoe zij zich willen gedragen op hun werkplek. Dit kan variëren van gedwee doen wat gevraagd wordt tot rebelleren en van onder de radar van de manager blijven tot het tonen van initiatief en creativiteit. Zij laten zich in hun gedrag met name leiden door de manier waarop ze door hun leidinggevende behandeld worden. De al dan niet aanwezige ruimte om zich op de vier dimensies te ontplooien speelt hierin een belangrijke rol. Volgens Covey is er een simpele reden waarom veel professionals ontevreden zijn met hun werk en waarom veel leidinggevenden er niet in slagen gebruik te maken van de talenten, de vindingrijkheid en creativiteit van hun professionals. Managers baseren zich ironisch genoeg nog wel eens op een te eenzijdig beeld over wie hun mensen zijn, over hun menselijke aard.

> *'De leider die één van de dimensies in het paradigma van de complete mens negeert, behandelt de ander als object. Wie professionals als complete mensen behandelt kan rekenen op positieve samenwerking, oprechte betrokkenheid en prikkelende creativiteit.'* – S. Covey

De route om te leren en als leidinggevende in verbinding te gaan met jezelf en de ander gaat eveneens van binnen naar buiten, via hoofd, lijf, hart en spiritualiteit. De kunst is om in de relatie met jezelf en met de ander elke dimensie een plek te geven en daar tevens een juiste balans in aan te brengen.

Bewust(er) taalgebruik en balans in je aandacht voor de vier leerwegen
Waar begin je als leidinggevende, coach of trainer vanuit dit gedachtegoed? We geven je in het onderstaande enkele kernwoorden per leerweg, die je in een coaching of begeleiding als handvat kunt gebruiken voor het bedenken van interventies. Dat wil zeggen, je kunt als leider of trainer specifieke woorden in je kaderstelling of vragen verpakken, om deelnemers te verleiden te reflecteren. Je kunt ook op basis van deze kernwoorden ervaringsoefeningen bedenken en inzetten, zodat deelnemers juist via ervaringen (iets meemaken, een oefening doen) bij het gevoel, het lijf of spiritualiteit komen. Je hoeft de werkvormen niet eens zelf te bedenken, er zijn werkvormenboeken voor managers genoeg voorhanden. Laat in het leerproces hoe dan ook geen enkele leerweg taboe zijn.

Het Lijf/Fysieke/Stoffelijke (Aarde)

Bewegen, doen, lopen, staan, wijzen, stoppen, kijken, praten, zien, gaan, loslaten, botsen, begrenzen, innemen, pakken, schudden, ruimte, groot, klein, plek, materie, structuur, systeem, feiten, slap/gespannen, ontspanning, kinesthetisch, hard, sterk, geld, stof, drempel, obstakel, …

Het Hart/Gevoel (Water)

Voelen, willen, stromen, passie, droom, angst, pijn, liefde, haat, twijfel, wil, wens, vrolijkheid, boosheid, plezier, drijfveren, remmingen, tranen, emotie, verbinding met anderen, vertrouwen, …

Het Hoofd/de Ratio/gedachte (Lucht)

Denken, vinden, peinzen, brein, overweging, gedachte, idee, mening, analyse, observatie, afweging, vastberadenheid, argument, mentaal, interpretatie, aanname, de kracht van het woord, …

De Spiritualiteit/Ziel/Filosofie (Vuur)

Geloof, religie, overtuiging, identiteit, waarden, creativiteit, ritueel, ziel, zingeving, geest, filosofie, energie, mysterie, een hoger/dieper bewustzijn, het onderbewuste, 'geist' ertoe doen, …

De vier leerwegen gebruiken in een coaching

Er is een specifieke vraagtechniek, PEMS-vraagtechniek genaamd, waarmee je iemand razendsnel in een bepaalde situatie en ervaring terug kunt brengen. Dat doe je door vlot een aantal hoofd-, hart-, lijf- respectievelijk zielsgerichte vragen te stellen in relatie tot die situatie. Je wisselt de vragen in een evenwichtige balans af, dus zonder zwaartepunt bij een van de dimensies te leggen. Je laat daardoor de ander de situatie multidimensionaal ophelderen, wat tot nieuwe inzichten over die situatie kan leiden. Je kunt deze techniek ook inzetten om iemand zijn of haar ontwikkeldoelen te laten concretiseren.

Opdrachten:

Bedenk – in relatie tot een bepaald ontwikkelvraagstuk – per leerweg/ingang enkele vragen die je in een coaching kunt stellen. Voorbeelden zijn:

- Fysiek: Welke ruimte zoek je? Waar zit de spanning in je lijf? Welke grenzen ervaar je (niet)? Beweeg je nu weg of juist er naartoe?
- Hoofd: Waar ben je naar op zoek? Vanwaar je vraag? Heb je een idee …?
- Gevoel: Wat voel je bij dit thema? Wat zou je willen? Waar ben je bang van?
- Spiritualiteit: Waar geloof je in? Waar zit je energie? Wat zegt dit over jouw identiteit?

Zoek - in relatie tot hetzelfde ontwikkelvraagstuk - in een werkvormenboek een ervaringsoefening op om iemand juist even uit zijn hoofd te halen. Bijvoorbeeld:

- Een systemische opstelling;

- Neem eens een plek in de ruimte in waar je je het beste voelt. Probeer verschillende uit. Waarom voelt die goed? Wat zegt het over jou en je vraagstuk?
- Geef het thema, doel of inzicht vorm op een manier van je keuze. Bijvoorbeeld een lied, tekening, collage, schilderij, stilleven of sculptuur.

Context-gerichte leiderschapsontwikkeling van binnenuit

Auctus heeft vanuit de holarchische benadering methodiek ontwikkeld voor leiderschapsontwikkeling in organisaties. Hierdoor kunnen leidinggevenden zich tot krachtige leiders ontwikkelen. Deze methodiek passen wij al ruim tien jaar toe in al onze programma's voor leiderschap en cultuur. De crux is dat we een gebalanceerde combinatie van kennisaanbod, gezamenlijke dialoog, fysieke ervaringen, praktijkgerichte vaardigheidstraining en filosofie & bezinning aanbieden, toegesneden op persoonlijke leerdoelen binnen het gegeven contextuele kader. Die combinatie levert veel energie en zorgt voor duurzame ontwikkeling. Ontwikkeling van binnenuit. We leren de managers uiteraard ook om zelf holarchisch te interveniëren, zodat ze hun teams ontwikkelen en daarmee de organisatie in beweging kunnen brengen.

> *"Wat ik sterk vind aan de aanpak is dat er aandacht is voor hoofd, hart en lijf. Niet alleen denken, maar ook ervaren, voelen en doen. Ik zie dat managers daardoor steviger in hun rol staan. Ze zijn zekerder in hun beslissingen, en in omgaan met hun kwetsbaarheid."* – F. Drexhage

Bronnen en leestips

- Auctus, *De organisatie als levend systeem,* Auctus.nl/syllabus (2023)
- Auctus, *De logische niveaus,* Auctus.nl/syllabus (2022)
- Auctus, *Empathie en leiderschap*, Auctus.nl/syllabus (2023)
- Auctus, *Luisterniveaus*, Auctus.nl/syllabus (2023)
- Auctus, *Waardevrij vragen stellen*, Auctus.nl/syllabus (2021)
- A. Baeke, *Sensitieve intelligentie*, Pelckmans (2023)
- S. Covey, *Seven Habits of Highly Effective People: Revised and updated,* Simon & Schuster UK (2020)
- S. Covey, *The Speed of trust,* The free Press (2006)
- J. de Jong*, Beheers je,* Boom (2023)
- R. Dilts, *Verander je overtuigingen*, Andromedia (2006)
- S. Kaat en A. de Kroon, *Systemisch adviseren*. Het Noorderlicht (2022)
- P. Kerr, *Coaching met NLP,* Scriptum (2011)
- E. Kruyning, *Balans vinden in jezelf,* Elmar (2008)
- P. Kuipers, *Empathisch leiderschap is niet voor watjes,* Boom (2024)
- D. Pink, The suprising truth about what motivates us, RSA (2010)
- D. Schelkers, V.M.M. Spit, *In beweging,* Auctus TCA (2022)
- S. Seivert, *Leven in balans,* Nieuwe dimensies (2003)
- J.J. Stam, B. Schreuder, *Systemisch coachen,* Noorderlicht (2019)
- J. Stoker & H. Garretsen, *Goede leiders zweven niet*, Business Contact (2018)

- A. Thijssen, V.M.M. Spit, *Energie!*, Auctus TCA (2023)
- R. Vandamme, *Handboek coachend leiderschap,* Vandamme Instituut (2011)
- R. Vandamme, *Deep Evolvement*, www.deepevolvement.com
- P. Vandendriessche, J. Clement, *Leidinggeven zonder bevelen,* Scriptum (2015)