

Vuurvogel


Phoenix
Opleidingen

jaargang 7 – nummer 1/2010

verschijnt 2 x per jaar

*“Wat groter is dan ik.
Over werken met organisaties”*



Voorwoord

Hoe gebruiken mensen wat ze bij Phoenix leren in de dagelijkse praktijk? Het thema van deze Vuurvogel, 'Wat groter is dan ik. Over werken met organisaties', heeft bijdragen opgeleverd die verhalen over leiderschap, overdracht, worden wie je bent, rouw, werken met organisaties en hoe je je systeem van herkomst daarin tegenkomt. Ontroerende, inspirerende, herkenbare verhalen over trouw zijn aan jezelf in contact met datgene wat groter is dan jij en met de wereld waarin je beweegt. De redactie van Vuurvogel was benieuwd hoe Phoenix dit doet. Hoe brengt het zelf zijn eigen gedachtegoed in de praktijk en hoe houdt het steeds weer voeling met zijn eigen principes? In het artikel 'De bouwmeesters en hun bouwkracht' vertellen Wibe, Jannie en Morten over de uitgangspunten die voor hen nog steeds leidend zijn bij het bouwen aan Phoenix.

Dit jaar is het 100 jaar geleden dat Eric Berne, de grondlegger van de Transactionele Analyse, werd geboren. Dit heeft de redactie geïnspireerd bij het kiezen van het volgende thema. In de volgende Vuurvogel staan we stil bij 'Grondleggers'. Grondleggers van een stroming of gedachtegoed, een familie of bedrijf. Hoe inspireren ze ons en wat geven we daarvan door?

We zien weer uit naar jullie bijdragen!

Manon Miessen

Volgende uitgave

De volgende uitgave van 'Vuurvogel' gaat over:

'Grondleggers'

Als je aan dit nummer wilt bijdragen, laat het ons dan weten!

Vuurvogel verschijnt in oktober 2010.

Wanneer aanleveren?

Lever je bijdrage voor 30 mei 2010 aan bij info@phoenixopleidingen.nl. Vermeld erbij: Vuurvogel – Grondleggers. Voorzie je bijdragen van foto of illustratie.

Hoe aanleveren?

Tekst: digitaal aanleveren in Word, maximaal 4500 tekens, incl. spaties en leestekens. Illustratie of foto: beeldformaat op 100%, min. 300 dpi.

Plaatsing

Het plaatsen van de aangeleverde teksten en beelden is ter beoordeling aan de redactie. Over het al dan niet plaatsen wordt geen correspondentie gevoerd.

De redactie behoudt zich het recht voor om teksten in te korten en/of tekstuele wijzigingen aan te brengen. De inzenders krijgen daarvan bericht.

Inhoud

jaargang 7 – nummer 1/2010

- 2 Voorwoord
- 2 Volgende uitgave
- 2 Colofon
- 2 Lokroep
- 3/5 Interview met Peter Assheman
- 6/7 De Bouwmeesters en hun bouwkracht
- 7 Lichaamsgerichte supervisie
- 8/9 Leiderschap - André Wierdsma
- 9 Leiderschapsworkshops
- 10 Overdrachtsfenomenen
- 11 Workshops Organisatiedynamieken en leiderschap
- 12 Op eigen benen staan
- 13 Boekrecensie
- 14 Quetzal & Co
- 15 Onveranderbaar verlies
- 16/17 Veranderen is afscheid nemen
- 17 Boekbesprekingen
- 18/19 Mannelijk en vrouwelijk leiderschap
- 19 Verhaal
- 19/20 Amuse
- 20 Opleiding Professionele begeleiding van organisaties

Colofon

Phoenix Opleidingen
Raiffeisenlaan 26 A
3571 TE Utrecht
tel. 030 2711383 - fax 030 2722547

Nieuwegracht 16
3512 LR Utrecht
tel. 030 2380547 - fax 030 2380707

www.phoenixopleidingen.nl
info@phoenixopleidingen.nl

Redactie:

Francien Bruggink
Morten Hjort
Manon Miessen
Gé Ophelders
Annelies van der Ploeg
Heleen Reitsma
Sander Reinalda

Foto cover:

Projectie - Annebet Nolen
Alles wat op de achtergrond speelt is nodig om het lichte beeld op het gordijn te projecteren.

'Word wie je bent'

Interview met Peter Asscheman

Gé Ophelders en Heleen Reitsma

Peter, wil je bij het 'begin' beginnen?

Ik ben geboren op 19 november 1960 in Woerden. Mijn ouders hadden een kruidenierszaak aan huis. Het was op zaterdagmiddag tegen vijven. Mijn moeder had ontsluiting tegen sluitingstijd. Terwijl mijn moeder van mij aan het bevallen was, bonkten klanten op het raam om toch nog wat laatste boodschappen te bemachtigen. Kort na mijn geboorte zijn mijn ouders met de kruidenierszaak gestopt omdat het ze het niet meer bol konden werken. Enerzijds door de concurrentie van de opkomende buurtsupers en anderzijds hadden ze steeds meer monden te voeden. Ik was de 7e in de rij van wat uiteindelijk 10 kinderen zouden worden. Vijf jongens en vijf meiden. Eerst drie meisjes, dan vier jongens, twee meisjes en nog een jongen, die maar vijf dagen geleefd heeft.

Wat deed je als kind zoal?

Ik herinner me dat ik als kind altijd buiten aan het spelen was, geld voor speelgoed was er niet. Voor ons huis was een groot marktplein en daar speelde ik met de kinderen uit de buurt, vooral voetballen. Ik ging er altijd vol in. Ik kwam meestal bezweet en zo rood als een boei thuis om een paar glazen drinken naar binnen te kloeken om me vervolgens zo snel mogelijk weer in het spel te storten.

Is dat zo vol er voor gaan één van je vaste eigenschappen?

Ja, dat alles of niets herken ik wel in mijn leven. Ik ga ervoor of niet. Als ik mij met iets of iemand verbind dan blijf ik en dat maakt dat ik bereid ben om tot het gaatje te gaan. Ik wil het dan graag én goed doen. Dat geldt zowel voor een relatie als voor mijn werk. Eerst in mijn eigen bureau en vanaf mei 2007 voor Phoenix.

Wat wilde je vroeger worden?

Ik heb lange tijd niet geweten wat ik wilde worden; eigenlijk wist ik het pas toen ik 35 was. Na de Havo leek het me wel leuk om fysiotherapie te gaan doen; iets met mensen. Maar nadat ik uit militaire dienst kwam had ik geen zin meer om 4 jaar in de schoolbanken te zitten en besloot ik te gaan werken.

Overal waar ik kwam, maakte ik er wel wat van. Uiteindelijk vond ik het niet bevredigend meer om in rijdende treinen te stappen, ik wilde zelf de locomotief zijn. Om te weten hoe die locomotief dan verder ging, daarvoor had ik eerst een reis te maken.



Was dat de enige reden om niet meer op rijdende treinen te springen?

Het was een tijd waarin zich een paar cruciale momenten voordeden. Mijn moeder overleed. Ik was toen 34. Mijn vrouw en ik besloten na 12 jaar samen te zijn uit elkaar te gaan, omdat we merkten dat de ziel uit onze relatie vertrokken was. Ik woonde al snel op kamers in Utrecht, voelde: 'Nu ben ik aan de beurt' en nam een sabbatical year.

Het bij elkaar komen van systemisch werken en sjamanisme kusten de diepste thema's in me wakker.

Dat voelt spannend en vrij. Hoe heb je die tijd vorm gegeven?

Het was het begin van de reis naar binnen. Ik ben op allerlei alternatieve manieren de zoektocht naar mijzelf en mijn bestemming begonnen. Ik startte met rebirthingssessies en leerde veel over mijzelf in mannenweekenden, zweethutrituelen, vuurlopen enzovoort.

Ik leerde een sjamaan kennen die een tijdje mijn leermeester is geweest en die me hielp mijzelf te leren ontdekken. Hij vroeg me mee te gaan naar de Lakota indianen om de zonnedans, waar hij aan meedeed om zijn pad als medicijnman te bewandelen, bij te wonen. Hier ging een nieuwe en weliswaar onbewust bekende wereld voor mij open, de wereld van het sjamanisme en de rijkdom van de menselijke geest. Het voelde aan als thuiskomen. Dat werd later nog versterkt door het bij elkaar komen in mezelf van het sjamanisme en systemisch werken. In dit samengaan werden mijn diepste thema's wakker gekust. Daan van Kampenhout heeft daar in 'Beelden van de ziel' mooi over geschreven.

Lokroep



Mijn naam is Cristina Sonneveld. Ik ben master NLP en psychosomatisch fysiotherapeute in Zeist. Ik zoek naar mensen om samen een **interviewgroep** te starten of naar de mogelijkheid om mij bij een bestaande groep in **Zeist** e/o omstreken aan te sluiten. Wie kan mij verder helpen of wie meldt zich aan bij mij? Bel 0629465601 of mail naar info@coach4health.nl.

Nieuw op te richten **interviewgroep** in **Gelderland** zoekt nog leden.

Wij zijn twee vrouwen werkzaam als counselor in de regio Gelderland. Ons doel is om 6 á 8 keer per jaar bij elkaar te komen om elkaar te ondersteunen en te reflecteren bij casussen uit de praktijk. Wie sluit zich aan?
Petri Elemans: p.elemans@live.nl.

Ik heb hierna een ‘vision quest’ gedaan, waarbij je vier dagen zonder eten en drinken in afzondering op een berg op zoek gaat naar je eigen visioen. Ik vond hier mijn koers op een diepe laag. Ik wilde leren werken op de laag van de ziel en wilde dit verlangen op een eigentijdse wijze vormgeven. Hiermee bedoel ik dat ik terug in Nederland naging hoe ik het kon toepassen in mijn werk hier en nu.

Wat heb je gedaan voordat je bij Phoenix in dienst kwam?
Na de militaire dienst heb ik in een drukkerij gewerkt en daarna een postorderbedrijf in textiel samen met mijn schoonvader opgericht. In de avonduren heb ik de Detex-opleiding gevolgd (ondernemersdiploma in textiel). Vervolgens werkte ik als leidinggevende in diverse banen.

Na mijn sabbatical ben ik begonnen met opleidingen die mij in mijn net verworven verlangen ondersteunden. Ik begon met Neuro Linguistic Bodywork, een nieuwe opleiding waarbij NLP gecombineerd werd met lichaamswerk. Omdat het tweede jaar niet vol kwam met deelnemers moest ik een jaar wachten. Dat geduld had ik niet en ik vond Phoenix om mijn reis te vervolgen. De 3-jarige opleiding (Phoenix 15) was al begonnen en ik kwam op een wachtlijst. Dat was balen! Maar gelukkig voor mij viel er iemand uit, ik was de eerste man op de wachtlijst en kon zodoende instromen.

Na de 3-jarige begon ik als outdoortrainer met teamtrainingen en kreeg vrij snel de kans om als junior naast een seniortrainer een aantal ontwikkeltrajecten te doen met supermarktmanagers van een grote supermarktketen - mijn vaders oude vak. Ik vond het geweldig om met ontwikkeling en het begeleiden van mensen en organisaties bezig te zijn. Ik schoolde me verder bij bij Phoenix met de Professionals (de toenmalige therapeutenopleiding), NLP-masters en systemisch werken. Daarnaast volgde ik workshops en nascholingen bij Piet Weisfelt en Wibe. In 2005 ben ik begonnen met een 2-jarige basisopleiding bij de Academie voor Haptotherapie waarbij ik nu stagebegeleider ben voor een aantal tweedejaarsstudenten.

Je hebt voor Phoenix een eigen bedrijf gehad. Wat deed je daarin?

Ik heb 9 jaar een eigen bedrijf gehad in training en coaching, samen met mijn partner. Ik gaf daarin ook een 3-daagse training voor mannen. Ik deed dit in een bos met een indianentent als trainingsruimte en ik leidde ze via rituelen en opdrachten door thema’s die jongens tegenkomen in de ontwikkeling naar man. Nadat ik bij Phoenix ben gaan werken heb ik nog een aantal opleidingen doorlopen: de Maskermaker, Professionele Begeleiding, Professionele Begeleiding van Organisaties, Relatietherapie en ik heb me bekwaamd als NLP trainer.

Welke mensen hebben bijgedragen aan de mens die je nu bent geworden?

Natuurlijk mijn ouders en mijn broers en zussen en de wisselwerking die ik met hen had.

4 Mijn plek innemen binnen de ordening is voor mij een thema

waarin ik heb moeten leren, omdat plek te maken heeft met de plek van ooit. De plek die ik aantrof in mijn gezin van herkomst, dichtbij mijn moeder.

Een paar jaar voor mijn geboorte overleed de vader van mijn moeder. Mijn moeder was nog in rouw in de tijd toen ik geboren werd. In 1970 overleed mijn jongste broertje. Na zijn dood kwam mijn moeder in een depressie terecht. Ik probeerde het leed van mijn moeder te verzachten door de clown uit te hangen. Mijn vader was altijd aan het werk en dus veel weg. Als hij thuis was, was hij er niet echt.

Door deze ontwikkelingen kwam ik op een plek tussen mijn ouders terecht, op een leiderschapsplek die mij niet toe kwam, en nam ik te veel verantwoordelijkheid op mij. Ik overschreeuwde bovendien mezelf en doorkruiste daardoor mijn eigen ontwikkeling. Als macho ging ik voor het adagium: ‘Ik ben beter dan jij papa,’ en als ‘wacho’, een warme luisteraar voor mijn moeder, had ik niet veel daadkracht.

In het bijzonder mijn overleden oudste zus Wil (46) die mij in huis genomen heeft toen ik als puber dreigde te ontsporen op school. Met haar steun en betrokkenheid leerde ze mij door te zetten, niet snel op te geven en in mezelf te geloven.

Sabina, mijn ex en huidige vrouw aan wie ik mij heb kunnen scherpere in het maken van keuzes die wel en niet bij mij pasten. In haar gevoel voor zuiverheid in de ontmoeting over wat ‘echt’ is in de liefde heb ik kunnen ontdekken wat ‘echt’ is in mij en wat script. In het aangaan met elkaar binnen de partnerrelatie heb ik veel ontdekt over wat afleiding is en waar het niet over gaat.

Mijn leermeesters Wibe Veenbaas en Piet Weisfelt. Omdat ze steeds betrouwbaar aanwezig waren, heb ik veel kunnen uitvechten. Bij Wibe heb ik leren buigen voor mijn vader.

*Het thema van deze Vuurvogel is: ‘Wat groter is dan ik.’
Hoe ga jij met dit thema om?*

‘Wat groter is dan ik’ heeft naar mijn idee een binnen en een buiten.

Mijn eigen binnenwereld is de wereld van mijn ziel, de rijkdom van het grotere, het goddelijke in mij, de creatieve bron en bestemming. Het is ook de verbondenheid met het innerlijke collectieve in mij. Laatst heb ik samen met een sjamaan een sjamanendrum gemaakt, wat ik wel een mooie metafoor vind voor wat ik doe en hoe ik dat ervaar. Buiten en binnen worden verbonden, vorm en essentie komen samen. In het doen van het kleine in een concrete vorm, wordt het grotere in mij geroepen. In die zin kun je zeggen dat mijn werk met mensen staat voor de drum. De drum die mij roept, die mijn ziel roept, om het grotere in de ontmoeting te brengen.

Het grotere buiten is in de wereld om mij heen, datgene wat ik niet kan beïnvloeden. Bijvoorbeeld het lijden in de wereld of het lijden van de ander. En mijn invloed begint daar wanneer ik besef en werkelijk aanneem dat ik geen invloed hierop

heb. Dat ik wel in het helende veld mag en kan stappen en mag bijdragen als instrument aan hoe de cliënt zelf heling vindt. Die momenten ervaar ik als een geschenk in mijn werk. Het helende veld roept ontvankelijkheid op bij mensen en creëert zo een context waarbinnen iemand zijn verantwoordelijkheid kan nemen voor het zetten zijn eigen stap(pen).

Wat betekent dit voor jou in relatie tot de ander?

Het vraagt van mij dat ik steeds opnieuw de reis van binnen maak om affectief present te zijn in de ontmoeting als ik aangeraakt word door de cliënt in mijn eigen thema’s. Van sjamanen leerde ik: “Niets krijgt betekenis als het niet verbonden is met het hart.” En als we die reis maken, komen we ook de krassen en de deuken tegen die we ooit in de hechting zijn opgelopen.

We worden door anderen aangeraakt in iets van onszelf. In het leren doorvoelen van die ervaring, leren we onze eigen wonden te verzorgen. Het creëert het verschil tussen een volwassen adequate reactie in het ‘hier en nu’ en een automatische pijnvermijdende reactie op het ‘daar en toen’.

In begeleiding gaat het over leren kijken vanuit een groter kader, een ander perspectief. Actief durven wachten en verduren om het even niet te weten, wat het ook oproept. Vertrouwen hebben dat datgene waar het over gaat zich aandient en zich laat tonen. In die overgave weet ik me gedragen door het grotere waarin ik kan rusten en dat grotere creëert op zich weer een bedding voor de cliënt en faciliteert het veld van heling.

Je zegt: ‘leren kijken vanuit een groter kader’. Kun je daar nog wat meer over zeggen?

Wat groter is dan ik, betekent voor mij ook de ordening nemen en respecteren. Mijn plek en de plek van de ander. Mijn plek binnen het geheel. Mijn plek binnen Phoenix. Mijn plek in het begeleiden van mensen en organisaties. De magische plek van daar en toen en de dienende plek in het hier en nu. Als ik mezelf daarin leer waarnemen, dan leer ik kijken vanuit een groter kader en verbind ik mij met het grotere: bron en bestemming.

Welke trainingen en workshops verzorg je bij Phoenix en met wie?

Naast individuele begeleiding verzorg ik mede de driejarige opleiding in Professionele Communicatie in wisselende samenstellingen met Anca Poll, Mariët van Cooten en Thecla Kroese. Afwisselend met mijn collega-trainers verzorg ik de workshop ‘De volgende stap’, ‘Kennismaken met systemisch werken’ en ‘De eigen praktijk’. Mijn stokpaardje is de workshop ‘Mannenkracht’.

Hoe is die workshop tot stand gekomen?

De driedaagse workshop mannenkracht is ontstaan op basis van mijn ervaringen tijdens mijn reis naar binnen om mijn plek in het gezin van herkomst in te nemen. Op dag 1 werken we rondom de thema’s tussen moeder en zoon. De man heeft los te komen van de gebonden patronen

met zijn moeder om een gezonde partnerrelatie aan te kunnen gaan. De tweede dag komen vader-zoon thema’s aan bod. De man heeft de autoriteit van zijn vader te leren accepteren, wat er ook was. In het buigen voor (lees respecteren van) zijn vader, buigt hij voor de autoriteit van zichzelf en neemt hij zijn plek in als zoon. Dit noemen we inordenen. Vader wordt een bron als de zoon bereid is wrok los te laten en gemis op een diepere laag toe te laten. In relatie tot het thema van deze Vuurvogel betekent dit dat wanneer de man zijn plek als zoon inneemt en dus zijn eigen leiderschap aanneemt, hij ook de plek kan innemen die er voor hem is en zo ook zijn eigen leiderschap vorm kan geven binnen de organisatie waar hij werkt. Anders blijft de strijd met een leidinggevende een oude strijd. Een vorm van overdracht. Op dag 3 ontmoet de man op een bijzondere wijze zijn eigen kracht die hij nodig heeft om op eigen benen te gaan staan.

Een gedicht wat ik in de workshop gebruik als het gaat over de relatie met je vader is van Kavafis.

Het grote Ja

Voor sommige mensen komt een dag waarop zij het grote Ja of het grote Nee moeten zeggen

Het blijkt meteen wie het Ja in zich gereed heeft.

en na het gezegd te hebben gaat hij verder in eer en in vertrouwen op zichzelf.

*Wie weigerde heeft geen berouw. Werd het hem weer gevraagd,
Nogmaals zou hij nee zeggen.*

En toch richt dat nee – het juiste – hem te gronde voor heel zijn leven

Is er een boek geweest dit jaar, dat veel indruk op je heeft gemaakt?

‘Afdalen in je ziel’ van Alberto Villoldo over soul en destiny retrieval. In dit boek komen de wereld van de oude sjamanen en het eigentijds vormgeven aan sjamanisme bij elkaar.

DE BOUWMEESTERS EN HUN BOUWKRACHT

Mirjam Broekhuizen



In dit interview zijn de bouwers van de organisatie Phoenix Opleidingen aan het woord. Als mij gevraagd wordt dit interview te houden, ben ik enthousiast. Ik weet gelijk wat ik ga vragen, wat ik wil weten, wil snappen. Ik zie Phoenix Opleidingen als een vitaal groeiend en bloeiend bouwwerk, dat de levens van veel mensen heeft aangeraakt en dat nog doet. Het heeft een succesfactor waar veel organisaties hard aan werken om dat voor elkaar te krijgen; cursisten die bij Phoenix opgeleid zijn, inspireren mensen die zij ontmoeten om opleidingen en workshops bij Phoenix te volgen. De klant als ambassadeur. Dat gegeven vertelt mij iets over hoe Phoenix doorwerkt in het grotere veld en hoe het iets biedt in de wereld, waar veel verlangen naar en behoefte aan is. Het kader van dit interview is dan ook mijn eigen verwondering: ‘Hoe krijg je dit voor elkaar? Hier volgt een samenvatting van het gesprek waarin Wibe, Jannie en Morten vertellen over bouwen en bouwkraft.

WIBE DISCIPLINE EN TOEWIJDING GAAN HAND IN HAND

Wibe begint zijn verhaal over zijn erfgrond, zijn nalatenschap. Hij zegt: “Het eerste wat in mij opkomt is ‘dat het niet voor niets is geweest’. Mijn ouders hadden verlies geleden op verschillende levensgebieden. Hun verliezen hadden een grote invloed op hun en ons leven. Dit verlies is mij tot bron van beweging. Een belangrijk principe dat ik diep waardeer, is het principe van de wederkerigheid: wie welkom heet, wordt welkom geheten. Een belangrijke dynamiek waarin ik bewogen word, is de dynamiek van consistentie en inconsistentie. Inconsistentie beweegt mij om te zoeken naar bestendigheid, naar samenhang, zodat iets weer rijmt. Als iemand weer terugkeert naar verbondenheid, kan hij zich bestemd weten. Bij de ontwikkeling van Phoenix heb ik dan ook gehoed en gewaakt over het principe dat binnen en buiten verbonden zijn. We

kunnen niets dragen, niets uitdragen en niets doorgeven wat we vanbinnen niet eerst hebben aangenomen. Dit geldt voor het bouwen aan Phoenix, dit geldt voor het ambachtelijke element van ons werk en dat geldt voor het leerling en leraar zijn. Ik heb in mijn leerweg veel inspiratie gevonden in de fenomenologie en in een aantal mystieke en filosofische stromingen. Dit zijn voor mij bronnen geweest in het ontwikkelen van een eigen gedachtegoed en materiaal. ‘Inwezig aanwezig zijn’ in je ambachtswerk en van daaruit oefenen, bewegen, ontdekken, vallen, opstaan en verfijnen. De heel kleine bewegingen en de herhaling ervan eren. Discipline en toewijding gaan hand in hand. Om discipel te zijn van mijn eigen weg heb ik de discipline op te brengen telkens opnieuw terug te keren. Door dit te doen, kan ik in toenemende mate dank geboren laten worden. Dankbaarheid is de grond van waaruit ik werk. Ik word gedragen door wat mij gegeven is en door wat mij ontbrak. Vanbinnen weet ik: waar het gebroekene is, daar is de bevruchting. Heel belangrijk bij het bouwen zijn voor mij ook de vooronderstellingen. In de begintijd van Phoenix hebben Piet Weisfelt en ik veel tijd en aandacht gestoken in het zorgvuldig ontwikkelen daarvan. Het zijn de pijlers waarop Phoenix rust. De vooronderstellingen zijn zowel vertrekpunt als leidraad bij alles wat we hebben gebouwd. Je weet dat je gaandeweg de reis op punten komt, waarop je ook weer verlies lijdt. Je kunt dan telkens weer terugvallen op de vertrekpunten van datgene dat je beoogde te bieden, te bouwen, te betekenen. Praktisch gezien betekent het de consequenties van je handelen in ogen-schouw nemen en daar verantwoordelijk voor zijn. Naar de medewerkers, naar de cursisten en naar de buurt waarin wij bouwen. Zo blijf je trouw aan wat je beoogt te bereiken.”

JANNIE WAT AANDACHT KRIJGT, GROEIT

Jannie verhaalt over de toewijding van het investeren. “In de beginjaren van Phoenix investeerden wij zo’n beetje alles wat wij hadden in de organisatie. En alles wat Phoenix teruggaf en opleverde, werd weer direct omgezet en teruggebracht naar Phoenix. Investeren in tijd, in geld, in opleidingen en workshops, in boeken, in materiaal, in de locaties, in mensen, in faciliteiten. Het instituut in oprichting vroeg veel en het gaf ook heel veel terug. De prille ontwikkeling van een bedrijf vraagt er dicht bij te blijven,” zegt ze. “Investeren doe je met alle soorten van vermogen die je tot je beschikking hebt. Wat energie en aandacht krijgt, groeit. Phoenix leverde ons heel veel op; een prachtige leerplek, een mooie uitnodiging om te kunnen leren en te groeien, een plek om te ontwikkelen. Ik ben dankbaar dat ons dat gegeven is. De grond van waaruit mijn investeringen voortkwamen en nog altijd komen, kan ik omschrijven als ‘een bedding maken waarin een mens zijn eigen lied leert spelen’. Een dierbare herinnering uit mijn jeugd is vioolles. Zowel de vioolleraar als zijn vrouw boden mij het gevoel van welkom te zijn en van thuis te komen. Voorbij mijn vioolspel ging het hen om mij, mijn komst deed er toe. Die welkome sfeer, die zo belangrijk voor mij was, inspireerde mij

om dat ook aan andere mensen te bieden. Het welkom dat ik nodig had om mijn eigen lied te leren horen.” Als ik Jannie beluister, is het alsof ze al van kleins af aan het grote veld als ruggesteun heeft. Vanuit die verbinding met het grotere veld kan zij een bedding maken. Een bedding waarin mensen hun ontdekkingen kunnen doen, waar ze welkom zijn en zich kunnen ontplooien. Een bedding voor Phoenix, het zorg dragen voor de condities van groei, die in iedere groeifase weer andere aandacht vroeg. Jannie zegt: “Ik beweeg in de dynamiek van wat er klopt en wat er niet klopt. Ik heb mij door de jaren heen hard gemaakt voor mijn innerlijke beweging die erop uit is om dingen kloppend te doen zijn. Vanuit de dynamiek van wat klopt en wat niet klopt kom ik in beweging, ga ik aan het werk. Er is dan iets wat ik belangrijk acht om onder de aandacht te brengen, zodat het er kan zijn. Dit zijn vaak dingen die ‘uit de aandacht zijn gevallen’, daar heb ik het oog op, op het ongeziene. Door ze onder de aandacht te brengen, krijgen ze weer plek en als iets ongeziens weer plek krijgt, heb ik rust. Voor mij is het leven zelf en de werking van de tijd een belangrijk gegeven. Diep vanbinnen heb ik veel contact met dat dingen die soms zo heel sterk hun aandacht opeisen, tijd nodig hebben om een antwoord te vinden dat rust brengt. Dat geldt zowel in het werk voor Phoenix en vraagstukken waar we voor komen te staan rondom de organisatie, als in het werk met mensen. De vraag blijft meegaan in het hart en soms moeten we daar niet te hard op kloppen en mee bezig blijven. De tijd leert hoe het leven zelf ons bouwt en weer afbreekt en weer bouwt. Ik heb daar veel gevoel voor en een diep vertrouwen in. Een belangrijk onderdeel van het bouwen ligt in de vooronderstelling die Wibe en ik sterk delen: kwaliteit is toewijding in alles wat je doet. Wij zijn beiden dan ook heel dankbaar voor de mensen die bij Phoenix werken en die met hun grote toewijding, liefde en aandacht hun bijdrage leveren. Mensen die aanwezig zijn in wat ze doen, geven een speciale kwaliteit mee in wat en wie ze aanraken en in hoe ze aanraken.”

MORTEN BOUW IK OF WORD IK GEBOUWD?

Jij kwam bij Phoenix toen het zijn eigenheid al had. Wat is het eigene van jou dat je meebrengt vanuit jouw inspiratiebronnen en hoe vlecht je dat in?

Ik ben geboren in het huis van mijn overgrootouders. Ik heb mooie herinneringen aan dagen waarop iedereen bij elkaar was in dat huis. Dan was het er stil verbonden, stil veilig, het was goed. Als ik erop terugkijk, was er op die dagen licht, vreugde en plezier. Dat neem ik mee naar Phoenix. De kelder van het huis was voor mij een magische plek, daar was de houtwerkplaats van mijn overgrootvader. Mijn overgrootvader was muzikant en kunstenaar. Hij verbond ambachtelijk werk met creativiteit, mysterie en kunst. Van hem heb ik veel geleerd. Ik weet nog hoe ik direct naar het apparaat in de hoek van de werkplaats wilde. Zo gaat dat niet, zei hij. Ik kreeg eerst een hamer, dan weer een zaag, dan weer een beitel. Hij leerde mij leren, hij toonde me een pad van inwijding, van initiatie. Mijn

overgrootvader had iets ingetogens, dat teruggaat naar de kern. Hij leefde in stille eenvoud met respect voor het mysterie. Als ik denk aan bouwen, denk ik aan de tijd dat Wibe mij had gevraagd om bij Phoenix te komen werken. Ik ben een week-endje naar Denemarken gegaan om hierover na te denken. Ik had zojuist het graf van mijn vader bezocht en ik stond voor het stoplicht bij het bouwbedrijf waar mijn vader had gewerkt. Geloof het of niet, dat bedrijf draagt de naam Phoenix, maar dan in het Deens. Terwijl ik daar voor dat stoplicht in de auto zat, had ik een vreemde ervaring. Mijn lijf begon vanuit zichzelf te trillen. Toen was het besluit genomen. Als ik erop terug kijk denk ik, wie bouwt er nou, bouw ik of word ik gebouwd? In mijn beweging ben ik uit op voltooiing, op compleet maken. Zolang er iets niet klopt, is het nog niet klaar, dan is er nog werk aan de winkel. Ik draag deze energie van completeren bij me en die breng ik in in mijn werk. Als iets klaar is, is het helder, vredig, stil, rustig, licht. Dan is er opluchting.

AYURVEDISCHE MASSAGETHERAPIE/ LICHAAMSGERICHTE SUPERVISIE

‘Imprint is een overtuigingvormende ervaring’. In de opleidingen die je bij Phoenix kunt volgen komt dit zinnetje regelmatig terug. Imprints komen tot uitdrukking in ons lijf. In massage openen wij ons lijf, waardoor wij er meer bewust van worden. Sinds kort biedt Phoenix de mogelijkheid van Ayurvedische massagetherapie. Deze massagetherapie ondersteunt de reis die wij naar binnen maken. Voorbij de woorden.

‘Ayurveda’ betekent wetenschap van het leven. In Ayurvedische massagetherapie leer je balans te brengen tussen je lichaam en je geest. Je krijgt meer helderheid waardoor je prestaties verbeteren en je open, aandachtig en eerlijk bent in relatie met jezelf en anderen. Naarmate je meer in balans bent, is er meer blijheid en levensvreugde.

Het uitgangspunt van Ayurveda is: als je goed zorgt voor jezelf, kun je er ook zijn voor een ander. Massage doe je echt helemaal voor jezelf. Je maakt contact met je ziel en verwerft helderheid van denken en openheid naar binnen. De ontspanning maakt dat je prestaties verbeteren. Ze verhoogt het vermogen en de veerkracht van het lichaam om de dagelijkse stress en spanningen op te vangen en geeft zelfvertrouwen. Als je je zo bewust bent, kun je gaan helen. Voorbij de woorden.

Voor informatie of om een afspraak te maken kun je contact opnemen met Phoenix Opleidingen, Jessica van Renswouw 030 - 2711383

“Je moet het wel zelf doen, maar je hoeft het niet alleen te doen”

André Wierdsma

Dat zei Ger Heester tegen mij in mijn intervisietraject na de driejarige TA-opleiding van Ger en Mil Rousseau. Dat zinnetje heb ik vaak herhaald en ook in brochures op Nyenrode verwerkt om managers uit te nodigen niet toe te geven aan het onterechte heldendom van ‘it is lonely at the top’: egocentrisch leiderschap.

Managers komen naar Nyenrode in eerste instantie om inzicht in de bedrijfskunde te versterken. Als ze problemen tegenkomen zijn ze geneigd deze op te lossen door betere beslissingen te nemen. Ze zoeken de oplossing in de inhoud. Heel vaak zit het probleem echter op de relationele dimensie. “Zoek je een boek, kijk dan niet in de ijskast,” zeg ik dan vaak om aan te geven dat je de oplossing voor een probleem moet zoeken op de laag waar het lastig is. Vanwege de onbekendheid met relationele dynamieken zijn managers, vaak economen en ingenieurs en bekend met de ‘ijskast’, geneigd om boeken daar te zoeken. Ze weten intuïtief dat ze dan op de verkeerde dimensie gokken, maar voor de ‘echte’ diepte missen ze vaak ervaring en taal. Het relationele vlak voelt als het betreden van een onbekend en riskant domein. Riskant door de emoties die los kunnen komen. Emoties van anderen en de eigen emoties. En emoties, daar doet men niet aan in het bedrijfsleven. Terwijl het mijn ervaring is dat juist het uitzuiveren van de relationele verknopingen de grootste bijdrage kan geven aan het beter functioneren van organisaties. Mijn favoriete zinnetje is ‘Het is niet alleen van belang wat je weet en kunt, maar ook wat je wilt, durft en wie je bent’.

Wat is een kerndynamiek bij leiderschap volgens mij? Het is de spanningsboog tussen individualiteit en loyaliteit aan anderen. “Het zijn alleen levende vissen die tegen de stroom in zwemmen,” was een boodschap van mijn vader, een ondernemer, als hij de kracht van het individu benadrukte. Mijn werk bij Philips, na mijn studie Nyenrode, leerde me echter de kracht van het collectief kennen. Ik was verrast hoe managers inspeelden op geaccepteerde opvattingen en hoe kwetsbaar hun reputatie binnen de groep was.

Op Nyenrode had ik dat als student wel ervaren, maar ik verwachtte in mijn naïviteit dat het bedrijfsleven ‘zakelijker’ zou zijn. Nee dus. Ik besloot psychologie te gaan studeren en werd later docent op Nyenrode. De rol van leiders is een rol waarin deze twee werkelijkheden, individu en loyaliteit aan het grotere (groep & organisatie), samenkomen. Leiderschap vraagt om het opbouwen van reputatie om vanuit die kracht een eigen stempel te kunnen zetten.

Mijn psychodynamische en systemische opleiding bij het IOD (Pol Vansina en Luc Hoebeke) en daarna de driejarige TA-opleiding hebben me geholpen scherper de organisatiedyna-



miek te herkennen en de invloed van het individu erop zowel te leren relativeren als te waarderen. De opleiding ‘systemisch werken’ van Wibe Veenbaas heeft me een verdiept inzicht gegeven in de dynamieken van ‘plek nemen’ en de balans tussen ‘geven en nemen’. Dit zowel op het niveau van organisaties als op persoonlijk niveau. Het confronteerde mij met eigen vragen: Hoe neem ik zelf mijn plek? Voor welke dynamiek ben ik gevoelig en moet ik dus actief tegensturen om niet in mijn ‘script’ te schieten?

Binnen Nyenrode is het steeds mijn uitdaging om in programma’s ruimte te creëren waarin managers stil kunnen staan bij hun eigen persoonlijke leiderschapsvragen en inzicht verwerven in hun eigen invloed op de relationele dynamiek.

Bij individuele ontwikkelingsprogramma’s doe ik dat door intervisie en een workshop ‘persoonlijk leiderschap’ te verweven met inhoudelijke modules. Door het intervisietraject en de modules over leiderschap en organisatiedynamiek zijn de deelnemers bereid in de workshop ‘persoonlijk leiderschap’ de diepte in te gaan. Om dat te realiseren heb ik Ger, Mil, Wibe en Morten betrokken bij het Advanced Management Programma (AMP).

Bij collectieve ontwikkelingsprogramma’s gericht op het vernieuwen van de organisatiecultuur werken we in een drietal fasen. De eerste fase is het (h)erkennen van bestaande patronen van denken en doen: het organisatiescript. De volgende fase

is het herbeslissen over de functionaliteit of wenselijkheid ervan. Hoe functioneel is dit patroon in het creëren van waarde voor klanten en in welke mate biedt het ruimte voor eigen ontwikkeling? Meestal wordt duidelijk dat een aanpassing nodig is. Dit wordt vervolgens ondersteund met een fase waarin de betrokkenen in hun dagelijks handelen bouwen aan een vernieuwde wijze van samenwerken: herontwerpen. Ook hier bouw ik weer reflectie op het eigen leiderschap in. Een geloofwaardige verandering vergt dat ook de leiders zelf een persoonlijke ontwikkeling doormaken. De verandering vraagt ook nieuw gedrag van de leidinggevenden. Het traject van collectieve herkenning, herbeslissing en herontwerp zijn een leertraject van aan- en vooral afleren voor alle betrokkenen: opdrachtgevers, opdrachtnemer en deelnemers. De opdrachtgevers zijn ook onderdeel van het systeem. Dit terwijl ze bij de start vaak buiten het systeem willen blijven: “Wij zijn opdrachtgever.” De thema’s van insluiting en uitsluiting spelen dus vanaf de eerste contacten een belangrijke rol. Op welke bijdrage zijn de opdrachtgever, -nemer en deelnemers aanspreekbaar? In de verkennende fase, die vooraf gaat aan een collectief leerproces, toont de dynamiek van het organisatiescript zich. Het vergt de nodige ‘meta’-interventies om hiervan te leren. Dit werpt je terug op jezelf. Waar ligt voor mij de balans tussen ‘geven en nemen’ in deze fase van verkenning en onderhandeling?

Ik leer nog steeds. Meewandelend met anderen in hun ontwikkelingsgang, word ik zelf uitgenodigd stappen in mijn eigen ontwikkeling te zetten. Dat maakt opleiden voor mij zo uitdagend, dankbaar én confronterend. Seneca, de Romeinse wijsgeer, zei:

**“Leer alsof je levenslang leeft
en leef alsof je morgen sterft.
” Een mooi motto vind ik.**

André Wierdsma is hoogleraar ‘Management en Organisatie’ aan Nyenrode Business Universiteit en CEIBS (China Europe International Business School, Shanghai)

LEIDERSCHAPSWORKSHOPS BIJ PHOENIX

Phoenix heeft een ruim aanbod aan workshops rondom leiderschap. Hieronder hebben we een overzicht gemaakt van onze leiderschapsworkshops en hun verschillende invalshoeken weergegeven in kernwoorden. Mocht je vragen hebben over deze workshops, neem dan gerust contact met ons op.

• Leiderschap en contracten

Vormgeven aan effectieve relaties. Leiderschap op basis van contracten. Contact en contract als instrument.

Start 2 juni en 1 juli

• Leiderschap en het systeem

Dynamieken uit je gezin van herkomst en hoe deze spelen in je leiderschap. Dynamiek in werksystemen. Persoonlijk werk in de vorm van constellaties.

21 en 22 september

• Leiderschap en overdracht

Overdracht en tegenoverdracht. Wat roep je op, welke reactie krijg je en hoe kun je daarmee omgaan? Wat is hierin je kwaliteit en je uitdaging?

29 en 30 november

• Leiderschap en teamontwikkeling

De leider als dienaar van de groep. Fasen in teamontwikkeling en de daarbij horende leiderschapstaak.

7 en 8 mei

• Organisatiedynamiek en Leiderschap

Leiderschap en organisatiedynamieken versterken elkaar in positieve of negatieve zin. Aan de hand van een meegebrachte casus onderzoek je je eigen rol en invloed

19 en 20 november

• Organisatieopstellingen

Net als bij familiesystemen kennen organisaties systemische wetmatigheden die soms onbewust overtreden worden. Hierdoor kunnen ‘verstrikkingen’ ontstaan. Organisatieopstellingen bieden de mogelijkheid om dynamieken en verstrikkingen in organisaties in beeld te brengen.

3 en 4 juni 2011

• Persoonlijk Leiderschap

Kenmerken van persoonlijk leiderschap. Leiderschapskwaliteiten en hun voor- en achterkant. Verlangen en gemis gebruiken in leiderschap.

31 mei en 1 juni

• Vrouwelijk Leiderschap

Vrouwelijk leiderschap gaat over de authentieke vrouw te worden die je bent en je unieke, individuele kracht te herkennen. Door je (weer) te verbinden met je vrouwelijke energie, creëer je een bedding en innerlijke kracht die nodig is om jouw leiderschapskwaliteiten neer te zetten in je persoonlijke en professionele leven.

27 en 28 april en 23 en 24 juni

Reizen door een landschap van verborgen verhalen

Overdrachtsfenomenen in de wereld van leiderschap

Morten Hjort

Potentieel vermogen wacht om uit onzichtbaarheid bevrijd te worden



Met dit artikel breng ik een krachtig werkend fenomeen in het leiderschap onder de aandacht: overdracht en de relatie met potentieel vermogen. Overdracht heeft veel impact en is zeer verstrekkend, juist bij leiders in organisaties. Want de werking van overdracht wint aan kracht in de hiërarchische relatie; de relatie van de leider met zijn leden. Wanneer de leider dienaar wordt van zijn levensweg, geeft hij iets anders door in zijn overdracht aan zijn leden. Want een leider

kan als vruchtbare grond voor de leden zijn, waarin het potentieel van de zaden wortelen kan.

*De innerlijke stilte bewaren - midden in het lawaai.
Open, stille, vochtige teelaarde blijven, in de vruchtbare
duisternis waarin de regen valt en
het graan rijpt - hoe velen er ook zijn die in het droge
daglicht over de velden trekken, alles vertrappend
in wervelend stof.*

Uit: Dag Hammarskjöld, 'Merkstenen'

Het is het uitgeslotene van de overdracht dat de dynamiek in de ontmoeting bepaalt. Het vraagt van leiders moed om dit uitgeslotene onder ogen te komen. Door de weg naar binnen te maken, leren we te bewegen in overdracht. Overdracht zit niet in de taal, niet in de gebaren, niet in het zichtbare en verklaarbare. Maar overdracht is er altijd. En nog verborgen potentieel opent zich daar, waar deze fenomenen onderzocht, gekend en aanvaard worden.

Potentieel wacht ons daar, waar we met onze rug naartoe staan

Er is beslist een snijvlak tussen de persoonlijke en de professionele identiteit van de leider. Wat mij iedere keer opnieuw verbaast en diep ontroert, is hoezeer de achterkant van de dynamiek van de leider de beweging van het systeem dat hij leidt, bepaalt. Hoe verder ik mij hierin verdiep, hoe duidelijker het me wordt hoe sterk overdracht werkt en ons innerlijke kompas beïnvloedt en vice versa. In de overdracht, in de wisselwerking die de dynamieken van systemen op elkaar hebben, ligt de crux van het leiden van leiders en wat ze in de wereld neerzetten.

Het was in de zomer van 1986 dat de dag aangebroken was om vanuit mijn thuisland Denemarken naar Nederland te verhuizen. Ik was 18 jaar. Ik ging naar het huis van mijn oma, dat ook het huis van mijn overgrootmoeder was geweest, en het huis waar ik geboren ben, om afscheid te nemen.

Oma verwachtte mij al en ze liet zien wat ze voor me had gekocht. Een mooi nieuw schildersdoek en nieuwe stiften. Schoon, nog helemaal leeg, alles was nog mogelijk op het doek. 'Je gaat vandaag het huis uit,' zei ze. 'Ik ga naar Nederland,' zei ik. 'Nee,' zei ze, 'je gaat vandaag het huis uit. Teken wat je wilt veranderen of oplossen.' Eerst dacht ik erover na en wist ik het niet. Toen liet ik mijn hand over het papier gaan en tekende ik, ik tekende en liet mijn hand tekenen tegelijk. Ik tekende dat mijn vader nog leefde, dat hij niet zoveel gedronken had, dat het veilig was. Iedere keer dat ik er over na ging denken, stopte mijn hand, iedere keer dat ik weer voeling kreeg met mijn oplossing tekende ik weer in volle overgave verder. Ik dacht: 'Die tekening moet ik meenemen.' Maar mijn oma zei: 'Kom, we lopen de boomgaard in. Graaf een gat onder de perenboom en begraaft je tekening hier. Je moet haar hier laten.'

Ook al ken ik dit verhaal omdat het mijn verhaal is, in mijn eigen leiderschap kom ik het regelmatig tegen. Ik realiseer me dat ik nog altijd wil veranderen en oplossen, wat niet aan mij is om te veranderen of op te lossen.

Als ik mij onder druk voel staan wordt het op zijn sterkst. De mensen om mij heen zien mij mijn mouwen opstropen om aan te pakken wat er gebeuren moet, ook al is het niet mijn taak. Vanbinnen reis ik naar de perenboom die mijn verlangen om 'het op te lossen' tussen haar wortels draagt. Trouw aan mijn familieverhaal graaf ik mijn tekening weer tussen de wortels op en hoop ik dat het deze keer wel lukt. Want wat ik wens te vergeten, dat vergeet ik nooit. En als ik mijn reis terug naar de perenboom heb gemaakt, dan kan ik mijzelf weer terugroepen. Dan herinner ik me mijn plek en de taak die ik heb en zo weet ik ook wat ik heb te laten.

In de overdrachtdynamiek ligt de sleutel tot het ontsluiten van leiderspotentieel

Ieder mens leeft in overdracht. Iedere leider leeft in overdracht. Bewust en onbewust zet hij een dynamiek neer die zijn impact heeft op de mensen die hij leidt. Overdracht is een gegeven, het is er altijd. Aan de tegenoverdracht die vanuit het systeem naar de leider terugkomt, herkent hij het verborgene, zijn verloren verhaal. Een verhaal, dat hij voor zichzelf te weinig heeft verkend. Zo is het de achterkant die de dynamiek bepaalt.

Hij heeft samen met zijn broers een prachtig familiebedrijf opgezet en hij is daar dankbaar voor. Maar iets baart hem zorgen. Hij ziet hoe iedereen altijd haast heeft en druk in de weer is, maar daarin geen moment rust vindt. Burn-out is een veelvoorkomend symptoom. Er komt een begeleider, die vraagt om een gesprek met de directeur. Deze vertelt zijn verhaal over het prille begin en wat de inspiratie is geweest om dit bedrijf te starten. Hij vertelt van hoe zijn zusje verdronken is, terwijl iedereen erbij was. We hebben het geen van allen gezien, hoe ze de sloot in was gelopen. Toen we ontdekten dat ze weg was, waren we te laat. Ter ere van dit kind is het bedrijf, een reddingsmaatschappij, opgericht. Samen zitten wij in stilte. 'Ik probeer nog steeds dit kind te redden,' zegt hij. 'En mijn angst om te laat te zijn, draag ik over aan mijn mensen. Ik probeer het ongeluk voor te zijn. Daar maak ik iedereen gek mee. Het is tijd om te rouwen.' Op een avond worden alle medewerkers, ziek en gezond, uitgenodigd. Samen met zijn broers vertelt hij hen het verhaal van zijn zusje. Hij vertelt over wat dat gedaan heeft met het bedrijf, wat zij in de overdracht hebben neergezet en de grote consequenties daarvan voor de gezondheid van de mensen. Ontroerd en stil keert ieder huiswaarts. De rust keert weer. Een foto van het kleine meisje prijkt aan de muur van zijn kantoor.

Hoe de leider die de weg naar binnen gaat, het systeem dat hij leidt dient

De leider die het systeem dat hij leidt wil dienen in het ontwikkelen van zijn potentieel, moet de weg naar binnen gaan. Zo leer je kennen wat je niet bent. Zo leer je jezelf en je bewegingen en beweging te zien. Zo leer je ingeordend te zijn in de kleine en grotere ordening van het leven. Beweging genereren die werkt, heeft alles met het insluiten van het uitgeslotene te maken. Daar ligt de dienende taak van de leider. Daar dient hij zowel zijn eigen weg, als de weg die de organisatie gaat. Door dienaar te worden van zijn weg, wordt hij geïnspireerd, weet hij te dragen en weet hij zich gedragen tegelijk.

WORKSHOP ORGANISATIEDYNAMIEKEN EN LEIDERSCHAP

Sinds dit cursusjaar heeft Phoenix er een nieuwe leiderschapswerkshop bij, Organisatiedynamieken en Leiderschap. Vuurvogel heeft William Wilson gevraagd om iets te vertellen over deze workshop.

*Achter de poort van het voelen van je zwakheid ligt je kracht.
Achter de poort van het voelen van je angst ligt je veiligheid.
Achter de poort van het voelen van je eenzaamheid ligt
je vermogen tot liefhebben.
Achter de poort van de acceptatie van het gemis vroeger
ligt je vervulling nu.*

Vrij naar Garcia Lorca

William Wilson: "In mijn ervaring als organisatieadviseur werkte ik met veel plezier aan organisatieontwikkelingsvraagstukken, MD- en leiderschapstrajecten. Daarin was ik meestal diegene die de creatieve en ongewone werkvormen inbracht en met succes begeleidde. Vaak echter had ik bij opdrachten achteraf een onbestemd gevoel. Opdrachtgevers en deelnemers waren tevreden over het traject, maar ik eigenlijk niet. Nu ik bij Phoenix op identiteitsniveau werk, merk ik dat de vraagstukken waarmee ik bezig ben de essentie vol raken en niet alleen zijdelings. Het is nu vaak op het scherpst van de snede, naar de kern en op de diepere laag. Deelnemers willen er niet alleen van leren maar ook de volle verantwoordelijkheid nemen voor de eigen zwakte, de angst, de eenzaamheid, het gemis. Echte verandering of transformatie kan toch niet anders ontstaan dan via deze poorten van het hart.

Mijn oorspronkelijke manier om mijn hart te laten spreken en in gevoel samen te zijn, is als pianist/componist. Muziek speelt nog dagelijks een belangrijke rol in mijn eigen emotionaliteit en ook in mijn begeleiding. Het helpt mij een bedding te ervaren waarin een bijzondere hartsverbinding ontstaat. Het is een voorrecht om op deze wijze met mensen te mogen werken."

In de workshop Organisatiedynamieken en Leiderschap wordt gewerkt op het raakvlak van organisatiedynamiek en persoonlijk leiderschap en rondom de volgende vragen:

- Wat kom ik tegen in mijn werk en hoe ervaar ik daarin de dynamiek in deze organisatie?
- Hoe kan ik hier op een andere manier (systemisch) tegenaan kijken?
- Wat is in mijn persoonlijk leiderschap de stap om te nemen in relatie tot wat er speelt? En wat betekent dit?
- Hoe kan ik samen met gelijkgestemden hieraan werken?

De volgende workshop vindt plaats in cursusjaar 2010-2011.

OP EIGEN BENEN STAAN

Mientje Fluyt

Regelmatig ben ik in de gelukkige positie de deelnemers aan de opleiding Professionele Begeleiding van Organisaties te mogen beoordelen op hoe zij in staat zijn datgene wat ze te bieden hebben ‘aan de man’ te brengen. Hoe zij datgene dat ze geleerd hebben bij Phoenix kunnen vertalen naar de dagelijkse praktijk. Buiten. Waar de phoenixtaal niet zo goed verstaan wordt en het gedachtegoed van Phoenix wel van wezenlijk belang is om daadwerkelijk beweging te brengen.

Werken met Phoenix

De beweging van binnen naar buiten staat voor mij symbool voor hoe ik met alles wat ik bij Phoenix heb geleerd werk. ‘Werken met Phoenix’ vraagt leiderschap op verschillende lagen. Ik ben van mening dat je echt goed ‘met Phoenix kunt werken’ wanneer je je eigen thema’s ook voldoende hebt aangepakt. Dat je – om het in mijn terminologie te zeggen – voldoende op eigen benen staat.

Ik heb ervaren dat het gedachtegoed van Phoenix in mijn genen zit en dat ik er steeds weer een eigen vertaling van maak. Ik heb het me echt eigen gemaakt. Dat is authenticiteit.

Mijn eigen leiderschap

De afgelopen drie jaar was ik directeur en zakelijk partner van een middelgroot communicatiebureau waar 50 mensen werken. Een prachtige praktijk om mijn eigen leiderschap te toetsen en te ontwikkelen. Ik heb van binnenuit geleerd hoe belangrijk het is leiderschap te nemen. De leider te zijn. Die plek te nemen. Daarin te interacteren met de andere zakelijke partners. Naast deze partners te gaan staan en ook een eigen koers te varen in wat ik belangrijk vind. En blijven staan voor wie ik ben. Met vallen en opstaan. De kennis die ik heb opgedaan over leiderschap en lidmaatschap, over persoonlijk leiderschap, over maskers (ook phoenixtaal), is me daarbij behulpzaam geweest. En ook dat ik dit van binnen heb doorleefd en weet dat oude thema’s in nieuwe situaties weer in een sneltreinvaart voorbijkomen. Dat blijft ongemakkelijk. En die wetenschap biedt ook houvast. Het hoort erbij.

In de keuze om na drie jaar geïnvesteerd te hebben in het communicatiebureau toch mijn eigen koers te gaan, is de kennis van het verschil tussen binding en verbinding van belang geweest. Ook hoe karakterstructuren werken. En welke structuur, de masochist, bij mij sterk wordt aangezet wanneer de ander uit de verbinding wil gaan. En nee, dit helpt me niet iedere dag. Soms is het gewoon shit en zie ik het ook niet helder. Dan helpen andere ogen en oren en de steun van de mensen die me lief zijn.

Organisaties en werken met Phoenix

In het werken met organisaties kan ik niet niet met ‘Phoenix werken’.

Zo was er een managementteam dat ik begeleidde. Het doel was meer helderheid te krijgen in hoe zij samen konden sturen en weer inspiratie in de organisatie konden brengen. Een klein team van drie mannen en een vrouw. We zaten aan een ronde tafel. De directeur ingeklemd tussen afdelingsleiders die er al jaren lang werkten en, in de tijd dat de vorige directeur ineens verdwenen was, de directietaken op zich hadden genomen. Links van mij de nieuwe vrouw. Steeds zag en voelde ik weer letterlijk de klem. Door de klemsituatie ter sprake te brengen letterlijk. En te laten voelen. Door fysiek beweging te brengen tussen de directeur en de twee afdelingsleiders kwam er ruimte. ‘Zo doen jullie dat ook in de organisatie. Jullie zetten de zaken klem. Er zit altijd iets of iemand tussen.’ Dat patroon herkende ze zeer. Daarmee zijn we aan het werk gegaan. De verdwenen directeur is weer terug in figuurlijke zin en de orde is hersteld. De directeur neemt en krijgt zijn plek. De laatste bijeenkomst bracht veel

inspiratie en de organisatie is blij verrast dat dit managementteam het zo goed heeft met elkaar. Nu mogen zij ook.

Wat ik echt goed heb geleerd is anders kijken, (systemisch) waarnemen, uit het oordeel blijven en werken met wat er is. Dat geeft mij stevigheid.



En nu?

Ook nu ik mijn ‘Atelier voor Leiderschap’ gestart ben, neem ik de leerervaringen van Phoenix met me mee. Vanuit deze plek werk ik aan mijn eigen leiderschap en bied ik in mijn werkplaats ruimte aan anderen om zichzelf weer te inspireren, uit te dagen, te confronteren en te betrekken bij hun eigen leiderschap. Op eigen benen. **m**

Organisatieadvies

De crisis staat voor de deur
zegt hij luchtig
Hij opent het raam
een frisse wind waait

Boukje van Lieshout

Geef mij toegang tot de plek

Waar alleen de stilte huist

Waar mijn woorden zwijgzaam toezien

Waar mijn hart de waarheid spreekt

In de stilte zal ik voelen

Wat mij werkelijk beweegt

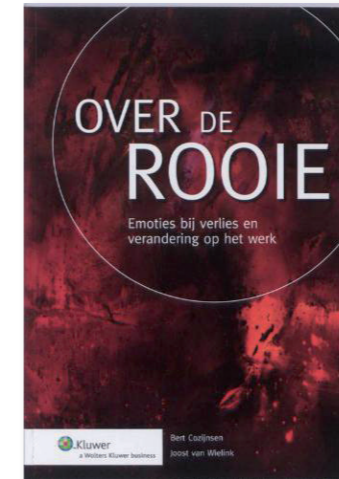
Sybren Botma

BOEKRECENSIE

“De manier waarop we omgaan met verlies,
vormt ons vermogen om in het leven te staan, meer dan wat dan ook.”

(Rachel Naomi Remen)

Gé Ophelders & Frits Roelofs



Cozijnsen, B. & Van Wielink, J. (2009).

OVER DE ROOIE

Emoties bij verlies en verandering op het werk. Alphen a/d Rijn: Kluwer

Inleiding

Het is rond de Kerst (2009) als we deze recensie schrijven. Een tijd van feest, maar als altijd ook van angst en een zekere ongewisheid. Wat gaat het komende jaar ons brengen in tijden van financiële en economische tegenspoed? Een korte blik in kranten en tijdschriften brengt ons direct bij het thema van dit boek. Shell staat op het punt 5.000 banen te schrappen. Vijftienduizend medewerkers zijn uitgenodigd op tienduizend banen te solliciteren (1). De titel over de zzp'ers in NRC behoeft geen verdere toelichting: ‘Doorsappelen en in stilte lijden. De groeiende groep zelfstandigen vangt de klappen van de crisis op.’ (2). Onder andere over zulke door externe beslissingen of door het management verkozen ideeën en de gevolgen daarvan voor verlies van het bekende op het werk gaat het boekje van Cozijnsen en Van Wielink.

Doel van het boek

De schrijvers hebben zich gebogen over de vraag hoe en in welke vormen verlies en rouw in de meest brede zin een rol spelen op de werkvloer. Tevens laten ze zien op welke manieren organisaties en hun medewerkers kunnen reageren op ervaringen van verlies en rouw. Duidelijk wordt dat een organisatie mensenwerk is en tegelijkertijd dat verlies in veel bedrijven een ‘non-issue’ is, terwijl ‘de wijze waarop organisaties omgaan met verlies- en rouwervaringen (...) mede bepalend is voor de mate van welzijn en welbevinden van hun medewerkers.’

Wat heeft ons aangesproken in het boek?

Als veranderaars bij grootschalige onderwijsinnovatietrajecten hebben we naast aandacht voor de taak, de relatie altijd stevig op het netvlies. Dit boekje heeft ons toch weer gewezen op het noodzakelijke belang verlies, rouw en emoties extra betekenis in zulke projecten toe te kennen. Veiligheid, vertrouwen, het ‘oude’ sociale verband, de angst voor het nieuwe. Het komt allemaal aan de orde. Het speelt een cruciale rol in het leven van de mensen, maar wordt bij grote en kleine veranderingen liefst onder de mat geveegd, gebagatelliseerd of buiten de deur gehouden. Terwijl het altijd zo aanwezig, zo voelbaar is...

Het thema van verlies en rouw wordt breed en overzichtelijk in kaart gebracht en is op wetenschappelijke resultaten en op praktijkonderzoek gebaseerd, zonder dat we het boek ook maar een moment als theorieboek hebben ervaren. Hier dragen de vele uit-het-leven-gegrepen casusbeschrijvingen, tips en aanbevelingen aan bij. Het wordt hierdoor ook een werkboek.

Het boek leest prettig en stimuleert tot nadenken en voelen. Vele zinnen, die zo als citaat kunnen worden gebruikt, dragen hieraan bij. Een aantal voorbeelden: ‘Elk (ervaren) verlies rechtvaardigt rouw.’ ‘Alles wat je wegdrukt, komt groter terug.’ ‘We zijn er ons inmiddels van bewust dat mensen, die een verandering doormaken, van welke aard ook, een tijd van transitie doorgaan van wie ze waren en wat ze deden naar wie ze zijn en wat ze doen.’ ‘Rouw is niet oplosbaar.’ ‘Rouw is een gezond en geen ziek proces.’

We willen eindigen met de laatste twee regels uit de ‘Epiloog’ van het boek. ‘We hebben enkele aanwijzingen en suggesties kunnen geven. Geen enkele regel kan echter het principe van de menselijke nabijheid vervangen.’

Een aanrader voor teamcoaches en veranderaars!!

Gebruikte literatuur

(1) Paassen, D., van. *Stoelendans bij Shell. Solliciteren op je eigen baan. In: Intermediair, 2009, nr. 49, pagina's 18 - 21*

(2) Veldhuis, P. *In: NRC Handelsblad van 17 - 12 - 2009*

Alex van der Wal, Pieter Ruigewaard, Gijs van der Woude, Leo van der Wal

Quetzal & Co

Gijs van der Woude, Pieter Ruigewaard en Leo & Alex van der Wal volgden alle vier opleidingen bij Phoenix en bundelden hun krachten om samen te werken binnen organisaties. Vier mannen, vier vrienden en twee broers. Op 1 juli 2009 zijn ze officieel gestart als bedrijf.

Wat is een Quetzal?

Pieter: "Dat is een vogel, net als de Phoenix. Gijs liep al een tijd te dromen om wat hij leerde bij Phoenix binnen bedrijven toe te passen. Onze bron ligt bij Phoenix. Die plek willen we ook eren in onze naam. Alex vond uit dat de Quetzal een vogel is die samen met een slang een god vormde voor de Azteken.

Nadat die god 'Quetzalquatl' zichzelf in het vuur wierp, steeg uit zijn as een vlucht quetzals op. Bijzonder is dat de Quetzal volgens de legende sterft als hij gekooïd wordt. Dat zien we soms ook in organisaties, dus de metafoor snijdt aan twee kanten."

Wat maakt Quetzal & Co zo bijzonder?

Alex: "We geven met behulp van systemisch werken inzicht in hoe mensen effectiever kunnen worden. We zijn allemaal op onze eigen manier al voor kortere of langere tijd bezig met ordeningsprincipes bij onze klantorganisaties. Door onze kwaliteiten te bundelen, zijn we een ijzersterk team. Dierbaar werk is het. We werken vanuit een positief wereldbeeld. Ieder mens en elke organisatie heeft alles al in huis om zichzelf te ontplooiën en in harmonie te zijn met zijn omgeving. Aan ons de vraag hierin dienstbaar te zijn". Pieter: "Wat we bieden aan klanten, doen we ook in ons eigen huis. We eten als bakker ook ons eigen brood." Leo: "Zo zaten we tijdens de voorbereidingsvergadering in een

bijgebouwtje van een kerk te werken. Om een verdiepte sfeer te krijgen gingen we een minuut of tien mediteren in het sluiwerduister van de kerk. Toen stelde een van ons voor om in de kerkbank op volgorde te gaan zitten en te voelen hoe de plek en de orde voelde, we wisselden een paar maal van plek en gingen toen terug aan het werk. Resultaat was dat de vergadering anders voelde en meer opleverde, zo maar zonder dat we er uitgebreid over gepraat hebben."

Wat kenmerkt jullie aanpak en werkwijze?

Gijs: "Vanuit Quetzal werken we als waarnemer en confronteren we. Alex: "Ik zie onze waarde voor organisaties in de dualiteit tussen achter en naast de opdrachtgever staan, of frontaal tegenover; steeds zoekend naar de meest dienstbare plek. Het verschil maakt dat we bereid zijn om samen te kijken en te werken maar ook om afstand te nemen en de strijd te voeren. Het spelen met onze meest dienstbare plek waardoor ook de klant wordt geprikkeld zich te ontwikkelen."

Pieter: "We zullen ook veel bijdragen aan opdrachtgevers. Heel praktisch. Bijvoorbeeld snel en helder de verhoudingen inzichtelijk maken in de directiekamer, waar staat nu elk individueel lid? En het is dan verrijkend om in de dialoog er om heen onze eigen geschiedenis in te brengen. Als metafoor van 'kwetsbaar' voelen

en toch moedig zoeken naar plek, rolverdeling en balans. Iedereen begrijpt dat verhaal van twee vrienden en twee broers. Ook werken we aan inzicht en diagnostiek, zoals welke verstrikkingen je tegenkomt bij het samen laten gaan van twee afdelingen tot één."

Gijs: "We zijn nog maar net op weg en hebben nog beperkt ervaring maar het is nu al opmerkelijk hoeveel er mogelijk is als mensen opnieuw willen kijken en zich openstellen."

En nu?

Pieter: "We zitten midden in het proces van leren vliegen. We hebben onze vogel vrij gemaakt, en dat is ons eerste grote succes. Daar alleen al genieten we intens van. De vogel gaat vliegen en daar zetten we stappen voor. We hebben een representantengroep samengesteld waarmee we in organisaties kunnen werken. We organiseren een ondernemersbijeenkomst om hen kennis te laten maken met systemisch werken en ons aanbod daarin. We hebben een traject met open inschrijving ontwikkeld voor leidinggevenden in organisaties en er is een mooie website: www.quetzalenco.nl. Alex: "Het gaat ons soms niet hard genoeg. Het verlangen is groot, maar we zijn nog volop in ontwikkeling. Wibe en Morten vroegen ons op de man af: 'Hoe afhankelijk maken jullie je van Quetzal?'" Leo: "Die vraag is voor ons een écht hulpmiddel geworden. Een gewetensvraag die ik alleen kan beantwoorden vanuit mijn gevoel. Geven we ons over aan de weg van Quetzal of blijven we rusten in het vertrouwde, veilige en bekende? Ik kies voor het eerste."

Onveranderbaar verlies leidt tot winst...

Edward Tuheteru

De vorige Vuurvogel had als thema hechten en loslaten. Met als slotvraag of het thema hechten en loslaten ook speelt in het werken in organisaties. Mijn antwoord is: natuurlijk!

Ik heb van alles met het thema verlies.

Mijn familie, opa's en oma's hebben hun dorp, hun kampong op de Molukken, achtergelaten. Hun huis en haard verlaten om er nooit terug te keren, of pas vele jaren later, op vakantie met kinderen of kleinkinderen. De Molukkers zijn een volk dat eigenlijk alleen maar verliezers kent. In de oorlog hebben ze gestreden voor de Hollandse driekleur. Loyaal en met moed. In Wikipedia worden de Molukse soldaten beschreven als een elitekorps van het KNIL (Koninklijk Nederlands Indisch Leger) en als meest gevreesd. Na de Tweede Wereldoorlog raakten ze echter tussen wal en schip. Tussen Nederland, dat geen stand kon houden onder de internationale druk en Indonesië, dat soldaten naar de eilanden stuurde om elke politieke actie de kop in te drukken. Onder het mom van een 'tijdelijk verblijf' kozen de Molukse soldaten eieren voor hun geld en kwamen ze op dienstbevel naar Nederland. Om uiteindelijk alweer bijna 60 jaar te blijven.

Verlies waar niet over gesproken werd. Gesloten oesters. Niet eens een kier. In stilte werd het verlies geleden. In de jaren zeventig werd Nederland opgeschrikt door de trein- en gijzelingsacties. De boosheid was enorm. Boosheid over het onrecht dat ouders was aangedaan. Weerstand tegen het verblijf in Nederland. Verdriet over het leven in den vreemde. Het dubbele gevoel van het 'oude, vertrouwde' in de Molukse barakken (Vught, Westerbork), en later de woonwijk, versus het leven in Nederland. Het leren van de Nederlandse taal versus het spreken van het Maleis thuis. Acceptatie van het onvermijdelijke. Generaties zonder tranen. Tranen die in stilte werden geweend. In stilte werd de pijn overgedragen op de volgende generaties.

Wat is groter voor een mens dan verlies? Wat is groter dan ikzelf?

Wat speelt er tegenwoordig in veel organisaties? Veranderen. De ene reorganisatie is nog niet verteerd of de ander dient zich aan. Er is geen tijd voor afscheid, voor het naderende verlies. Momenteel is er alleen maar aandacht voor geld, kosten drukken, spreadsheetmanagement. In organisaties krijgen mensen, net als indertijd mijn familie, geen tijd om afscheid te nemen, om het verlies te aanvaarden. Er is destijds ook geen ruimte genomen om alsnog afscheid te nemen. Geen woord, geen beeld is er gesproken over het verdriet en het verlies. Zo ook in de meeste bedrijven. Er wordt niet of nauwelijks de tijd genomen om naar mensen te luisteren, om te horen wat een reorganisatie met hen doet. Gevolg is

dat mensen het werk gaan gijzelen. Ze 'gijzelen' hun eigen procedures, proberen krampachtig in stand te houden wat er was, ze kapen bureaus onder het mom: "Dit is mijn plek, hier heb ik voor gewerkt, blijf er vanaf!" Ze 'gijzelen' de tijd van de baas door zich ziek te melden en weg te blijven. Net zoals de Molukkers weerstand toonden tegen het onrecht dat hen werd aangedaan.

Ik heb er mijn werk van gemaakt om over verlies te praten en het te leren verwerken. Te luisteren naar de pijn in mij. Te verduren dat het onveranderbaar is. Ik heb geleerd (en leer nog steeds) erdoorheen te zakken. Want na de pijn van het verlies, gloort het licht van de victorie. De overwinning. Door ook in organisaties het verlies te nemen, ontstaat er ruimte.

Generaties zonder tranen



Generaties zonder tranen

Als de pohon pisang zonder bananen,
Als zee zonder water,
Ach... berouw komt altijd later...
Niet kunnen huilen over verlies,
Je land achterlaten, dat is toch ook triest?
Maar getraind om pijn te slikken,
Ook al zou het navolgende generaties
doen verstikken,
Het is de keuze van het volk geweest,
Om tranen niet te tonen, blijf bij je leest...
Je mag niet huilen, je moet sterk zijn,
Zo is het ons geleerd vanuit
onze bloedlijn...

Edward Tuheteru, 10 nov 2009

Veranderen is afscheid nemen

Boukje van Lieshout

Kiezen voor het een is per definitie afscheid nemen van iets anders. Kiezen voor verandering betekent dus afscheid nemen van de huidige situatie. In organisaties is hier over het algemeen weinig aandacht voor. Vrijwel alle aandacht gaat uit naar de verandering zelf, bijvoorbeeld het implementeren van een nieuwe werkwijze, of het hanteren van een nieuwe indeling van afdelingen.

Veranderingen in organisaties gaan meestal gepaard met weerstand. Vaak wordt die weerstand afgedaan met de boodschap “zie je wel, deze mensen willen niet veranderen”. Met dit stuk wil ik u meer inzicht geven in deze weerstand van mensen om er anders mee te kunnen gaan.

Afscheid nemen

Binnen verandertrajecten is er over het algemeen weinig aandacht en ruimte voor afscheid nemen van het oude. Organisaties zijn vooral gericht op de toekomst en vaak wordt onbewust vergeten dat om vooruit te komen er zaken losgelaten moeten worden.

Om bijvoorbeeld een nieuwe productgroep te kunnen lanceren, wordt er vaak gestopt met een oude productgroep. Of om werk op een andere manier te kunnen organiseren, moeten mensen de oude werkwijze loslaten.

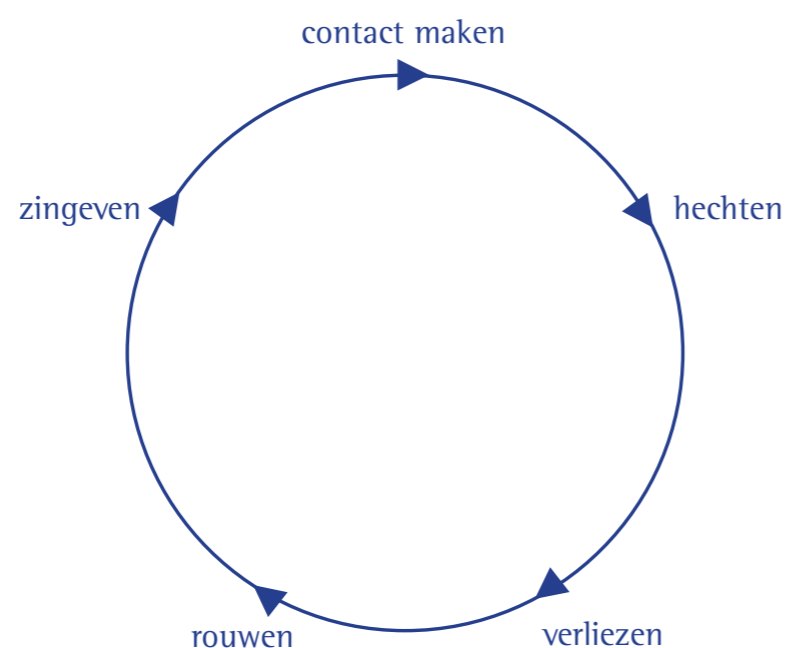
Stel dat een bedrijf een nieuwe productgroep wil lanceren en een oude productgroep wil schrappen. Aan de oude productgroep werkten medewerkers met hart en ziel. Misschien heeft een deel van de huidige werknemers het product wel bedacht, ontworpen en/ of in de markt gezet. De boodschap van het stoppen met deze productgroep kan dan veel emoties losmaken bij hen en natuurlijk niet te vergeten bij klanten. Het gedrag van medewerkers en klanten wordt in deze gevallen vaak geïnterpreteerd als weerstand tegen verandering.

De vraag waar niet zo vaak bij stil wordt gestaan is waar die weerstand uit bestaat. Een deel van de weerstand bestaat zeer waarschijnlijk uit de rouw van mensen om het verlies van “hun” vertrouwde

product. Wanneer een organisatie hier geen tijd en aandacht aan besteedt dan kan de lancering van de nieuwe productgroep hier sterk onder lijden en in het ergste geval zelfs mislukken. Geen afscheid hebben kunnen nemen van het oude kan er namelijk voor zorgen dat mensen zich niet kunnen openen voor iets nieuws, ze constant boos reageren of moe en futloos zijn.

Hechtingscirkel

De hechtingscirkel helpt om weerstand bij veranderingen beter te begrijpen. Hieronder volgt een korte schets van de hechtingscirkel toegepast op een organisatieverandering.



Een medewerker gaat werken voor een organisatie op een bepaalde afdeling. Hij maakt kennis met zijn collega's en vindt een plek in de organisatie, hij hecht zich aan de organisatie en de mensen

in de organisatie. Stel de organisatie gaat veranderen en de afdeling wordt gesplitst, of gaat op in een andere afdeling, de medewerker zal hierin meestal een verlies ervaren. Zo kan hij bijvoorbeeld zijn vaste werkplek verliezen, verliest hij zijn functie of verliest hij een aantal collega's omdat ze elders gaan werken. Een natuurlijke reactie op dit verlies is het te verwerken, dit noemen we ook rouwen, al zal dit voor sommige mensen raar klinken, omdat zij rouw in verband brengen met het overlijden van dierbaren.

Wanneer de medewerker het verlies een plek heeft gegeven ontstaat er ruimte om zin te geven aan bijvoorbeeld het verliezen van de functie. De medewerker ziet bijvoorbeeld in dat de nieuwe functie die hij gaat vervullen het mogelijk maakt om een nieuwe opleiding te gaan volgen, of om zichzelf verder te ontwikkelen in een richting die voorheen onmogelijk leek. De cirkel is hiermee gesloten en er is ruimte voor medewerkers om zich opnieuw te binden aan bijvoorbeeld de nieuwe organisatie of het nieuwe team.

Via het verleden naar de toekomst

Wanneer je als organisatie bewust wordt van het natuurlijke rouwproces van mensen, dan kan dit een sleutel zijn om ruimte scheppen voor toekomstige

veranderingen. Als een organisatie er in slaagt om voldoende tijd te nemen om stil te staan bij een afscheid van bijvoorbeeld een product, een werkwijze of indeling van een afdeling, dan zullen mensen in het vervolg ook meer open kunnen staan voor de veranderingen die volgen.

Het eren van het verleden en het noemen van wat er toen goed was, zal ruimte creëren voor verandering, nieuwe ideeën en initiatieven. En er is in het verleden niet voor niets gekozen om zaken op een bepaalde manier aan te pakken, dat was toen goed en het is de moeite waard om daar als organisatie bij stil te staan.

Stilstaan bij dit afscheid nemen kost tijd en vraagt dus om een investering. De balans vinden tussen achteruit kijken en je richten op de toekomst is hier de grote uitdaging. Op sommige momenten zal dit voor medewerkers ook absoluut voelen als een paradox.

Ook zal het moment waarop mensen klaar zijn voor de organisatieverandering verschillend zijn. De een zal zich sneller op de toekomst kunnen richten dan de ander. Daar zullen leidinggevendenden rekening mee moeten houden. Tegelijkertijd is het vrijwel onmogelijk voor de organisatie om te wachten tot iedereen er helemaal klaar is voor de verandering, want te lang wachten kan het voortbestaan in gevaar brengen.

Elk afscheid is uniek. Het allerbelangrijkst is dus te achterhalen binnen de organisatie waar medewerkers, klanten of andere belanghebbenden behoefte aan hebben. Afscheid nemen kun je vormgeven in een gezamenlijk ritueel. Voor de een zal dit de vorm van een afscheidsetentje met het team hebben en voor de ander betekent het dat hij samen met collega's het gebouw waarin gewerkt wordt een metamorfose geeft. Er zijn ontelbare mogelijkheden. Goed luisteren naar elkaars behoefte de ander en een moment rust van nemen om deze behoeften te delen zijn dus erg belangrijk in deze fase en dat zal niet altijd meevalen in de hectiek van de dag.

KORTE BOEKBESTREKINGEN

Gé Ophelders

M. Kets de Vries, *Wat leiders drijft*

Een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties

Kets de Vries beschrijft hoe defensieve of neurotische persoonlijkheidsstructuren ontstaan in vooral de vroegste kinderjaren en het is verbijsterend te lezen dat veel van die types de hoogste leidinggevende rol weten te verwerven in grote bedrijven. Vier van deze types zijn: de narcist, de controlerende, de paranoïde en de antisociale persoonlijkheid. Nadat ze in de eerste jaren nog wat positieve effecten weten te creëren, slaan ze allengs door met merkbare destructieve gevolgen, zoals de teloorgang van een organisatie of verliezen tot viervijfde van de oorspronkelijke omzet en veel gedemotiveerden en gestressten in de lagere echelons. De auteur laat zien hoe hij met managementcoaching en trainingen in staat is het leven van die leidinggevendenden een andere zin te geven en het 'innerlijk theater' te herstructureren. Het laatste hoofdstuk over het scheppen van 'authentieke organisaties' (samenvoeging van authentiek en essentieel voor het leven) organisaties' is erg inspirerend en kan als streefbeeld voor veranderaars dienen.

A.S. Byatt, *Obsessie* (Possession)

Hoe het verlangen naar het achterhalen van een geheim mensen bijna dwingend kan blijven voortbewegen om het onbekende te achterhalen. Twee jonge academici besluiten samen hun speurtocht naar een geheime liefde tussen twee Victoriaanse dichters voort te zetten. Hun zoektocht eindigt op het kerkhof waar de begraven mannelijke hoofdpersoon tijdens een stormachtige nacht zijn geheim prijsgeeft. Een dubbel liefdesverhaal, prachtige personages, duiken in bibliotheekarchieven, de spanning van een thriller en magnifiek geschreven. Schitterend hoe werkelijkheid en literatuur door elkaar heen kunnen lopen. In het begin even doorbijten.

Chaim Potok, *Mijn naam is Asjer Lev* (My Name Is Asher Lev)

Als kleine jongen al wil Asjer hartstochtelijk graag tekenen. Het orthodox jodendom echter ziet kunst als nutteloos (en zeker niet als volwaardige dagbesteding). Asjer kan zijn passie niet loslaten en komt voortdurend in conflict met zijn vader. Als zijn vader in Europa is om joden te helpen, gaat hij blote mensen op schilderijen in musea natekenen. Uiteindelijk resulteert zijn schilderen in een Kruisiging waarop zijn familie de plaats van Jezus aan het Kruis inneemt. Hij wordt uit de gemeenschap gestoten. Potok geeft een prachtig beeld van de verstikkende sfeer van het orthodoxe jodendom. Ingetogen geschreven en toch hevige emoties oproepend.

Jonathan Littell, *De welwillenden* (Les bienveillantes)

De nazi-ideologie, 'dat wat groter is dan ik'. Een verhaal dat speelt tijdens de Tweede Wereldoorlog, in de ik-vorm, vanuit het perspectief van de dader de SS-officier Maximilien Aue. Dat is zeer ongewoon, bizar, macaber en schokkend. Aue schrijft rapporten over de 'zuiveringen' in Oost-Europa, is betrokken bij de liquidaties van Joden en andere 'Untermenschen' en stelt verslagen op om de gevangenen in de concentratiekampen efficiënter te laten werken. Hij ziet zichzelf als een objectieve waarnemer, die zijn werk doet, meer niet. Een roman met felle tegenstanders en een fanclub. Hoe monstrueus kan een mens niet zijn?

Mannelijk en vrouwelijk leiderschap; een zoektocht

Francien Bruggink

Wanneer in 'De wereld draait door' Prem Radhakishun het heeft over het glazen plafond voor negers, zegt mijn zoon: "Ik dacht dat het glazen plafond alleen voor vrouwen was: ze kunnen er niet op gaan staan omdat ze anders onder de rok gekeken worden." Doorbordurend op dit bijzondere beeld denk ik: dus alleen vrouwen met een broek aan hebben geen last van het glazen plafond of vrouwen die er lak aan hebben dat ze onder de rok gekeken worden.

We kennen de term dat 'iemand zijn mannetje staat' en dat klinkt positief, maar is er ook een positief equivalent voor vrouwen? De vrouw 'met de broek aan' dus, maar dat is niet positief bedoeld: ze lijkt zich een plek toe te eigenen die niet de hare is. Van vrouwen die een duidelijke positie innemen, wordt vaak gezegd dat ze hun mannetje staan. Dat is niet alleen een taalkundig monstrum, maar ook een betekenisvolle miskennis van het vermogen van vrouwen om op geheel eigen wijze hun leiderschap vorm te geven.

Zijn er duidelijke verschillen tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap? Deze vraag was het vertrekpunt voor een kleinschalig onderzoek. Natuurlijk zijn mannen en vrouwen verschillend en dus geven ze op verschillende manieren vorm aan hun leiderschap. Onder meer Martine Delfos heeft daar mooi over geschreven, in 'De schoonheid van het verschil'. Cultuur en het daaruit voortvloeiende cultuurscript spelen ook een belangrijke rol. Het Hanengevecht en de Krabbenmand zijn geen toevalligheden, maar dieperliggende patronen, evenals de drang om verschil te willen en vooral te mogen maken.

Illustratief voor zo'n cultuurscript zijn IPRE of ERPI, twee ingangen die leidinggevend kunnen gebruiken. Beginnen bij de Inhoud, daarna de Procedure bepalen om vervolgens aan de Relatie te gaan werken en Emotie serieus te nemen of andersom: beginnen bij de Emotie en het gevoel, werken aan de Relatie om vervolgens de puntjes op de i te zetten door je op de Procedure en daarna op de Inhoud te richten. De eerste manier lijkt mannelijk met de focus op taak, de tweede lijkt vrouwelijk met de focus op samenwerking.

Hieraan verwant lijkt het verschil in tijdsbeleving door mannen en vrouwen. De lineaire tijd is de doelgerichte, onontkoombare, onomkeerbare tijd. Het is de tijd die ons allemaal opjaagt, die de klok aanwijst en onze agenda's bepaalt, de tijd van de geschiedenis, de tijd van de dood. Nietzsche meende dat het leven een cyclisch patroon volgde, hij noemde het leven vrouwelijk. Er wordt beweerd dat de vrouwelijke tijd cyclisch is en de lineaire tijd de mannelijke tijd. Vrouwen, zo stelt de psychoanalytica en filosofe Julia Kristeva, komen altijd en onherroepelijk in conflict met de lineaire tijd. De tijdsorde van het vrouwelijk lichaam en de vrouwelijke psyche benoemt Kristeva als cyclisch, verwijzend naar de menstruatiecyclus; als kosmisch, verwijzend naar de zwangerschap; en als monumentaal, verwijzend naar de verzonken positie van vrouwen in de cultuur. Deze tijd van vrouwen is niet synchroon met de lineaire tijd. De vrouwelijke ervaring wordt dus door twee tijden bepaald die structureel verschillen**. Wanneer we dit voor waar houden, betekent dit dat we hier binnen organisaties en in ons leiderschap rekening mee moeten houden en er gebruik van kunnen maken. Beide tijdsbelevingen leveren kwaliteit:

de lineaire stimuleert het aanbrengen van structuur met de focus op het bepalen en behalen van doelen. De cyclische nodigt uit tot stilstaan bij ervaringen en reflectie, geeft ruimte voor inspiratie en creativiteit.

Een andere manier om naar mannelijk en vrouwelijk leiderschap te kijken is door beide polariteiten te integreren. Dan gaat het erom hoe je je mannelijke en vrouwelijke energie kunt verbinden en hoe ze elkaar aanvullen tot authentiek leiderschap. Dus ook hoe je bedding kan maken voor mannen en vrouwen. Als vrouw hoef je je dan niet meer te 'vermannen' en als man niet te 'vervrouwen'.

Wanneer een vrouw haar vrouwelijkheid werkelijk neemt, kan haar mannelijke kant er ook meer zijn (animusverbinding). Het kunnen rusten in het vrouw zijn geeft haar als het ware de stevigheid om ook haar mannelijke energie vrijer te laten stromen, waardoor ze zich sterker bewust is van wie ze is en beter kan staan voor haar besluiten (innerlijke beslistheid). Voor mannen geldt onverkort hetzelfde: als hij zich zijn mannelijke energie werkelijk toe-eigent, zal hij ook zijn vrouwelijke energie krachtiger kunnen inzetten (animaverbinding). Hij krijgt contact met zijn gevoel voor spiritualiteit en durft meer op zijn intuïtie te vertrouwen***.

Ik heb me lang afgevraagd hoe je dat nu kon leren: stoppen met me vermannen en rusten bij de vrouwen of rusten in mijn vrouw zijn. Ook dat was een heel zoekproces van het komen tot besef tot het ankeren van mijn 'staat van vrouw zijn in kwetsbaarheid en kracht'. Uiteindelijk heb ik mijn cursussen gevraagd me te dragen. Ik ervoer hoe lastig het was om me over te geven en hoe heerlijk het was toen ik dat eenmaal deed. Daar heb ik een herbesluit genomen: ik mag me laten dragen door de vrouwen. Het gebrek aan zelfvertrouwen dat ik had en de neiging me kleiner te maken dan ik was, hebben plaats gemaakt voor innerlijke rust en onbevangenheid. Ik weet beter wat ik van waarde vind en kan anderen daar makkelijker in meenemen. Ik hoef het niet meer 'aan de man te brengen'.

Waar ik vroeger mezelf en dus de ander een richting in probeerde te forceren, blijf ik nu bij mezelf en kan ik door aan te sluiten ook leiden. Of zoals Wibe Veenbaas zegt: "Wanneer ik macht inlever, krijg ik invloed."

Het gaat dus om bewust worden en integreren van dat wat al aanwezig is in iedere mens. Het mannelijke, daadkracht en focus op doel en resultaat, en het vrouwelijke, stilstaan bij ervaring en reflectie daarop. De mens die deze eigenschappen weet te verbinden, toont authentiek leiderschap en staat stevig in de schoenen en soepel in het leven. Het glazen plafond wordt dan een uitdrukking waar men zich vooral over verbaast.

* Delfos, Martine (2004). *De schoonheid van het verschil*. Harcourt Book Publishers

**Hermesen, Joke (2009). *Stil de tijd. Arbeiderspers*

***Phoenix Opleidingen. *Map relatietherapie*

Met dank aan Sander Reinalda en Karel Schmeink.

Verhaal

Francien Bruggink

Hij wist dat de tijd was gekomen. Hij zag het aan de dorre bladeren aan zijn voet, hij zag het aan de afgebroken dode takken en hij voelde het aan zijn wortels. Hij herinnerde zich hoe het ooit was geweest, het gevoel van heen en weer stromen van voedsel en energie, het gevoel van vastigheid, staan, grijpen in de vochtige aarde. En ook het gevoel van later: de onbeweeglijkheid, de belemmering, verankerd, als gegoten in een blok beton. Hij had het ervaren als vanzelfsprekend, hij had het vervloekt en verworpen, hij had het geaccepteerd en geëerd. En nu niets, alleen het weten dat het was geweest...

Hij wachtte op wat komen zou en kon zich er niets bij voorstellen. Er was het verlangen als een smeulend vuur in zijn binnenste, maar ook was er de angst, de vreselijke angst. Toen ze verschenen voelde hij zich opgelucht, keerde zich in zichzelf en ervoer wat er met hem gebeurde als in een roes. Het kappen van de bijl, het kreunen en kraken vanuit zijn eigen lijf, het wegblijven van de pijn. En dan het vallen en met het vallen het even loskomen van de grond en een besef van vrijheid...

Hij werd ontschorst en verdeeld in stukken. In de lengte doorgezaagd en weer en weer. Hij werd geschaafd, geschuurd gewreven. Voelde de aanraking tot diep in zijn nerven. Genoot ervan, maar voelde zich ook gespleten, verward, verdeeld. Tot stukje bij beetje, als bij een puzzel, er weer eenheid ontstond. Lijm, schroeven, spijkers, ze maakten verbindingen, vlakken, vormen. En hoe meer hij zijn nieuwe vorm kreeg, hoe meer hij de eenheid voelde, het compleet zijn, het opnieuw zichzelf zijn. In hem ontstond een ruimte die hij nog nooit eerder had gevoeld. Gedragen door zijn bodem, omgrensd door zijn huid, was het als een plek om te blijven, beschut en veilig. Als hij klaar is, wordt hij opgetild en vervoerd. Hij wordt neergevlid op het water, rank laat hij zich dragen. Wezens met diep van binnen een smeulend verlangen vullen zijn ruimte. Als het zeil in zijn mast wordt gehesen, voelt hij het rukken van de wind, het bewegen van het water en, heel sterk, zijn drang om te gaan.

Het smeulend verlangen wordt opgezweept tot vuur en stuwt hem tot beweging. Hij voelt hoe hij langzaam vaart maakt. Zijn boeg snijdt door het water, het schuim spat op, zijn snelheid neemt toe. Een gevoel van vrijheid overspoelt hem. Hij wil alleen nog maar bewegen, de wezens in hem met zich meevoeren en ze leiden naar nieuwe werelden, nieuwe ervaringen, nieuwe dromen... Terwijl hij geniet van licht, lucht en beweeglijkheid voelt hij zich veilig. Want aan het roer staat een man, gesneden uit hetzelfde hout. Eén met zijn vaartuig. Hij bepaalt de koers.

Amuse

Manon Miessen

Bij Phoenix kom je af en toe een onbekend gezicht tegen. In deze nieuwe rubriek stellen we onze kersverse collega's door middel van een korte schets aan je voor, bij wijze van voorproefje.



Saskia de Jong

Hoe ben je bij Phoenix terechtgekomen?
Aanvankelijk om bij te springen als hulpkracht. Sinds het najaar van 2009 ben ik in dienst.

Wat is je eerste indruk?
Een sociale, warme omgeving.

Wat is er leuk aan de plek waar je zit?
Ik zit op het secretariaat aan de Nieuwegracht. Het is heel erg afwisselend en altijd dynamisch. Het contact met de cursisten is leuk, er komen heel veel mensen voorbij. Dat was trouwens eerst wel overweldigend. De samenwerking met Karin en Inge is erg fijn.

Wat zijn je kwaliteiten?
Ik ben goed in staat om rustig te blijven, laat me niet snel uit het lood slaan, neem de dingen zoals ze komen.

Wat doe je graag in je vrije tijd?
Ik lees graag, met name spannende boeken, en ik doe graag leuke dingen met de kinderen. Naar buiten gaan, wandelen, naar de speeltuin, dat soort dingen.

Wat is je favoriete vakantiebestemming?
Wij zijn gek op Griekenland. Op Kreta heb ik mijn Roemeens-Griekse man leren kennen en mijn kinderen zijn gedoopt in de Grieks-orthodoxe kerk. We houden van het land, de keuken, de cultuur, en met name van de muziek.



Amir Syed

Hoe ben je bij Phoenix terechtgekomen?

Via mijn intakegesprek bij Peter. Dat klikte. Toen Wibe mij vroeg om naar Phoenix te komen, stond ik net op het punt om naar Engeland te gaan. Uiteindelijk ben ik teruggekomen om hier een bestaan op te bouwen als massagetherapeut.

Wat is je eerste indruk?

Een plek waar goed geluisterd wordt, met veel kennis en professionaliteit. Ik hoop hier veel te leren.

Wat ga je doen en wat zijn je plannen?

Ik ben massagetherapeut. Ik wil lichaam en geest nog meer integreren in mijn werk en veel gaan samenwerken met collega's.

Wat breng je mee?

Meer aandacht voor het lichaam. Want wat je doet met het lichaam, raakt de geest. Ik wil mensen laten weten hoe belangrijk dat is.

Wat is je specialiteit?

Ik luister goed, ben geduldig en heb veel wilskracht. Als ik voel dat ik iets moet doen, ga ik erop af, omdat ik geloof dat wat goed is voor mij goed is voor de ander.

Hoe ontspan je zelf?

Door meditatie, yoga, de rust van de zee en pure, eerlijke muziek als klassiek gitaar en jazz. En door de voldoening te zien bij de mensen die ik heb behandeld. Dan ben ik zo blij als een kind.

OPLEIDING PROFESSIONELE BEGELEIDING VAN ORGANISATIES

Mirjam Broekhuizen

‘Dienend werken met mensen in organisaties is het openen van en werken met die leerlijnen, die het (nog verborgen) potentieel in mens en organisatie de ruimte bieden zich te ontvouwen.’

In het najaar van 2006 besloot Phoenix Opleidingen om, naast de opleidingen die zij biedt in de sfeer van persoonlijke en groepsbegeleiding, een opleiding te ontwikkelen voor mensen die organisaties of grote systemen van dienst willen zijn in hun ontwikkeling. De opleiding is een initiatief van Wibe Veenbaas en Morten Hjort en kreeg plaats tussen de vervolg- en specialisatieopleidingen die Phoenix biedt.

In de opleiding Professionele Begeleiding van Organisaties (PBO) leren begeleiders leerlijnen te openen met mensen in organisaties op het snijvlak van hun (verborgen) persoonlijke verhaal en hun professioneel functioneren. Precies op dit vlak is de hefboom van ontwikkeling te vinden. Dienend werken op het snijvlak is leren werken met heel kleine bewegingen en is ten diepste uit op het vrijmaken van nog verborgen potentieel van mensen. Het is een prachtige opleiding waarin de diepere wetten uit het liefdessysteem gebruikt worden als kompas in het organisatiewerk. Phoenix is erg trots op deze unieke opleiding in Nederland die lerend werkt op de grens van het liefdessysteem en het taaksysteem. Om kunnen gaan met de onderliggende dynamiek van beide systemen en hoe ze op elkaar inwerken bepaalt in hoge mate de effectiviteit van het functioneren van mensen. Overdracht en tegenoverdracht en de achterliggende dynamiek is een belangrijk gebied binnen het organisatieontwikkelwerk, dat zelden aangeraakt wordt. Door de leerlijnen te openen, ontdekken mensen in organisaties hoe het uitgeslotene de dynamiek bepaalt. Zij krijgen zo heel precies de persoonlijke leertaak in beeld, die hun professionele taken dient. Morten schreef een mooi artikel over dit werk, met de titel: ‘Reizen door een landschap van verborgen verhalen’ Dit artikel kun je elders in deze Vuurvogel vinden.

De opleiding Professionele Begeleiding van Organisaties is ontwikkeld in nauwe samenwerking tussen Morten Hjort en Mirjam Broekhuizen: de opleiding, de opleidingsprogramma's, de toetsingsopdrachten, het samenstellen en schrijven van het opleidingsmateriaal. Inmiddels is Jane Coerts de vaste supervisor professionele ontwikkeling in de opleiding en begeleidt zij de toetsingsopdrachten van en met de cursisten.

‘Wanneer wij onze aandacht voorbij het veelvuldige richten op wat zich in alle eenvoud, vanuit het wezenlijke openbaart, komt een golf van beweging op gang, die onze gerichtheid bestemt, ons handelen inspireert en veelvuldig dient.’

De eerstvolgende opleiding Professionele Begeleiding van Organisaties start in oktober 2010.