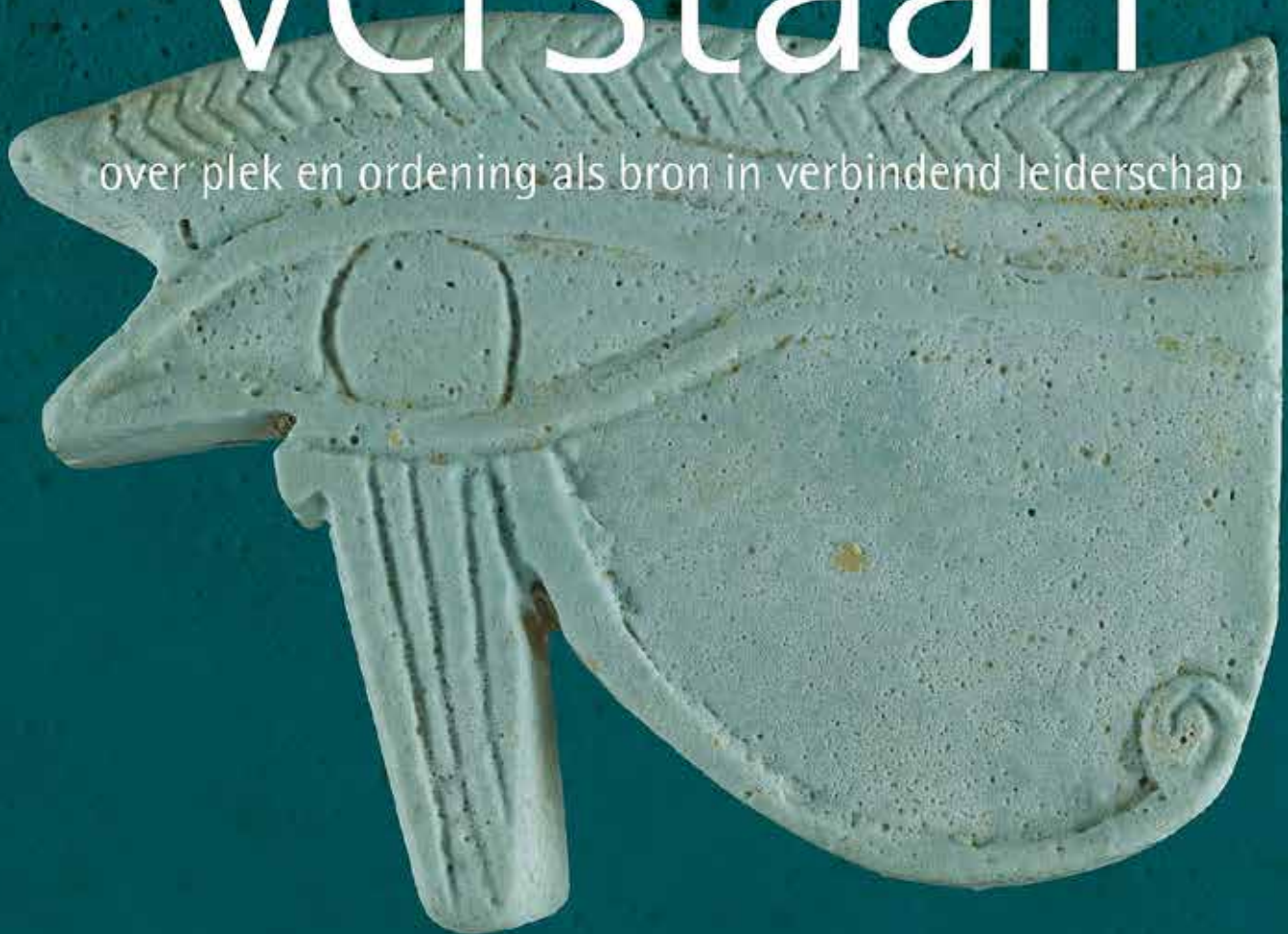

De tekens verstaan

over plek en ordening als bron in verbindend leiderschap



Morten Hjort, Wibe Veenbaas
Mirjam Broekhuizen, Jane Coerts

redactie: Joke Goudswaard



Een uitgave van Phoenix Opleidingen, Utrecht

‘Wat vind jij van De tekens verstaan?’

En hoe gebruik je het?’ Die vraag hebben we voorgelegd aan een aantal lezers, zowel persoonlijk als via social media. Hieronder vind je hun reacties.

Eén van de meest diepgaande en complete boeken over leiderschap

Theo Rinsema

Het leiden van teams en organisaties is een grote passie van mij en een continue levensles. Gedurende de afgelopen meer dan 20 jaar heb ik de rol van de leider zien verbreden, van de richtinggever met hoog organiserend vermogen naar iemand die vooral ook bezieling brengt en het bestaansrecht van de organisatie voelbaar maakt, van binnen naar buiten. Een nieuw boek over leiderschap, vanuit Phoenix Opleidingen, valt bij mij dan ook op de juiste plek. Ik ken het instituut zijdelings; Morten en ik delen een dierbaar verleden bij Oracle. Lang geleden.

Tijdens het lezen word mij al snel duidelijk dat dit geen boek is wat ik in één ruk uitlees. Eerst moet ik wennen aan het vocabulaire, de wat ‘eigen’ taal, en de hoge informatiedichtheid. Iedere zin heeft zorgvuldig gekozen woorden, die een diepere betekenis blijken te hebben. Een hoofdstuk met aandacht lezen en vervolgens het boek even wegleggen werkt voor mij het best. Dus voor naast het bed of de lekkere stoel. Onder handbereik.

Vanuit een voelbare autoriteit geschreven neemt het boek je mee langs alle aspecten van leiderschap, waarbij ‘overdracht’ en ‘verticale en horizontale ordening’ belangrijke dragers zijn. Géén *buzzwords*, nietszeggende rijtjes of methodes, géén veronderstelde lineariteit zoals je die bij boeken over dit onderwerp wel tegenkomt. Door

de hoofdstukken heen zijn veel ‘echte’ verhalen uit de Phoenixpraktijk opgenomen, wat verklarend en illustrerend werkt. De herkenning is voor mij soms ook confronterend; mooi om dat te kunnen bereiken met geschreven woord. Op sommige bladzijdes wil ik op een denkbeeldig knopje drukken en een gesprek met de auteurs voeren.

De tekens verstaan is zonder meer één van de meest diepgaande en complete boeken over leiderschap die ik gelezen heb. Een absolute aanrader. Het is actueel zonder dat het tijdgevoelig is: er wordt vanuit essenties geschreven, waardoor je als lezer getriggerd wordt om van symptomen naar de bron te gaan en de bredere context te zien. En te internaliseren. Vragen op te laten roepen. Kortom, een gids voor de bewuste leider, die haar of zijn *verbonden plek* beter wil leren kennen.

Theo Rinsema heeft 20+ jaren ervaring op directieniveau binnen multinationals zoals Oracle en Microsoft. Hij is meer en meer in gaan zien dat organisaties mini-samenlevingen zijn en heeft tal van aansprekende initiatieven ondernomen om organisaties mensgerichter te maken én tot hogere bedrijfsprestaties te brengen.

Meer dan ooit relevant

Ellen Coopmans

Natuurlijk moest dit boek er komen: de kijk van Phoenix op leiderschap. *De tekens verstaan* is het eerste boek van

Phoenix Opleidingen dat expliciet over leiderschap gaat (na het boek *Persoonlijk Leiderschap* van Wibe Veenbaas en Piet Weisfelt van 20 jaar geleden). Het is een prachtige bundel van alles wat ik hierover in al die jaren bij Phoenix heb geleerd. Alle professionele kaders, concepten en theorieën over Phoenix’ kijk op leiderschap zijn bijeen gebracht in één boek dat met heel veel zorg is gemaakt. ‘Monnikenwerk moet het zijn geweest om dit boek te schrijven’, denk ik hardop. Elk hoofdstuk is ingelijst door een kaderzettend mythologisch verhaal en alle theorieën en concepten zijn gelardeerd met voorbeelden uit de rijke praktijk van Phoenixdeelnemers. Is dat nou mijn verhaal dat ik opeens lijk te herkennen?

Het boek is geschreven in de niet te miskennen Phoenixmanier van duiden met rijke, soms bijna mystieke, woorden en zinnen. Prachtig vind ik het en tegelijkertijd moet ik soms de regels een paar keer lezen, om ze echt goed vast te kunnen pakken. Als ingewijde in de Phoenixtaal lukt het me en tegelijkertijd realiseer ik me dat het voor een buitenstaander soms moeilijker te volgen zal zijn. Het zwaartepunt in het boek ligt op het persoonlijk leiderschap van de professionele leider, met een focus op het verstaan van de tekens van binnen (binnen in de organisatie, binnen in de leider) en de betekenissen daarvan voor de rol en de taak, de bron en de bestemming van die leider. Phoenix blijft hiermee trouw aan zichzelf en heeft wat mij betreft een boek geschreven voor >

persoonlijk leiderschap van leiders in alle tijden, dat meer dan ooit nu relevant is.

Het veld waarin organisaties en leiders werken is in een enorme transitie. Het tempo van veranderingen, de transparantie, de interconnectiviteit, kortom de complexiteit waarmee ze te maken hebben, neemt in rap tempo toe. Tijdens het *World Business Forum* in New York werd onlangs geconcludeerd dat 'de turbulentie in de wereld in een hoger tempo toeneemt dan het aanpassingsvermogen in organisaties'. Organisaties zijn bezig met het vinden van antwoorden om hierop in te spelen en leniger en wendbaar (agile) te worden. Er ontstaan nieuwe manieren van samenwerken, waarbij het zwaartepunt van waar autoriteit en verantwoordelijkheden liggen en hoe besluitvorming plaatsvindt aan het verschuiven is. Steeds vaker maken mensen geen deel meer uit van een vaste afdeling, maar van meerdere projectteams (soms wel vijf of meer tegelijkertijd), waar snel en iteratief leren voorop staat. In die projectteams kunnen op enig moment allemaal mensen leidend te zijn. Er ontstaan ook volledig autonome teams, zonder leider. Beide inleiders van *De tekens verstaan* verwijzen weliswaar naar deze 'tekens buiten', maar naar mijn mening is dit prachtige boek daar zelf wat bescheiden of impliciet in geweest. Het is belangrijk, dat leiders deze tekens van buiten ook herkennen en verstaan. Het helpt hen om vervolgens in dat tumult terug te keren naar zichzelf, naar de innerlijke stevigheid, naar helderheid over de plek van waaruit je als leider handelt.

Een van de complexe vraagstukken waar leiders in de wereld van vandaag voor staan, is dat de grenzen van het lineaire denken in steeds verder groeiend rendement zijn bereikt. Klimaatverandering, energievraagstukken en de financiële crisis laten dit zien. Organisaties, natuur en

maatschappij zijn van elkaar afhankelijk en onlosmakelijk met elkaar verbonden. Voor de planeet en de samenleving is het cruciaal dat leiders de taak op zich nemen om alternatieven te ontwikkelen. Ook, en misschien wel juist, als hun organisatie een winstdoel heeft. In toenemende mate gaat dit hand in hand met het verlangen van steeds meer mensen om vanuit een purpose te werken. Purpose gedreven organisaties willen niet meer succesvol zijn in een wereld die faalt. Zij gaan de uitdaging aan om niet alleen te winnen *in* maar *met* de maatschappij. Wat veel bedrijven purpose noemen heet in *De tekens verstaan* bron-bestemming. Het aangaan van een taak die purpose gedreven is, is voor veel organisaties een behoorlijke klus en zeker voor de beursgenoteerde multinational. Kortetermijn winstdoelstellingen en druk van aandeelhouders staan haaks op een meer lange-termijn gerichte, nobele bestemming. Bij veel multinationals is bovendien de bron moeilijk terug te vinden door fusie op fusie op afstoting op integratie. De Phoenix oerwet 'het waar naartoe ontstaat vanuit het waar vanuit we zijn ontstaan' is dan best ingewikkeld. Deze dilemma's komen in het boek *De tekens verstaan* niet expliciet aan de orde.

De tekens verstaan is een prachtig handboek. Ik hoop dat het ooit een vervolg gaat krijgen waarmee Phoenix de deur naar buiten een beetje verder opent. Want in mijn ogen kan Phoenix nóg meer betekenen voor de leiders van nu. De tekens in de huidige VUCA¹ buitenwereld verstaan vraagt misschien nog wel meer dan ooit om zelfkennis en de bereidheid van leiders om te leren over hun eigen binnenwereld.

Ellen Coopmans werkte 17 jaar als HR directeur bij KPN, Unilever en de Rabobank en begeleidt op dit moment als partner bij De Droomfabriek executive leiders en teams bij hun leiderschaps- en purpose vraagstukken.

¹VUCA staat voor volatility, uncertainty, complexity and ambiguity ofswel volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. De wereld wordt sneller, onzekerder, complexer en vager.

Leiders van vandaag en morgen staan voor de terugkeer tot verbinding

Marco de Bert

Toen Phoenix Opleidingen een nieuw boek over leiderschap aankondigde, kon ik niet wachten om het aan te schaffen en te lezen. Voor mij was het een groot feest, een prachtig boek, toegankelijk geschreven en ook de diepte in. Leiderschap is ontmoeten en verbinden, leiderschap is een ambacht en leiderschap is een zoektocht, voor jou en voor jouw organisatie.



Het hoofdstuk over polariteiten in de organisatie en in mensen, als tekens en wegwijzers, sprak mij bijzonder aan. Het besef dat iedere kwaliteit een keerzijde heeft, een kracht en een schaduw, stelt mij in staat om een niveau dieper te kijken en ook op een niveau dieper te interveniëren. Voor mij was de polariteit van macht en onmacht een eyeopener: daadkracht versus om hulp vragen. Leiderschap betekent het iedere keer weer doorlopen van de cyclus tussen de polariteiten en in staat zijn de polen van een tegenstelling als een harmoniserende

eenheid in me op te nemen en zo de gouden middenweg voor te gaan. En zo werd mijn lezen, opnieuw, een innerlijke reis, een reis naar mijzelf, met een besef van mijn kwaliteiten en ook een besef van mijn valkuilen en leerpunten. Een innerlijke reis, zoals bedoeld in het slotgedicht. De tekens verstaan: een echte must-have! De leiders van vandaag én morgen staan voor de terugkeer tot verbinding. *De tekens verstaan* geeft concrete handvatten om deze uitdaging aan te gaan.

Jezelf in staat stellen om de juiste tekens te verstaan

Peter Holla

Een rijk en inspirerend boek over persoonlijk en professioneel leiderschap voor leiders die geloven dat groeien in het vak altijd mogelijk blijft. Zelf probeer ik dat nu 33 jaar. Onafgebroken blijf ik bezig met een ontdekkingsreis die zoveel dimensies heeft dat ik wel eens moedeloos word van weer nieuwe suggesties in boeken of van trainers. *De tekens verstaan* brengt echt iets anders. Het is het doorgeven van alle leiderschapswijsheid, een belangrijk erfgoed van Phoenix. Een van de schrijvers heeft het afgelopen jaar de strategische top van de Nationale Politie begeleid bij vraagstukken die samenhangen met de plek die leiders van die 65.000 mensen tellende organisatie innemen. Een interessant thema met veel dilemma's die in het boek aandacht krijgen. Wat mij bijzonder raakte is leiderschap en lidmaatschap. Hoe onbedoeld onderlinge verwarring kan ontstaan in de verticale of horizontale ordening. Wat is ieders aandeel hierin om bij te dragen aan herstel en integratie? Oefen je op de verticale lijn te weinig invloed uit of juist te veel? Beide bewegingen hebben consequenties. Niet genomen of juist te veel gegeven invloed verstoort de

natuurlijke uitwisseling op de verticale as. De leiderschaps- en lidmaatschaps-grenzen (op de horizontale as) zijn dan te doorlatend. Het geeft onrust, wantrouwen en angst.

In organisaties waar mensen elkaar op de horizontale lijn moeilijk kunnen vinden, is de onderlinge voeding vaak mager. Waar de sfeer onderling verarmt, is het hoog tijd om als leider een positieve input te geven zodat iedereen zich weer bewust wordt van de eigen passie en het gevoel van samen kunnen we meer. Precies zoals dit in het boek beschreven is, heb ik het mogen ervaren in het ontwikkelproces dat we als strategische top (nog steeds) aan het doormaken zijn. Het boek geeft volop bruikbare leiderschapslessen, ook hoe een nieuwe eindverantwoordelijk leider van een organisatie zich kan invoegen en zichzelf in staat kan stellen om de juiste tekens te verstaan.

Leidinggevend verdienen dit boek om stil te staan bij en te groeien in het prachtige, passievolle vak van een leider, zodat de leider zowel horizontaal als verticaal weet te judoën bij het 'grensgevecht' om het evenwicht in het bieden van stevigheid en flexibiliteit. Dan kunnen leiderschap en lidmaatschap, leiden en volgen, als een natuurlijk gegeven worden ervaren.

Peter Holla is waarnemend Politiechef Noord-Holland.

Impressies van 'n zelfstandige zonder personeel

Joke Egtberts

Kernachtige beloftevolle titel op een robuuste kaft. Vóór in het boek een pakkende persoonlijke boodschap... Monument van stralende Phoenixrijkdom. Over een prikkelend en eigentijds thema (leiderschap). Onversneden principieel.

Eervol, respectvol, liefdevol. Doordacht, doorvoeld en doorleefd. Om door te geven. Poëtische kopjes, prachtige gedichten en rake allegorieën. Aards, humoristisch én spiritueel. Kwetsbaar en ontroerend. Open minded (mild en oordeelloos). Wederkerig tot op het bot. Vol transparante getuigenissen (herleidbare citaten). Authentiek (samenvallen met het zelf geeft leiderschap basis). En concreet, omlijst met pakkende voorbeelden. Soms juist ook enigszins vaag? Zelfs her en der gezwollen? Op fronten toch nog wat onaf? En af en toe iets stug? Met zelfs sluikreclame (retailer Goeykoot Nagtegaalstraat Utrecht) erin... Kortom: onvermijdelijk deels ook imperfect. Maar waardig, dapper, intens, en lovenswaardig mooi, vind ik.

Dit boek maakt vele andere boeken overbodig

Lieke Thijssen

De tekens verstaan roept bij mij op: tussen de regels door de signalen oppakken en écht horen wat er verteld wil worden. En dan zo'n dik boek vol woorden vanuit wijsheid en ervaring die verteld worden! Nieuwsgierig blader ik het boek van bijna 450 pagina's door voor een eerste indruk. Ik voel me vereerd dat ik hierover een recensie mag schrijven. Nu ik het in handen heb, ben ik allereerst onder de indruk van het gewicht van het boek en vervolgens voel ik de zwaarte van de uitdaging die ik op me genomen heb. Doe dit meesterwerk maar eens recht in een paar woorden! Ik merk dat mijn verwachting hooggespannen is. Een boekwerk van twee van mijn leermeesters; de lat ligt hoog en dus ligt mijn criticus op de loer. Ik kom mezelf tegen in mijn persoonlijk leiderschap; loyaliteit aan de school waar ik leerling was versus trouw zijn aan mezelf, mijn autonomie om er wat van

te vinden. De auteurs beloven ons leiderschap vanuit een verrassend nieuw en tegelijk oeroud perspectief. Ik ben benieuwd en laat me graag verrassen.

Afgaand op de titel is de eerste vraag die in mij opkomt: wat wil hier verteld worden? Welke tekens heb ik te verstaan? Het valt me al bladerend op dat het voor mij veel bekende informatie, modellen en gedichten bevat. Zijn het de verzamelde werken van Phoenix Opleidingen gericht op het werken in organisaties? Het voelt als een thuiskomen bij alles wat ik afgelopen 15 jaar bij Phoenix heb mogen leren, bijeen gebracht in een prachtig en serieus boekwerk.

Het eerste voorwoord van Morten en Wibe samen zet me nog op een ander spoor. Het is ook een boek om een tijdperk te markeren, een ritueel gecreëerd voor de overdracht van het leiderschap bij Phoenix. Het boek komt uit op een bijzonder moment: het 25-jarig bestaan van Phoenix Opleidingen en de overdracht van het eigenaarschap.

Als zijnde een eerbetoon aan Wibe, waarin de wijze wordt geëerd en het stokje wordt overgedragen aan Morten, de volwassen opvolger die allang leerling-af is en zelf meester is geworden. In het voorwoord is voelbaar dat de totstandkoming van dit meesterwerk geen eenvoudige opgave is geweest. En dat past bij de ondertitel 'over plek en ordening als bron in verbindend leiderschap'. Het zoeken in plek maken en plek innemen van de beide leiders die dit boek schreven is voelbaar. Het is een boek van twee mannelijke leiders van Phoenix dat zonder de steun, bedding en de verbinding met de vrouwelijke coauteurs en redactie niet tot stand was gekomen.

Op de voorkant van het boek staat een afbeelding van het Oog van Horus. Dit oog uit het oude Egypte staat symbool voor herstel en heling. Auteurs willen ons, leiders, leren zien hoe het grotere

geheel verbonden is met de delen en omgekeerd. 'De kunst om alles in een ander licht te zien.'

Het boek sluit aan bij maatschappelijk ontwikkelingen die algemeen bekend zijn. Door de complexiteit kun je het als leider niet meer alleen en heb je niet alle antwoorden. Verbinden, inspireren en niet-weten toelaten zijn sleutelwoorden in deze tijd. Om de veelvoud van signalen in de dynamiek van een organisatie te verstaan heb je perspectieven nodig. De tekens verstaan betekent de verschijnselen kunnen waarnemen zoals ze zijn. Dat vraagt een meerlagigheid in kijken en handelen: vanuit wisselend perspectief pendelend tussen jouw eigen aandeel als leider, dat van de ander, de wetten van de organisatie en die van een grotere ordening. Een belangrijke les die zij leiders willen leren is de moed te hebben om je steeds af te vragen, zonder oordeel: Wat wil hier gezien worden? Wat dient hier en wat is de juiste plek van de leider?

Bij het lezen van het boek vraag ik me regelmatig af voor wie dit is geschreven. Dit meerlagig kijken is best veel gevraagd voor de gemiddelde leider van een organisatie die ook dagelijks wordt aangesproken op resultaten en aandeelhouderswaarde. In mijn ervaring worden vaak professionals, zoals ook de vier auteurs, ingehuurd om leiders en hun teams te spiegelen en begeleiden bij deze processen.

De uitgebreide inhoudsopgave suggereert meer een leer/studieboek dan een managementboek. Het is dan ook geschreven door 'opleiders', leraren en begeleiders. Auteurs zien leiderschap als leren en als een vak. Leiderschap is leermeester en leerling tegelijk kunnen zijn. Professioneel leider zijn is onlosmakelijk verbonden met je persoonlijke verhaal, zo laten zij in al haar aspecten zien. Het doel van dit boek is dan ook bijdragen aan het leerproces van leiderschap als ambacht.

Vanuit verschillende invalshoeken worden thema's belicht. *De tekens verstaan* is een boek vol verhalen; mythische, metaforische en hedendaagse ervaringen van cliënten wisselen de uitleg van theorie af. Verhalen van de Griekse held Odysseus lopen als rode draad door het boek als metafoor voor leiderschap en de rol van de leider. Naast verhaal- en leerboek is het ook een praktisch handboek. Modellen en begrippen worden achterin toegelicht en er zijn per hoofdstuk concrete oefeningen beschreven die je als leider met je team of als begeleider van organisaties direct kunt gebruiken.

Een veelomvattend werk! Dit boek maakt vele andere boeken over systemisch leiderschap en verbindend, authentiek leiderschap overbodig.

Een mooie verdiepende aanvulling op de bekende leiderschapsmodellen vind ik het model met 2 assen: de bron-bestemmingslijn met ontstaansgeschiedenis, waarden en principes van de organisatie en de zijnsorde met haar universele wetten zoals systemische ordening, dynamiek tussen mannelijk en vrouwelijk, polariteiten. Reizen op de assen staat in het teken van het oog van Horus: je leert verbanden zien.

Precies in die dans tussen persoonlijk leiderschap, professioneel leiderschap en de grote context ontstaat verbindend leiderschap, aldus de auteurs. Het herbergt de belofte van thuiskomen na een lange reis, zoals Odysseus.

'Er is grote behoefte aan verbonden leiderschap: aan mensen die oog hebben voor wat wezenlijk is en zich hierdoor laten leiden en inspireren, wetend van hun plek in de ordening. Gave en opgave tegelijk voor de leiders van vandaag en morgen!

Lieke Thijssen is een autoriteit op het gebied van innerlijk leiderschap. Ondernemer, auteur en begeleider van leiders, teams en organisaties. Zij inspireert tot lichter & bewust Leiderschap en brengt ziel in de zakelijkheid.