
Binnenwerk en buitenwerk

TEKST: LIESBETH MEIJER BEELD: FIONA COOK

Toen ik de aankondiging van de tweedaagse *Systemisch leiderschap – durf te leren* van Phoenix Opleidingen en het Hellinger Instituut las, wist ik meteen: daar wil ik bij zijn. Opgeleid bij beide instituten wilde ik de twee wel eens samen aan het werk zien. En om maar meteen met de eindconclusie te beginnen: zo gelijk en zo verschillend, samen en apart.

Een zaal met 50 deelnemers die in systemisch leiderschap aan de hand werden genomen door Morten Hjort en Barbara Hoogenboom. Twee trainers met vrijwel dezelfde expertise en evenveel ervaring met systemisch werken en leiderschap. Die bovendien bijna even lang aan het hoofd van hun instituut staan, maar desondanks in de uitvoering verschillend acteren. Omdat het twee verschillende mensen zijn en omdat het DNA van de instituten zo verschilt. De rijke taal en verhalen van Morten en het meer therapeutische karakter, de eenvoud in taal en beweging van de wat zakelijkere Barbara. Prachtig hoe dat zo aanvullend kan zijn in vraagstukken maar ook een ander licht op de vraag kan werpen. Door de twee aan het werk te zien, werd systemisch leiderschap nog

meer tastbaar en werd bevestigd dat het kijken naar leiderschap door een systemische bril zo veel meer zichtbaar maakt over organisaties, teams en mensen.

Maar leiderschap in het systeem begint in je eigen systeem. Met het bewust worden van je eigen eerste ervaringen, opgeslagen in het reptielenbrein en je eigen gedrag. Wat een mens als natuurlijk ervaart in het eigen gedrag, is zijn of haar normaal geworden. Maar de vraag is of dat normale, natuurlijke beeld een gezond beeld is. Gezondheid brengen in je eigen systeem is een lange, persoonlijke weg. Het zijn vooral de ontmoetingen met andere mensen die je veelal je eigen gaves en opgaves laten zien, je een spiegel voorhouden. En juist die

ontmoetingen met anderen zijn, vanwege wat jij van nature doet, niet altijd zo eenvoudig.

Voor je eigen leiderschap is het daarom zo wezenlijk om je eigen bril te poetsen zodat je helder kunt gaan zien. Dat poetsen is meer dan alleen kennis vergaren en trainingen volgen. Weten en begrijpen hoe het bij jou werkt is één ding, een heldere blik komt er pas als je gaat doorvoelen, vraagstukken en oplossingen gaat belichamen. Leiderschap zit niet alleen in je hoofd. De rest van je lijf als instrument inzetten, leren luisteren naar signalen, je adem volgen en dat inzetten of ten minste serieus nemen. Iets wat nog veel te weinig gebeurt bij leiders als je het mij vraagt. Wat is ervoor nodig om dat te leren en dat te durven laten zien in organisaties?

Maar als je je bril wilt, kunt en durft te poetsen (of welke metafoor daar ook maar bij past) dan zijn het leven zelf, de organisatie waar je werkt, de mensen met wie je werkt, vriendschappen en relaties een vruchtbaar herkansingsgebied. Een herkansingsgebied voor ontwikkeling en het leren





wat gezonde, vruchtbare grond is. Dat blijft een fascinerende tocht. Zowel in de zakelijke als persoonlijke context. Het werkelijk aangaan, naar de plek der moeite.

Die werkelijkheid kunnen aanschouwen en verduren. Het verblijven in ongemak of het even niet weten. We gaan er zo vaak liever aan voorbij door een oordeel te vormen of een beslissing te nemen. Een korte klap om iets op te lossen. Het kunnen verduren is openstaan voor wat er naar je toekomt, daar nieuwsgierig naar zijn. Dan ben je als leider, als mens echt in staat om ja te zeggen tegen wat er is en kun je voorkomen dat het systeem in een kramp schiet. Bijvoorbeeld bij grote veranderingen in de organisatie. Eren

van wat er is geweest en dat dat gediend heeft om vervolgens ergens mee te stoppen omdat het de bestemming bereikt heeft. Daar aandacht voor hebben en echte interesse voor tonen. Dat zou in veel organisaties meer balans brengen in het systeem, en zo ontstaat er meer gezondheid en vitaliteit. De belangrijkste koers is dan ook een koers naar gezonde verhoudingen. En als leider kun je en heb je daar over te leren: wat er in jou gebeurt, over jouw respons wanneer er vanaf buiten iets op je af komt: binnenwerk en buitenwerk. Dit en deze gezonde verhoudingen kun je namelijk niet managen. In de vele opstellingen die op de tweedaagse aan bod kwamen werd dat o zo zichtbaar. Soms in een hele kleine beweging.

Al zouden we maar wat vaker als leiders in organisaties de beweging maken naar stilte en uitzoomen en het even niet willen fixen. Daar een tijdje verblijven. Heel natuurlijk. En dan wordt er vanzelf iets zichtbaar.

Veel dank aan Barbara Hoogenboom en Morten Hjort voor twee dagen van plezier, kennis, inspiratie, kijken en ervaren. Het was een waar feest jullie samen aan het werk te zien en aan het werk gezet te worden om weer een laagje af te pellen of een inzicht te krijgen of gewoon bevestigd te zien dat het goed gaat. Het was mooi!

Liesbeth Meijer, Lucht | bureau voor organisatieontwikkeling, www.indelucht.com