



Achtergrond paper

De 5 belangrijkste uitgangspunten voor natuurlijk strategisch leidinggeven

Ieder mens zijn seizoenen en ieder seizoen zijn mensen

De persoonlijkheid van ieder mens heeft specifieke kenmerken. Afhankelijk van wat er gevraagd wordt in een situatie zijn die kenmerken goed inzetbaar of juist niet.

Organisatie ontwikkeling werkt net als de seizoenen. Opeenvolgende fasen vragen om bepaalde krachten. Kijken naar de feiten en reflecteren op de situatie is een belangrijk fundament onder groei. Maar ook ondernemendheid, doelgericht werken aan resultaten en vertrouwen uitstralen.

Het zijn tegengestelde talenten die ieder op bepaalde momenten nodig zijn maar niet allemaal in een persoon terug te vinden zijn.

Zorg dat je de kwaliteiten van de mensen (en die van jezelf!) echt kent. Teamwerk is ook vooruitzien



De elementaire kwaliteiten in de natuur van mensen

De natuur is opgebouwd uit twee paren van tegenstellingen. De elementaire kwaliteiten.

Het eerste paar bestaat uit warm (contact maken) en koud (contact ontvangen). De warme pool maakt dat iemand uitreikt naar een ander om verbinding tot stand te brengen. De koude pool ontvangt een dergelijk contact maar zal dat niet (direct) beantwoorden.

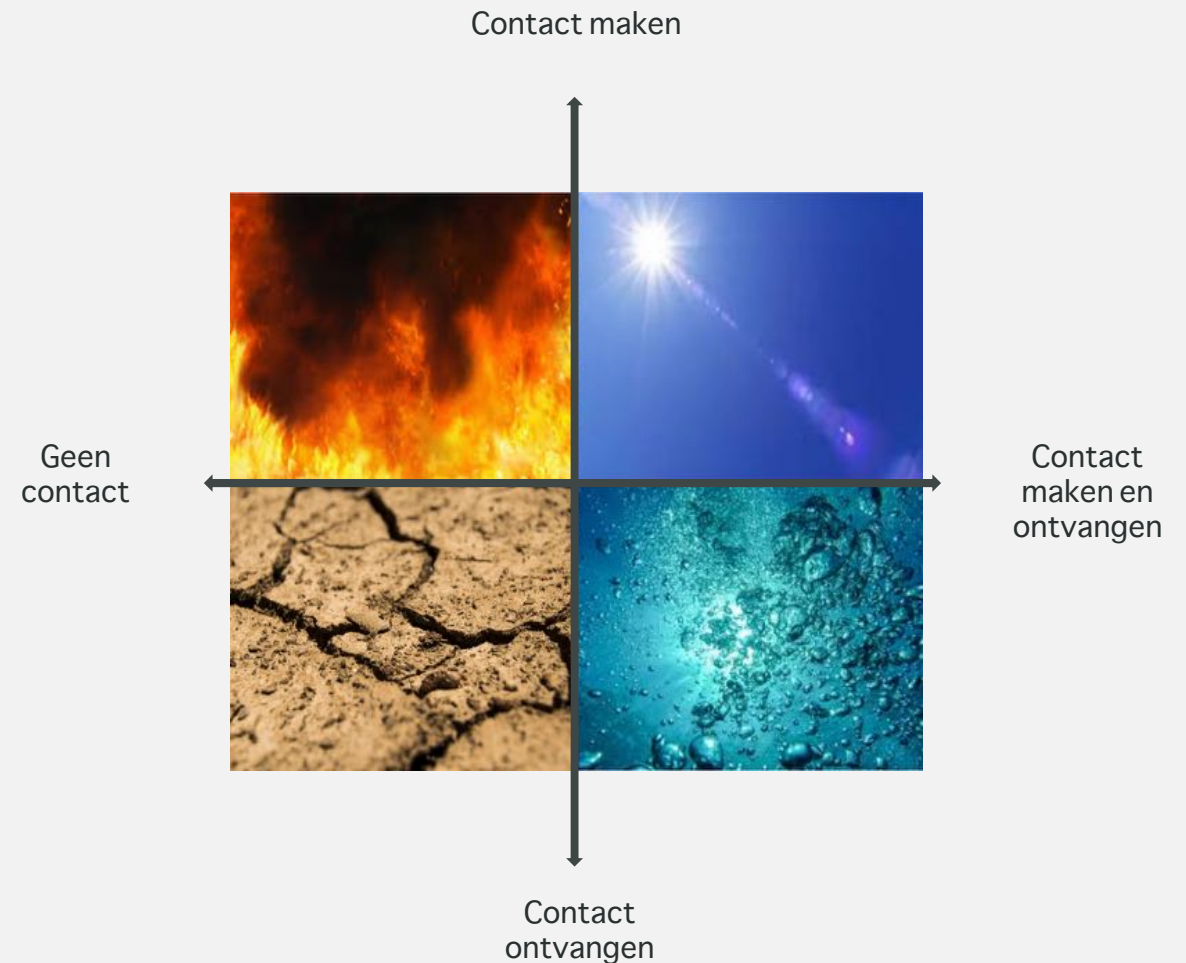
Het andere paar is droog (geen contact) en vochtig (contact maken en ontvangen). Het droge type zal niet snel het contact leggen om af te stemmen op de ander. Iets wat meer in de lijn ligt van het vochtige uiterste.

Deze zeer basale verdeling zie je overal in de natuur terug en ook in de mensen in jouw team. De combinatie droog en warm maakt iemand die vurig contact legt met een ander, maar afstemming ontbreekt nog wel eens.

Bij gebrek aan actief contact ontstaat een potentieel wat geïsoleerd type. Ontvangt contact maar weet zelf geen verbinding te leggen.

Zo anders is het in de luchtige kant van jouw team. Er wordt contact gelegd en uitbundig afgestemd. Veel plezier, afstemming en rumoer op zijn tijd. Tot slot de stille wateren, nemen alles waar en zijn ook best in staat daarover te communiceren, maar soms gaat er meer in ze om dan zij laten merken.

Zoals we straks zullen zien vormt deze verdeling de basis van alle dynamiek. Ook die van de mensen in jouw team en in de seizoenen van jouw organisatie.





Check de houding ten opzichte van veranderen

In veranderprocessen zijn drie kenmerkende houdingen te verwachten. Zicht op deze houdingen helpt.

Voortgaan op de eigen ingeslagen weg met tegenactie als verdedigingswapen is de eerste houding. De verandering wordt uitsluitend overgenomen als deze in lijn ligt met wat al gewenst is.

Een rondtrekkende beweging, 'om de eigen as' met weerstand als verdediging is de tweede houding. Liever alles houden zoals het is, we zijn niet toe aan verandering.

Wendbaar en adaptief omgaan met vernieuwing, soms iets te meegaand en kritiekloos is de derde houding. Enthousiast iedere verandering omarmen.

Weet wie in jou team welke houding het meest laat zien en kies een bij de houding passende strategie in de benadering van mensen.

Temperament in drie bewegingen

Naast de elementaire kwaliteiten wordt de natuur geregeerd door een tweede factor: het temperament. Deze werkt in op de eerder genoemde kwaliteiten.

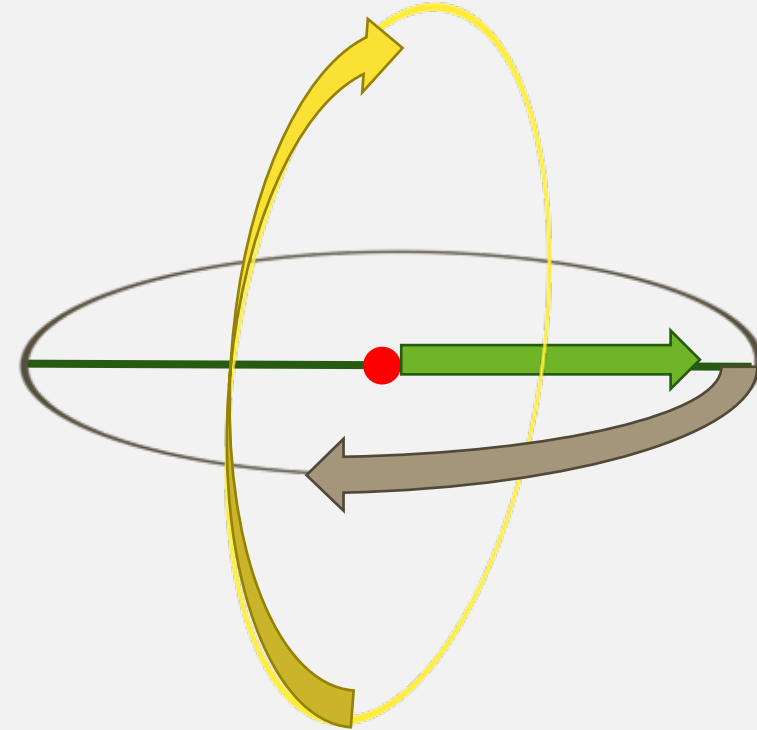
Translatie of wel voortgaan op de ingeslagen weg, dit type is doelgericht en onderneemt actie. Wanneer er verandering optreedt is tegenactie de meest voor de hand liggende respons. Gewoon de eigen weg doorzetten.

Wat gestart is dient vorm te krijgen. Om vorm te geven en te behouden is teveel verandering niet te zeer gewenst. Liefst kleine aanpassingen die eigenlijk geen wezenlijke verandering betekenen. Dat kenmerkt het rotatie temperament, draaien om de eigen as. Grote veranderingen roepen daarom weerstand op.

Beweeglijkheid en een bereidheid om alle veranderingen mee te wegen en mee te doen. Dat kenmerkt het wentelende temperament. Aanpassen (of ten negatieve meeheulen) is het devies.

In de natuur is een wetmatige wisselwerking in de temperamenten. Het maakt dat eerst translatie, dan rotatie en vervolgens omwenteling wordt toegepast. Zo ontstaan de seizoenen: ieder seizoen start met voorwaartse kracht, geeft vervolgens stabiliteit en vorm en maakt ruimte voor het volgende seizoen door wenteling.

Wanneer je goed kijkt zie je de beweging van de seizoenen ook terug in organisatie dynamiek. Ook daar wisselen winter, voorjaar, zomer en herfst elkaar af. Snappen in welk seizoen jouw organisatie zich bevindt. Dat is een belangrijke kern van natuurlijk leidinggeven. Zicht op de temperamenten in de groep maakt duidelijk wie in welke fase jouw team verder helpen.



Translatie
Rotatie
Wenteling

doel- en actie gericht; “*tegenactie!*”
vorm en concreetheid; “*weerstand!*”
informatie en visie; “*aanpassen!*”



Wees bewust van wat je (niet) ziet

Patronen zie je nooit direct maar vragen om uitzoomen, reflectie en een zekere mate van abstractie.

Soms ben je zelf niet in staat te zien wat er gaande is. Omdat je onderdeel bent van het proces en de groep. Maar ook omdat je betrokken bent bij het beoogde resultaat en daar zelf jouw gedachten en voorkeuren in hebt.

Wanneer je zelf niet stilstaat lijkt alles om je heen vast te zitten en onbeweeglijk te zijn. Zoals je de eeuwige dynamiek van de sterrenhemel pas kunt zien als je zelf de tijd neemt om er stil naar te kijken.

Natuurlijk leiderschap vraagt erom je bewust te worden van wat je niet direct waarneemt in de vaart van de dingen.

Durf stil te staan, de dingen zich te laten voltrekken en te zien wat de patronen dan zijn.

Licht en donker

De overgang van licht naar donker is de derde beweging die de natuur voortstuwt. De ritmische afwisseling tussen het licht waar de dag langer is dan de nacht (voorjaar, zomer) en het donker waar de nacht langer is dan de dag (najaar, winter).

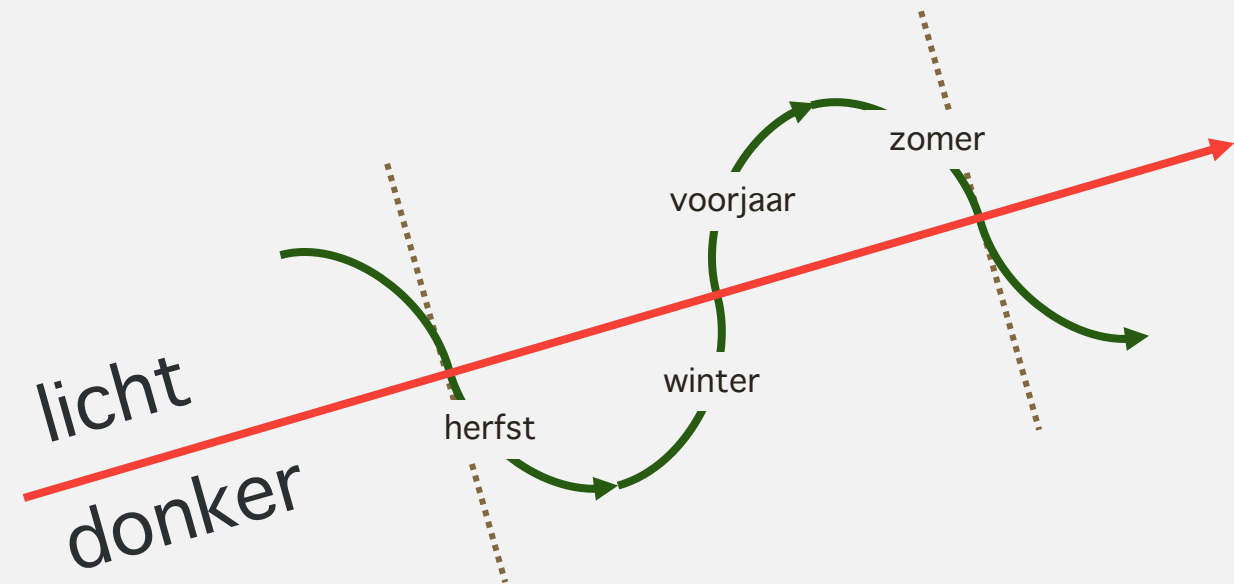
In de seizoenen komen ook de eerder genoemde elementaire kwaliteiten en de temperamenten terug. Ieder seizoen start met doel- en actiegerichtheid, het midden van het seizoen doet je denken dat het seizoen eeuwig doorgaat en het einde van ieder seizoen kondigt zich aan door verandering.

De actiegerichtheid van het voorjaar is exemplarisch, eerst de vurige impuls, gevolgd door de vaste vorm in bijvoorbeeld de planten en daarna het luchtige contact van de bloei. De zomer vervolgt met het vruchtbare van water, de rijping door wederom vuur en de aardse selectie van de rijpe vruchten. Uit die zaden volgt in het volgende seizoen de groei.

Die groei begint in de herfst met de luchtige afweging en balans, die snel doorslaat naar de terugkeer tot de basis als het blad valt en de vurige aspiraties voor de volgende groei gezocht worden. De winter legt de verdere basis als alles in aardse rust is en vervolgens langzaam luchtig opwarmt om de zaden te laten kiemen en aan het einde van de winter de ruimte gemaakt wordt voor de groei impuls van het volgende voorjaar.

De inkeer, afbraak en het kiemen in herfst en winter vormen zo steeds de basis voor de groei in het volgende seizoen.

De continue groei die dit alles voortbrengt is terug te vinden in bijvoorbeeld de jaarringen in de stam van bomen. In organisaties is een vergelijkbare groei ook terug te vinden in het streven naar continue verbetering van werkwijzen, samenwerking en resultaten.



Verbind de uitersten

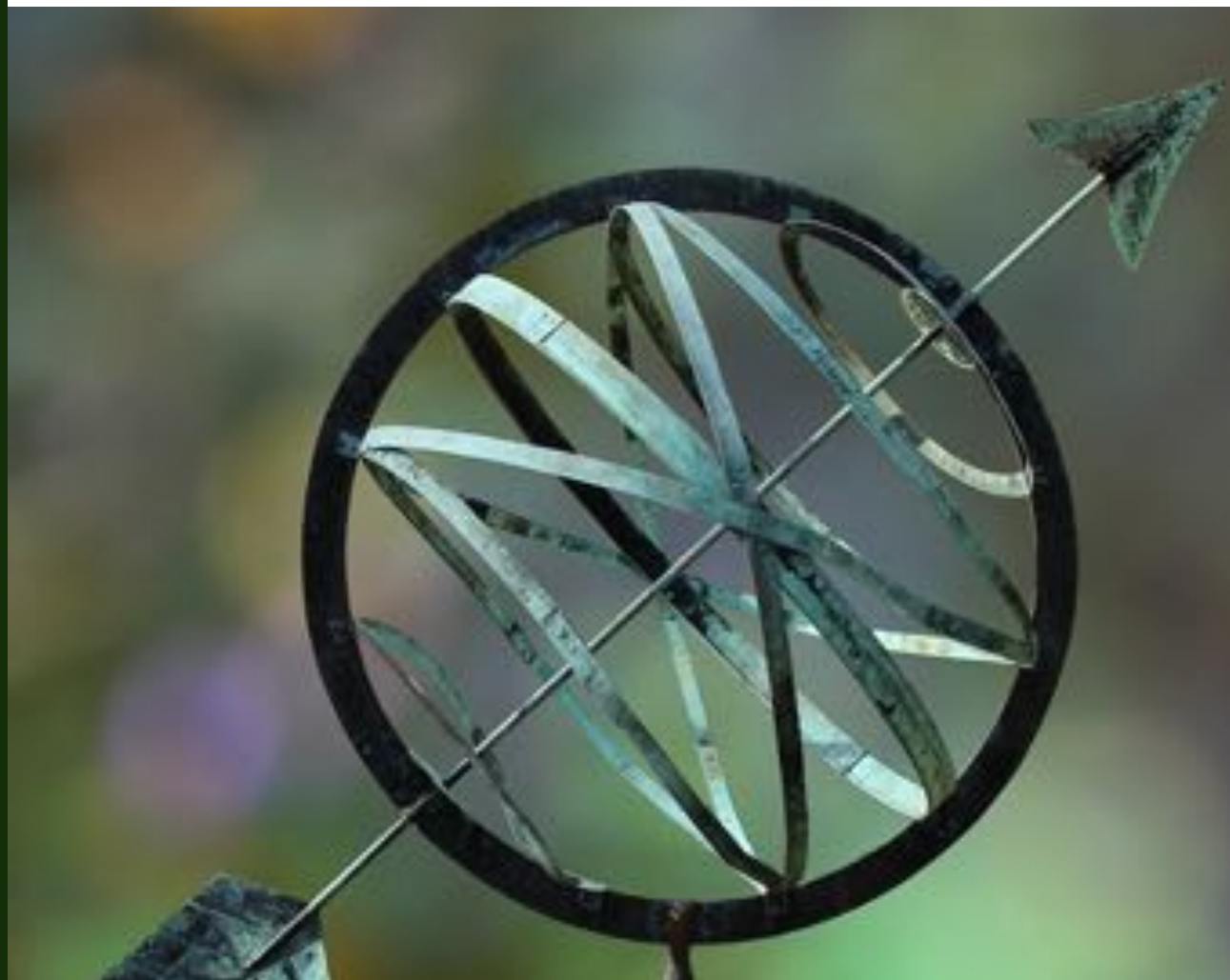
Uitersten sluiten elkaar graag uit, je bent voor of tegen, links of rechts, het een of het ander. Zo wordt de wereld duidelijk en dat vinden mensen doorgaans fijn.

Leiderschap vraagt erom de samenhang te zien en de uitersten zo met elkaar te verbinden. Door de verschillen te overstijgen.

Die uitersten in opvatting, beoordeling van de huidige situatie en gewenste koers vormen, gek genoeg, elkaars basis. Zonder het een kan het ander er niet zijn.

Het zien, koesteren, begrijpen en waarderen van de verschillen, in woord en daad, vormt de basis van iedere beweging. Niets inspireert immers meer dan het gevoel: 'dit wil ik (ook)' of 'dit wil ik niet (meer).'

Maak gebruik van deze uitersten, begrijp dat zij zorgen voor de broodnodige dynamiek waarmee verandering op gang komt en blijft lopen.



Kracht en tegenkracht

De seizoenen zijn dus terug te vinden in organisatieontwikkeling. Inkeer is kenmerkend voor de herfst, opgang is het nog niet zichtbare product van de winter, impuls toont zich in de groei van voorjaar en oogst volgt als product van de zomer.

Twee belangrijke bewegingen zijn daardoor werkzaam. *Afkoelen* is de start en *opwarmen* het vervolg. Na *afkoelen* ontstaat echter een keuze punt voor het team of de organisatie(leiding). Gaan we door naar *opwarmen* of vallen we terug in *verwateren*?

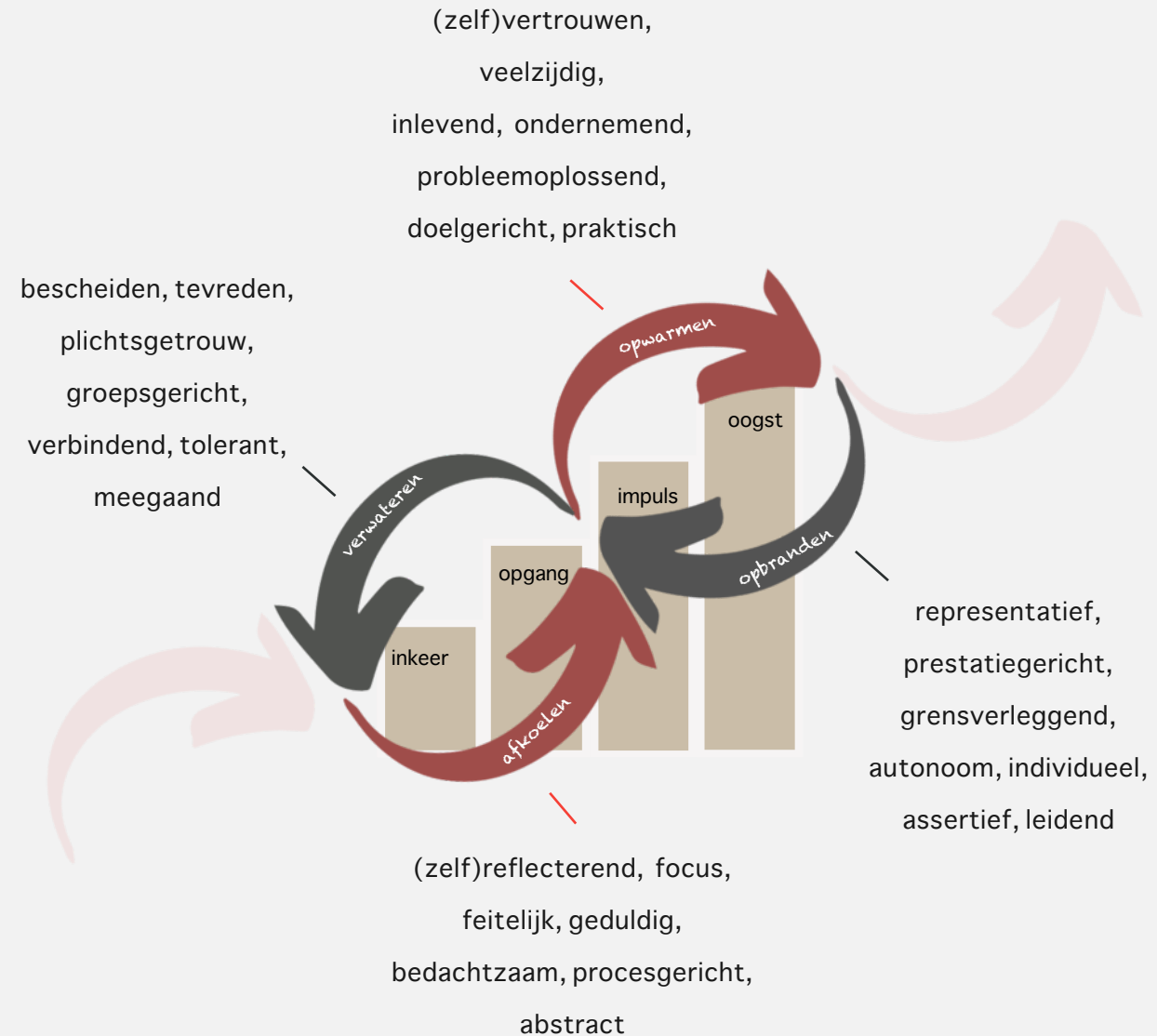
Met *verwateren* wordt de gewenste impuls te zeer bescheiden of tevreden benadert en verliest het oorspronkelijke idee zijn kracht. Het risico is dat er niets van terecht komt.

Na de fase van *opwarmen* ontstaat ook weer een keuze. Gaan we *afkoelen* en door voor een volgende groeironde? Of kiezen we voor *opbranden*?

In dat laatste geval worden de grenzen van de groei opgezocht en wellicht overschreden. Er wordt dan prestige gehangen aan voortgaan op dezelfde weg, mensen gaan eigenzinnig door en stemmen niet meer af.

In de figuur zie je enkele kenmerkende kwaliteiten die beide krachten typeren. Natuurlijk leidinggeven vraagt om het bewaken van de balans en een scherp oog en gevoel voor wat de belangrijkste fase is waarin het team zit.

Begrip van de seizoenen zoals we die allemaal kennen en analoge toepassing daarvan op jouw team verheldert krachten aangesproken moeten worden om de volgende groeifase in te gaan.



Herken de fasen in organisatie groei

Organisatie ontwikkeling kent natuurlijke fasen. Te beginnen bij afkoelen. De tijd en ruimte nemen om te zien wat er is en waar je heen wilt. In deze fase wordt eerst inkeer bereikt, wat goed is blijft en wat zijn tijd gehad heeft verdwijnt.

De tijd, budgetruimte en energie die zo vrij komt vormen de basis voor de eerste opgang. Achter schermen ontwikkelen en voorbereiden van nieuwe initiatieven.

Dan volgt opwarmen. Het naar buiten treden met de initiatieven zorgt voor een impuls, intern en extern. Deze impuls leidt tot een oogst, de maximaal haalbare resultaten.

Na de oogst volgt een nieuwe periode van afkoelen, op een hoger ontwikkelniveau dan de vorige keer.

Volg deze natuurlijke stroom en maak de ervaringen en resultaten van de eerste groei de basis van de volgende.



The best leaders are those their people hardly know exist.
The next best is a leader who is loved and praised.
Next comes the one who is feared.
The worst one is the leader that is despised ...
The best leaders value their words, and use them sparingly.
When they have accomplished their task,
the people say, "Amazing!
We did it, all by ourselves!

- Laozi -

Meer weten of direct aan de slag?

Nieuwsgierig geworden na deze vijf sleutels? Neem dan [contact](#) met ons op voor een afspraak en ontdek wat wij voor jou kunnen doen.

In deze serie hebben wij ook andere leerzame achtergrond papers. [Doe](#) er jouw voordeel mee en leer hoe persoonlijke ontwikkeling vorm te geven.

Liever eerst meer weten over de onderwerpen: neem dan deel aan onze gratis webinars. Leerzaam, interactief en kleinschalig. Kijk [hier](#) voor ons actuele aanbod.





TRAINING, COACHING & ADVIES

www.kieminstitute.nl
info@kieminstitute.nl

