



MET SPRONGEN VOORWAARTS

Systemisch versnellen van veranderingen

MARK REIJNDERS

Boom

MARK REIJNDERS

**MET
SPRONGEN
VOORWAARTS**

Systemisch versnellen van veranderingen

Boom

Inhoud

1	Inleiding	9
	Mijn fascinatie voor beweging	9
	Het waarom van dit boek	11
	Systemische instrumenten bij veranderingen	15
	De verandering	18
	Structuur van dit boek	18
	Aan de slag – beweging van links naar rechts	21
Deel 1	Overzicht: een ander perspectief	25
2	Het organisatiekompas	27
	De eerste sprong	27
	2.1 Beeld krijgen van de organisatie	28
	2.2 De elementen van het organisatiekompas	31
	2.3 Case: JOIN, een organisatie vol in de weerstand	46
	2.4 Werken met het organisatiekompas	52
3	De schaduw driehoek	61
	De tweede sprong	61
	3.1 Van symptomen naar patronen	62
	3.2 Patronen	63
	3.3 Belangrijke gebeurtenissen	72
	3.4 Loyaliteiten	73

3.5	Case: Het creëren van rust en richting in een turbulente organisatie	74
3.6	Het perspectief van de schaduw driehoek	80
Deel 2	Inzicht: dieper waarnemen	85
4	De ontwikkeldriehoek	87
	De derde sprong	87
4.1	De natuurlijke groeistadia van een organisatie	88
4.2	Potentieel	91
4.3	Bewustzijn	93
4.4	Interventies	94
4.5	Case: Sandd en de dynamiek van versnelde groei	96
4.6	Systemische dynamiek in beeld brengen	100
5	Potentieel voor verbetering	105
5.1	Het bepalen van het (verbeter)potentieel	105
5.2	Case: Een organisatie in crisis – van chaos naar coördinatie	114
5.3	Stappen zetten	117
Deel 3	Actie: vernieuwend handelen	121
6	Bewustzijn als katalysator	123
6.1	Bewustzijn op organisatieniveau en individueel niveau	123
6.2	Case: Hoe de mensen van Redkiwi sprongen vooruit maakten in bewustzijn	131
6.3	Bewustzijn van jouw persoonlijke polariteiten	135
7	De interventies uitwerken	145
7.1	Het ontwerpen van interventies	145
7.2	Als de onderstroom op alle elementen te zwak is	159

7.3	De liminale ruimte	161
7.4	Case: Systemische interventies bij VodafoneZiggo	165
7.5	Interventies ontwerpen	169
Dankwoord		175
Bijlage	Workshops per element	177
1	Ambitie	179
2	Structuur	185
3	Impact	189
4	Dynamiek	193
5	De onderstroom verstevigen	197
Literatuur		203

1 Inleiding

‘Elke grote reis begint met een kleine stap.’

Lao Tse

Mijn fascinatie voor beweging

Wat is er nodig om mensen in beweging te krijgen? Dat is een vraag die mij steeds opnieuw bezighoudt. Deze fascinatie begon tijdens de eerste workshops die ik faciliteerde. Ik merkte dat sommige groepen bijna vanzelf in beweging kwamen, terwijl andere groepen vooral aan de zijlijn bleven zitten. Het verschil was tastbaar: in een positieve setting zie je letterlijk hoe mensen instappen en hoe in de zaal de actie ontstaat. In een moeilijker setting zijn mensen terughoudend en blijven ze op hun stoel zitten. Beide dynamieken zijn voelbaar en heel valide – en juist daar ligt mijn drijfveer: mensen en daarmee organisaties in beweging brengen.

Het brengt mij terug bij mijn avonden als barman tijdens mijn studietijd in Rotterdam. Daar kon ik na verloop van tijd aanvoelen wat voor avond het was en of ik de stemming nog een zetje kon geven. Dat kwam vaak aan op de muziek. Ik kwam erachter dat je een hele kroeg niet ineens in de André Hazes-versnelling kon krijgen. Daar was een opbouw voor nodig, je moest naar dat moment toe werken. Het resultaat: regelmatig stonden mensen op de tafel – en vaak genoeg was het gewoon een mooie avond, niet iedereen houdt van André Hazes.

Zo is het ook met veranderen, dat kenmerkt zich door een opbouw van aaneengeschakelde momenten. Momenten waarin een organisatie bewust of onbewust een stap zet. Die momenten kun je plannen en daarmee ook een logische opbouw organiseren. Door samenhang aan te brengen in de interventies en met de juiste dosering realiseer je een krachtig programma.

En toch, zelfs met een perfecte logische opbouw blijkt het vaak niet genoeg, omdat er iets ongrijpbaars speelt.

Het echte obstakel: wat ons tegenhoudt, bevindt zich niet buiten ons, maar zit in onszelf

Bij verandertrajecten is het verleidelijk om de oorzaken van stagnatie buiten onszelf te zoeken. We wijzen naar marktdruk, toegenomen kosten of complexe omstandigheden. Maar wat als het grootste obstakel in onszelf zit?

Stel je een team voor dat aan de vooravond staat van een grote verandering. De visie is helder, de plannen zijn ambitieus, en de middelen zijn beschikbaar. Toch ontstaat er vertraging. Mensen twijfelen, zoeken extra zekerheid of vallen terug in oude patronen. Dit komt voort uit onbewuste dynamieken: diepgewortelde overtuigingen, groepspatronen en persoonlijke onzekerheden. En misschien wel het meest confronterend: ze komen voort uit onszelf. We dragen allemaal onze patronen. Ooit dienden ze ons, maar na een tijd kunnen patronen ons ook gaan belemmeren. Denk aan de behoefte aan controle of het vermijden van conflict. Deze innerlijke obstakels bepalen hoe we reageren op verandering, met uiteenlopende gevolgen.

Als het obstakel in onszelf zit, ligt daar tegelijkertijd de sleutel tot beweging. Dit boek laat je anders kijken naar verandering: niet als een probleem dat moet worden opgelost, maar als een kans om patronen te onderzoeken en te transformeren. Wat zit er achter het probleem? En hoe is dat probleem ooit ontstaan? Of: met welke gebeurtenis hangt het samen? Bij het team uit het voorbeeld zou kunnen meespelen dat de organisatie als gevolg van een eerdere grote verandering bijna failliet

ging. De angst voor deze verandering zit dan nog zo in de organisatie dat deze elke volgende verandering belemmert. Door terug te gaan naar die verandering en de patronen die daaruit zijn voortgekomen te bespreken, realiseer je beweging. Want zodra je begrijpt hoe de innerlijke wereld samenhangt met de dynamiek van de organisatie en de interactie met de buitenwereld, ontstaat er ruimte voor echte sprongen voorwaarts.

De vraag die ik je wil stellen, is simpel en ongemakkelijk: durf je te kijken naar wat jou tegenhoudt? Durf je te kijken naar hoe jij de patronen in de organisatie negatief triggert? Verandering begint bij betere plannen en bij een diepere beweging in de onderstroom, ook in jouw onderstroom.

Wat in beweging is, laat zich sturen

Een van de belangrijkste lessen leerde ik van mijn kinderen toen ze leerden fietsen. Het draait om beweging: alleen wanneer je in beweging bent, krijg je balans, richting en het vermogen om te sturen. Dit geldt ook voor organisaties. Wat in beweging is, laat zich sturen. Maar daarvoor is wel moed nodig om voorbij de angst voor vallen te komen, net zoals mijn hand mijn kinderen moest loslaten bij hun eerste meters vrijheid.

Het waarom van dit boek

Dit boek is meer dan een handboek over strategievorming, verandering of organisatieontwikkeling.

Ik heb dit boek geschreven voor het hoger management van organisaties die worden geconfronteerd met complexe problemen in hun organisatie; situaties waarin patronen welig tieren, een organisatie vastzit en een gevoel van machteloosheid kan overheersen. Omdat alles wat je doet wegzakt in de diepere lagen in de verandering, de onderstroom waar je maar geen grip op krijgt. Kortom: de organisatie loopt vast in haar verandering en benut zo niet haar potentieel volledig.

Dit boek maakt je bewust van deze dynamiek, hoe je hier concreet naar kunt kijken en daarop kunt interveniëren, met een juiste balans aan interventies in de boven- en de onderstroom.

Bovenstroom, onderstroom en hun wisselwerking

Je hebt de termen bovenstroom en onderstroom nu een paar keer zien langskomen, maar wat bedoel ik er nu eigenlijk mee?

Bovenstroom

De bovenstroom omvat de zichtbare, rationele en meetbare aspecten van een organisatie. Dit zijn de structuren, processen, strategieën, doelstellingen, KPI's (key performance indicators) en formele rollen die een organisatie vorm geven. In de bovenstroom wordt gewerkt met plannen, doelen en analyses. Het is de tastbare kant van verandering, waar organisaties vaak hun aandacht op richten.

Onderstroom

De onderstroom is het onzichtbare, vaak onbewuste krachtenveld dat bepalend is voor het succes van veranderingen. Dit omvat de diepgevoelde patronen, groepsdynamiek, informele relaties, overtuigingen, emoties en loyaliteiten die de organisatiecultuur vormen. De onderstroom bepaalt hoe mensen zich verhouden tot verandering en kan transformatie versnellen of juist blokkeren. Wie de onderstroom begrijpt en meeneemt, creëert duurzame beweging.

De wisselwerking tussen bovenstroom en onderstroom

Succesvolle verandering ontstaat wanneer de boven- en onderstroom in balans zijn. Veel organisaties focussen op de bovenstroom en proberen verandering af te dwingen met structuren en processen, zonder de onderliggende dynamieken mee te nemen. Dit leidt vaak tot weerstand en ineffectieve implementatie. Dit boek helpt je om deze wisselwerking te herkennen en in te zetten als kracht in transformatieprocessen.

Wat is het probleem?

Om effectief te veranderen, is het noodzakelijk te werken met de bovenstroom en de onderstroom. Door aandacht te besteden aan het nieuwe en aan het oude. Door aandacht te besteden aan de positieve zijde en de schaduwzijde. Organisaties die al geruime tijd bezig zijn met veranderen en dat uitsluitend doen door aandacht te besteden aan de bovenstroom, verzanden in gedoe.

En wat is de oplossing ervan?

De oplossing van het probleem is het jezelf aanmeten van een systemische bril. Zo krijg je een andere kijk op organisaties. Deze manier van kijken wordt ook wel het fenomenologisch perspectief genoemd. Een kijk waardoor je de dynamiek beter gaat begrijpen en hoe je daarop kunt interveniëren. Je doorziet beter waar bijvoorbeeld de weerstand vandaan komt en wat de functie hiervan is. Daarnaast geeft het je taal om woorden te geven aan de verandering.

Fenomenologisch perspectief

Fenomenologie is een filosofische stroming die zich richt op het beschrijven en begrijpen van ervaringen zoals ze zich voordoen, zonder voorafgaande aannames, theoretische kaders of oordelen. Het is een waardevolle benadering waarmee je dieper inzicht krijgt in menselijke ervaringen en percepties. In de psychologie wordt fenomenologie toegepast om de subjectieve beleving van individuen te verkennen en te begrijpen. Systemisch werken integreert de fenomenologische benadering om de dynamieken binnen systemen te begrijpen. Het legt de nadruk op het waarnemen van patronen en de betekenis die individuen geven aan hun ervaringen binnen een bredere context.

Van belang is dat je vrij van oordeel naar situaties kijkt – ik noem het ook wel professioneel nieuwsgierig blijven. Kijk steeds naar het waarom achter het waarom. Je zult merken dat het resulteert in een soort van neutraliteit. Ervaring leert dat we best snel een oordeel hebben over dingen en

dat we het moeilijk vinden om waardenvrij naar situaties te kijken. Vaak is een oordeel een teken dat je eigenlijk nog wat breder moet kijken: je wordt anders zagezegd te veel onderdeel van de situatie. Het helpt dan om breder te kijken naar het oordeel en waar dat vandaan komt.

Theorie en praktijktheorie

Dit boek leert je vooral hoe het er in de praktijk aan toegaat. In elk hoofdstuk staat een case die je de praktische werking van de systemische bril laat zien. Daarnaast ga je aan de slag met jouw eigen praktijk. Dat is de rode draad van dit boek: jouw praktijk, jouw organisatie en het doorgronden van haar diepere dynamieken. We kunnen er lang over praten, maar nog beter is het om praten en lezen te combineren met doen.

Wordt het een makkelijke reis? Misschien als geheel wel, maar het zal op onderdelen ook lastig zijn. Net als bij een echte verandering. Mocht je ergens vastlopen, dan raad ik je aan om eerst door te gaan naar hoofdstuk 6 over het vergroten van bewustzijn. Je zult zien dat je je zo bewuster wordt van jouw eigen gedrag en hoe jouw context interfereert met jou als persoon. Waarschijnlijk kun je dan ook weer terug naar waar je bent gebleven in het boek.

Je zult merken dat deze manier van werken je ineens kan verrassen. Het lijkt alsof er een blik energie en potentieel is opengetrokken. Dit heeft de verandering van een taai vraagstuk doen omslaan. De situatie is nu anders: mensen ervaren verbinding. Verschillen zijn er nog steeds – sterker nog, ze worden juist als een kracht gezien. Ze helpen bij het bepalen van de richting en koers van het organisatiekompas.

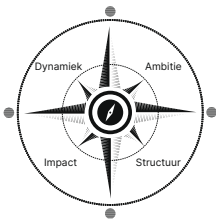
Systemische instrumenten bij veranderingen

Met dit boek krijg je instrumenten in handen om een koers uit te zetten en deze ook aan te houden of bij te stellen. Dit zijn systemische instrumenten die passen bij het navigeren door de verandering en de complexiteit. De instrumenten maken je sprongen tastbaar en zijn tegelijkertijd bakens van houvast in het proces. Zo maak je aan de hand van concrete instrumenten sprongen voorwaarts:

1. Je maakt een collectief *organisatiekompas* op basis waarvan je koers houdt.
2. Je verkent het systemische krachtenveld met de *schaduw driehoek* en de *ontwikkeldriehoek*
3. Je ontwikkelt een *veranderplan*: een logisch plan van opeenvolgende interventies die zorg dragen voor een effectievere en duurzame verandering in de bovenstroom en de onderstroom.
4. Je werkt een eerste *interventie* uit, een samenvoeging van stappen in de bovenstroom en de onderstroom

Samen zorgen deze instrumenten voor versnelling. Je zult zien dat je werkt op een hellend vlak dat sprong voor sprong kantelt en vervolgens in een stroomversnelling komt.

1. Het Organisatiekompas



Gebeurtenissen Loyaliteiten



Potentieel



Figuur 1.1 De drie systemische instrumenten

Centraal bij systemisch werken staat (1) het *organisatiekompas*. Het organisatiekompas helpt bij het geïntegreerd kijken naar de boven- en onderstroom, bij het bepalen van de koers in de dynamiek van beide stromen en bij het verbinden van mensen met die dynamiek. De dynamiek wordt bepaald door (2) de *schaduw driehoek* en (3) de *ontwikkeldriehoek*.

De schaduw driehoek veroorzaakt niet alleen nieuwe patronen, maar triggert ook bestaande patronen. Het zorgt ervoor dat de organisatie als het ware naar beneden wordt getrokken. Als een soort Bermudadriehoek, een locatie in het westelijke deel van de Atlantische Oceaan waar vaar- en vliegtuigen op mysterieuze wijze in zouden verdwijnen. Ook bij organisaties speelt een systemische ‘Bermudadriehoek’ waar organisaties in kunnen verdwijnen. De schaduw driehoek bij organisaties wordt gevormd door het samenspel van *patronen*, de *belangrijkste gebeurtenissen* en *loyaliteiten*. Als het spannend wordt, grijpen we met elkaar terug op *bekende patronen*. Die zorgen ervoor dat de organisatie in goede banen wordt geleid, langs de pijn van het verleden. Als scripts, zonder dat we het erover hoeven te hebben. Soms worden oude patronen echter met een oud script (besturingssysteem) geladen. De patronen komen voort uit *belangrijke gebeurtenissen* – positief én negatief. Omdat het systeem bang wordt om opnieuw in een bepaalde situatie verzeild te raken, gaat het meesturen om daarvan weg te blijven. Je zult zelf ook wel herkennen dat je soms op situaties extra kunt reageren, omdat er iets van vroeger wordt geraakt. Net als jij kunnen systemen ook zo overreageren om te voorkomen dat oude – en daarmee nieuwe – pijn weer wordt geraakt. Organisaties zijn uitermate loyaal en deze *loyaliteiten* zorgen ervoor dat ze gericht zijn op het waarborgen van de continuïteit.

Als je de schaduw driehoek goed hebt geanalyseerd, kun je interveniëren in de onderstroom. Dit interveniëren doe je aan de hand van de tweede driehoek, de *ontwikkeldriehoek*. Deze wordt gevormd door het *potentieel*, het *individuele bewustzijn* en de *interventies*. Delen van het

potentieel kunnen onbenut zijn en dat werkt remmend. Het maakt dat groei en ontwikkeling achterblijven. Voordat je interventies gaat doen om dat potentieel te bereiken, is het belangrijk een impuls te geven aan het *bewustzijn*: in eerste instantie jouw eigen bewustzijn als manager, later het bewustzijn van de individuele medewerkers. Door actief te werken aan jouw bewustzijn ga je ook zien hoe je reageert op de patronen van de organisatie. Vaak hebben systemen de neiging om mensen in dienst te nemen die dezelfde patronen hebben. Met de hoop dat ze het voor hen zullen oplossen en met de wetenschap dat ze daarin zullen falen, zodat daarmee alles bij hetzelfde blijft. Ik wil niet zeggen dat je hier nooit meer in zult trappen. Maar als je het eenmaal doorhebt, kun je vanuit persoonlijke polariteiten bepalen hoe je hierop anticipeert. Door eerst te werken aan het bewustzijn worden *interventies* ook effectiever. Interventies zijn erop gericht om het potentieel te verbeteren. Interventies kunnen zowel in de boven- als in de onderstroom plaatsvinden. In die verandering zullen interventies patronen triggeren, dus ook individuele patronen.

Systemisch denken

Systemisch denken gaat uit van het idee dat individuen, teams en organisaties functioneren binnen een groter geheel of systeem. In plaats van dat we ons richten op de individuele elementen (de strategie, het team, de structuur, de waarden enzovoort) onderzoekt deze benadering de onderlinge relaties, dynamieken en patronen binnen dat systeem. Het doel is de onderliggende structuren, onbewuste processen en samenhangende krachten in kaart te brengen die invloed hebben op gedrag, communicatie en besluitvorming. Door inzicht te krijgen in deze (soms onbewuste) dynamieken, kunnen interventies effectiever worden ingezet om positieve verandering en ontwikkeling te ondersteunen.

Deze definitie van systemisch denken is gebaseerd op een bundeling van literatuur en ervaringen. De definitie is primair verbonden met het gedachtegoed zoals Jan Jacob Stam dat omschrijft in zijn boek *Het ver-*

bindende veld (2005). Verder sluit ik graag aan bij Peter Senge's boek *De vijfde discipline* (1992), waarmee hij mij voor het eerst liet inzien dat de dynamiek in systemen samenhangt met de samenstellende delen en hun onderlinge relaties.

De verandering

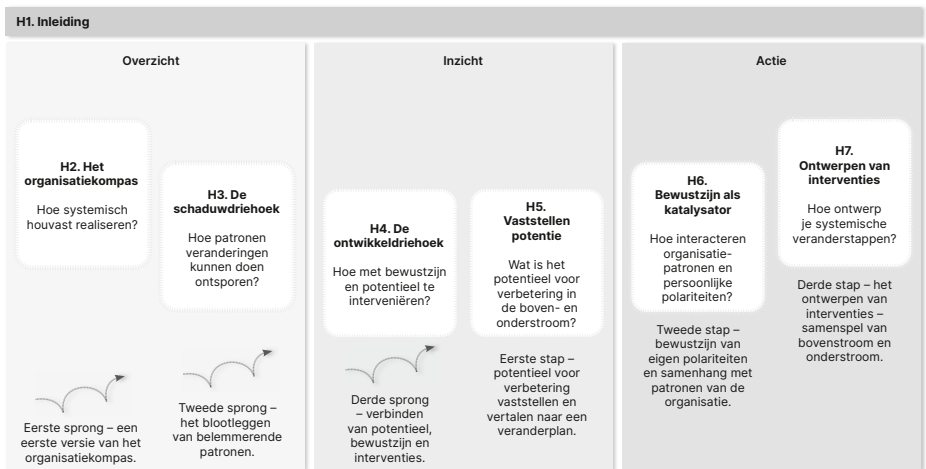
In dit boek gebruik ik regelmatig de term 'de verandering'. Daarmee bedoel ik een organisatieverandering, in de breedste zin van het woord. Verandering is een onvermijdelijk onderdeel van elke organisatie, en kan verschillende vormen aannemen. Het kan gaan om een strategische herijking, waarbij de koers van de organisatie wordt bijgesteld en beter afgestemd op de omgeving. Het kan ook een verandering in de structuur zijn, bijvoorbeeld het introduceren van nieuwe teams of een andere manier van samenwerken. En soms gaat het om een diepere transformatie, waarbij de identiteit van de organisatie wordt heroverwogen: wie zijn we nu? En wat willen we betekenen?

Met de verandering bedoel ik dus niet één vastomlijnd proces of één type interventie. Veranderingen kunnen groot of klein zijn, gepland of onverwacht. Wat ze echter gemeen hebben, is dat ze impact hebben – op de organisatie als geheel, maar ook op de mensen die er deel van uitmaken. Of je nu werkt aan een strategische herijking, een reorganisatie, of een fundamentele transformatie, de principes en inzichten die ik beschrijf zijn relevant voor iedere verandering.

Structuur van dit boek

Dit boek is opgebouwd volgens een heldere structuur: overzicht, inzicht en actie. Deze opzet volgt de principes van Theorie U, ontwikkeld door Otto Scharmer, Peter Senge, Joseph Jaworski, en Betty Sue Flowers (Senge

et al., 2006). De basisgedachte van Theorie U is dat organisaties, teams en individuen door een transformatief proces gaan door bewustzijn en actie met elkaar te verbinden. Theorie U beschrijft dit proces van loslaten, dieper waarnemen, en vernieuwend handelen (Scharmer, 2012). Je gaat als het ware ‘door de U’: een U-vormig proces van ratio naar intuïtie naar een collectieve bewustwording. Van daaruit kun je nieuwe inzichten omzetten in praktische toepassingen en deze verder evolueren.



Figuur 1.2 De opzet van het boek

Het boek is als volgt opgebouwd:

1. Overzicht: een ander perspectief

- *Hoofdstuk 2: Het organisatiekompas.* Dit hoofdstuk richt zich op het versneld realiseren van houvast in de vorm van een kompas waarmee je kunt navigeren. Je leert hoe je vrij snel zicht kunt krijgen op de boven- en onderstroom en de dynamieken die daarbinnen spelen.
- *Hoofdstuk 3: De schaduw driehoek.* Je maakt kennis met het systemische spanningsveld waarin organisaties en veranderingen kunnen

verdwalen. Je leert hoe patronen belemmerend kunnen werken, hoe ze ontstaan door impactvolle gebeurtenissen en hoe ze als gevolg van loyaliteiten in stand worden gehouden.

2. **Inzicht: dieper waarnemen**

- *Hoofdstuk 4: De ontwikkeldriehoek.* Je maakt kennis met de ontwikkeldriehoek en hoe je het verbeterpotentieel in de bovenstroom en onderstroom kunt vaststellen. Je leert waarom het bewustzijn van eigen polariteiten essentieel is en hoe interventies daarin een essentiële rol vervullen.
- *Hoofdstuk 5: Vaststellen van potentieel.* We maken een eerste concrete stap in het vaststellen van het potentieel van verbetering en het vaststellen van het verbeterplan. Dit hoofdstuk laat je zien hoe je met aandacht voor de bovenstroom en onderstroom effectief een verandering ontwerpt.

3. **Actie: vernieuwend handelen**

- *Hoofdstuk 6: Bewustzijn als katalysator.* In dit hoofdstuk kijk je naar persoonlijke polariteiten. Je leert hoe organisatiepatronen persoonlijke polariteiten kunnen versterken. Het begrijpen van de samenhang maakt een diepere beweging in de onderstroom mogelijk en daarmee een vernieuwend handelen.
- *Hoofdstuk 7: Ontwerpen van interventies.* In dit hoofdstuk krijg je concrete handvatten voor het ontwerpen van interventies en het realiseren van verdere sprongen voorwaarts. Ook leer je hoe je een liminale ruimte realiseert die de verandering ondersteunt.

De U in elk hoofdstuk

Ook elk hoofdstuk is opgebouwd volgens de U-principes: overzicht, inzicht en actie.

- *Overzicht:* elk hoofdstuk begint met theorie en introduceert het thema van dat hoofdstuk.
- *Inzicht:* hierin deel ik een case uit mijn eigen praktijk. Deze praktijkvoorbeelden geven context en maken de theorie toepasbaar.
- *Actie:* aan het einde van elke hoofdstuk pas je de theorie toe op jouw

eigen situatie, zodat je aan de hand van jouw eigen case de situatie steeds beter in beeld krijgt.

Een situatie uit de praktijk

Stel je een organisatie voor waar alles ogenschijnlijk op orde is. De strategie is scherp geformuleerd, de processen lopen volgens plan, en de doelstellingen zijn ambitieus maar haalbaar. Toch sluimert er iets wat moeilijk te benoemen is. Het voelt alsof de energie vastzit. Ergens zit de handrem erop. Vergaderingen zijn gevuld met mooie woorden, maar in de wandelgangen hoor je twijfels en onuitgesproken frustraties. Je ziet teams die hun best doen, maar tegelijkertijd staan ze ook te vaak op de rem. Herken je dat?

Verandering klinkt in theorie vaak eenvoudig: een nieuwe koers bepalen, plannen maken, en de juiste acties ondernemen. Maar in de praktijk is het zelden zo simpel. Waarom stranden zoveel verandertrajecten? Waarom ontstaat er weerstand, zelfs als iedereen enthousiast zou moeten raken van de uitkomst? En waarom voelt het soms alsof we nauwelijks vooruitkomen?

Hoe zit het in jouw organisatie? Wat zie je in de bovenstroom aan concrete resultaten? En wat zie je als tegengestelde beweging in de onderstroom gebeuren, vanwege bijvoorbeeld een eerdere reorganisatie of fusie?

Aan de slag – beweging van links naar rechts

De beweging van links naar rechts leerde ik mezelf aan in een training Theory U die ik bij Otto Scharmer volgde. Terwijl ik naar hem luisterde, merkte ik dat ik dat deed met een attitude van 'ik weet het beter'. Mijn ego zat mij een beetje in de weg. En ik realiseerde me dat ik er waarschijnlijk minder door leerde. Ik testte dat door op mijn stoel mijn evenwicht

van mijn linkerbil naar de rechterbil te verplaatsen. Links luisterde ik nieuwsgierig: wat leer ik hiervan? Rechts luisterde ik met een kritische blik: wat weet ik al beter?

Oefening

Ga zo staan dat je aan het einde van de oefening nog een stap naar voren kunt zetten.

Stap 1 Kiezen van de bedrijfskundige kant en de systemische kant

Bepaal voor jezelf waar links en rechts voor staan: wat is jouw bedrijfskundige kant en wat is jouw systemische kant? Bij mij is links de systemische kant en rechts de bedrijfskundige kant, maar wie weet is dat bij jou andersom.

Stap 2 Ervaren van de bedrijfskundige kant

Stel jezelf de organisatie voor waarin je werkt. Ga op je bedrijfskundige kant staan, dus de kant van strategie, structuur, doelen en wat je nog meer kunt bedenken. Je staat nu aan de kant met de vraag: *Wat is het probleem en hoe lossen we dat op?*

Wat ervaar je dan? Wat denk je? Wat voel je? Prettig, onprettig, warm of misschien wel koud. Welke gedachten komen er bij je op? Het kan best zijn dat het onwennig is, omdat dit jouw minder ontwikkelde kant is. Of juist niet, omdat de bedrijfskundige kant echt jouw kant is.

Stap 3 Ervaren van de systemische kant

Verplaats nu je gewicht naar de andere kant, naar jouw systemische kant. Neem er even de tijd voor om het bedrijfskundige los te laten en op de systemische kant te komen. Verbind je weer met de organisatie. Je staat nu aan de kant van de dynamiek in de organisatie, van de flow, de patronen en de weerstand. Aan de kant met de vraag: *Waarom gaat het zoals het gaat?*

Wat ervaar je nu? Wat denk je? Wat voel je? Prettig, onprettig, warm of misschien wel koud. Welke gedachten komen er bij je op? Het kan best zijn dat het onwennig is, omdat juist dit jouw minder ontwikkelde kant is. Of juist niet, omdat de systemische kant echt jouw kant is.

Stap 4 Zet een stap naar voren

Wissel nog een of twee keer door steeds je gewicht te verplaatsen. Als je dat een paar keer hebt gedaan, zet je een stap naar voren, maar blijf je wel verbonden met zowel de bedrijfskundige kant als de systemische kant. Kijk nu weer naar de organisatie. Wat merk je nu? Is er iets veranderd qua perspectief?

HOE JE DIEPGEWORTELTE PATRONEN IN ORGANISATIES KUNT DOORGRONDEN EN AANPAKKEN

Waarom lopen veranderingen zo vaak vast, zelfs als de plannen helder zijn? *Met sprongen voorwaarts* laat zien hoe je échte vooruitgang boekt door slim te schakelen tussen de zichtbare bovenstroom en de onzichtbare onderstroom van je organisatie.

Dit boek leert je hoe je 'quantum leaps' kunt realiseren door bedrijfskundig en systemisch denken te combineren. Ontdek hoe verborgen dynamieken, patronen en loyaliteiten beweging in organisaties kunnen blokkeren — en hoe je deze juist kunt benutten voor duurzame verandering. Aan de hand van praktische tools, slimme inzichten en inspirerende casussen ontwikkel je een systemische bril, waarmee je sneller doorziet waar de verandering stagneert én hoe je daar effectief op kunt interveniëren.

Met sprongen voorwaarts biedt je een krachtige methode om koers te zetten vanuit de kern, te vertragen voor diepere inzichten en te versnellen wanneer het momentum daar is. Het daagt je uit om voorbij traditionele veranderaanpakken te kijken en systemisch leiderschap te omarmen, juist in complexe en snel veranderende systemen.

Ben jij klaar om niet alleen je organisatie, maar ook jezelf in beweging te brengen?

MARK REIJNDERS is een gedreven en visionaire consultant met een sterke focus op organisatieontwikkeling en transformatie. Vanuit Nzym realiseert hij veranderingen met scherpe analyses, wezenlijke gesprekken, concrete interventies en rituelen. Hij gelooft dat echte verandering alleen duurzaam is als zij van binnenuit komt — vanuit bezieling, betekenis en verbinding.



9 789024 469680

BOOM.NL
BOOMMANAGEMENT.NL
IKWILEENSPRONGVOORWAARTS.NL