

Taal van

Transitie

5^e druk
herzien en
aangevuld

Je roeping als leider
in een wereld van verandering

Jakob van Wielink,
Riet Fiddelaers-Jaspers en Leo Wilhelm

Circle Publishing

INHOUD

| | |
|--|----|
| JE HEBT ALTIJD EEN KEUZE | 5 |
| Woord vooraf door Edith Eva Eger | 5 |
| JE ROEPING IS DE SLEUTEL | 8 |
| Woord vooraf door Nick Craig | 8 |
| WELKOM IN TAAL VAN TRANSITIE | 13 |
| ROUTEPLANNER | 23 |
| De Taal van Transitie leren spreken | 23 |
| Het begint en het eindigt met je roeping | 23 |
| Over de aard en de betekenis van de transitiekring | 24 |
| De wortels van je leiderschap: de levenslijn | 30 |
| Niet los verkrijgbaar | 32 |
| Koers zetten | 32 |
| 1 ELKE VERANDERING BEGINT MET EEN EINDE | 35 |
| Over het belang van transitie | |
| Leiderschap is transitie vormgeven | 42 |
| Voorgaan in transitie | 47 |
| Belangrijke inzichten om mee te nemen | 58 |
| Vragen voor zelfreflectie en voor dialoog | 59 |
| 2 VAN KEUKENTAFEL TOT VERGADERRUIMTE | 63 |
| Over contact en welkom | |
| Je eerste welkom | 63 |
| Leiderschap en organisatiesystemen | 68 |
| Doorbreken van gedrag patronen | 77 |
| Psychologische veiligheid en teamprestaties | 81 |
| Belangrijke inzichten om mee te nemen | 86 |
| Vragen voor zelfreflectie en voor dialoog | 87 |

| | |
|---|------------|
| 3 IN JE KWETSBAARHEID LIGT JE KRACHT | 91 |
| Over hechting en veerkracht | |
| Hechting en hechtingsstijlen | 92 |
| Hechting en secure base | 99 |
| Hechting en brein | 106 |
| Hechting: basis voor leven en werk | 114 |
| De emotionele taal van transitie en de kracht van woorden | 119 |
| Neuroplasticiteit | 122 |
| Het kalme brein en veerkracht | 125 |
| Mindset | 128 |
| Belangrijke inzichten om mee te nemen | 130 |
| Vragen voor zelfreflectie en voor dialoog | 131 |
| | |
| 4 EERST VERBINDEN, DAN LEIDEN | 135 |
| Over verbinding en intimiteit | |
| Kwetsbaarheid | 138 |
| Behoeften | 141 |
| Oordeel uitstellen – compassie opbrengen | 144 |
| Dialoog en de vier pijlers van verbinding | 148 |
| Vier leiderschapsbenaderingen | 160 |
| Belangrijke inzichten om mee te nemen | 168 |
| Vragen voor zelfreflectie en voor dialoog | 169 |
| | |
| 5 WELKOM HETEN IS LEREN LOSLATEN | 173 |
| Over verlies en afscheid | |
| Omarmen door los te laten | 175 |
| Afscheid in de context van organisaties | 179 |
| Professioneel afscheid nemen | 180 |
| Het effect van verborgen rouw op leiderschap | 183 |
| Afscheid nemen: vormgeven van een verbinding die doorgaat | 190 |
| De noodzaak en kracht van rituelen | 200 |
| Er bestaat geen duurzame sluiproute weg van het ongemak | 206 |
| Belangrijke inzichten om mee te nemen | 210 |
| Vragen voor zelfreflectie en voor dialoog | 210 |

| | |
|--|-----|
| 6 EERST DE PIJN, DAN DE OPBRENGST | 213 |
| Over rouw en integratie | |
| Rouwen in de context van werk | 214 |
| Rouw en hechting | 218 |
| De mythe van weerstand tegen verandering | 226 |
| Rouw en transitie | 228 |
| Pijnlijke gevoelens vermijden | 231 |
| Mentale gezondheid door integratie | 244 |
| De (op)gave van vergeving | 249 |
| Belangrijke inzichten om mee te nemen | 254 |
| Vragen voor zelfreflectie en voor dialoog | 255 |
| | |
| 7 DE SLEUTEL VAN WERKELIJKE VERANDERING | |
| ZIT IN JE ZAK | 259 |
| Over betekenisgeving en roeping | |
| Laten we het over je roeping hebben | 275 |
| De relatie tussen betekenisgeving en roeping | 280 |
| Roeping als een reis naar de tweede berg | 285 |
| Het vinden en formuleren van je roeping | 286 |
| De roeping van de organisatie | 292 |
| Tot slot | 300 |
| Belangrijke inzichten om mee te nemen | 302 |
| Vragen voor zelfreflectie en voor dialoog | 303 |
| | |
| ACHTER DE NAMEN | 307 |
| Over Jakob, Riet en Leo | |
| | |
| DE SCHOUDERS WAAROP WE STAAN | 316 |
| Woorden van dank | |
| | |
| EINDNOTEN | 320 |
| | |
| INDEX | 342 |
| | |
| AANBEVELINGEN | 347 |

3 IN JE KWETSBAARHEID LIGT JE KRACHT

Over hechting en veerkracht

*Alle leven is beginnen.
Wat ik nodig heb,
is een open, spontane, blijmoedige instelling
die weet dat zij niet weet.
Wat ik nodig heb is leegte vanbinnen...
Wat ik nodig heb, is het vinden
van dat deel van mijn ziel dat nog leeg is,
nog in staat zich te laten verrassen,
nog open voor het wonder.
Christine Lore Weber²*



⊗ *Martine is een leider voor wie men ontzag heeft. Ze is energiek, altijd vrolijk, krijgt veel voor elkaar en haar teamleden kunnen altijd bij haar terecht. Toch klopt Martine bij een coach aan met de vraag: 'Er klopt iets niet aan mij, maar wat?' Een recente ingrijpende ervaring in haar persoonlijke levenssfeer deed haar beseffen dat er iets niet klopt in hoe ze de dingen doet. Ze lost alles zelf op, drukt negatieve emoties weg door hard te werken en veel te sporten en voelt zich eenzaam en in de steek gelaten. 'Wie is er voor jou? Ben je er wel voor jezelf? Aan wie laat jij je kwetsbaarheid zien? Hoe zoek jij de verbinding op een diepere laag? Wie mag bij jou naar binnen kijken en je vergezellen op deze pijnlijke reis?' Door dergelijke vragen beseft ze hoe ze van jongs af aangeleerd heeft om alles zelf op te knappen en geen hulp te zoeken. Martine had het als kind al zelf uit te zoeken en moest zichzelf troosten. Dat heeft haar veel kwaliteiten opgeleverd, maar ook het gevoel van eenzaamheid en verlatenheid waarmee ze nu worstelt. ⊗*

We zien bij Martine een vrouw die als kind in haar relatie met haar opvoeders de overtuiging heeft aangenomen dat ze er alleen voor staat in het leven. Ze heeft deze overtuiging niet meer losgelaten, zelfs niet

Woorden (ook in de vorm van gedachten en overtuigingen, stemmetjes in je hoofd – nee daarvoor hoef je niet naar de psychiater) die anderen spreken en die je zelf spreekt kunnen je behoorlijk gegijzeld houden. Woorden die een ouder of een leider (iemand met een autoriteitspositie) spreekt, hebben vanwege de plek van waaruit ze gesproken worden extra impact. Zo roepen leiders in je bewustzijn eerdere gebeurtenissen op waarbij door mensen in autoriteitsposities bepaalde woorden werden gebruikt (of achterwege gelaten!). Zonder dat je je daar bewust van bent, kunnen die woorden je eenvoudig gegijzelen en leiden tot een *amygdala hijack*.

De amygdala is dat deel van je hersenen dat voor een groot gedeelte je emotionele huishouding reguleert. Hij verbindt zowel huidige waarnemingen als herinneringen aan opgeslagen emoties in je brein en bepaalt je handelingen, zoals je vecht- of vluchtreactie en de woorden die je daarbij spreekt. De uitdaging is nu dat de amygdala geen onderscheid maakt tussen ‘toen en daar’ en ‘hier en nu’. Hij haalt situaties door elkaar. Daardoor is de reactie van de amygdala niet altijd adequaat, en gebaseerd op ‘toen en daar’. Dan wordt de amygdala door angst gegijzeld. Dat gaat ten koste van de andere delen van je brein die met het geheugen en de verwerking van nieuwe informatie te maken hebben. Kennis opdiepen en toepassen in een nieuwe situatie, nieuwe kennis opdoen en experimenteren met nieuw gedrag gaat allemaal veel lastiger wanneer er volgens onze amygdala sprake is van dreiging.

Anita Kentie beschrijft de aanloop naar een amygdala hijack. ‘Er is een moment, vlak voordat je de weerstand ingaat, dat je kan voelen dat je ergens op inhaakt. Je voelt het misschien aan een sterker of juist zwakker kloppen van je hart, aan het bloed dat wegtrekt of juist naar je hoofd stijgt. Aan het samenknijpen van je keel, een raar gevoel in je buik, het aanspannen van bepaalde spieren. Aan een gevoel van angst, van afkeer, van verdriet of van woede. Of juist aan het geblokkeerd raken, afgesneden van je gevoel. Als je er niet op let kunnen die signalen zo aan je voorbijgaan en voor je het weet zit je weer in je oude gedragspatroon.’⁷⁴³



Figuur 4.2 Venster van Excelleren. Klaartje van Gasteren, Marnix Reijmerink en Jakob van Wielink.¹⁶

De kwadranten aan de zwaktekant van de assen kunnen op hun tijd van pas komen, maar ze komen altijd met een prijs. Leven, leiden en werken vanuit deze kwadranten betekent dat je bepaalde pijn of angst probeert te vermijden. Wanneer je vermijdt, probeer je de pijn van er niet bij horen, buiten de boot vallen, achterblijven als verliezer, te vermijden. Bij terugtrekken probeer je zowel de angst om te winnen en aandacht te krijgen, als de pijn van te falen en afgewezen te worden te vermijden. Bij domineren probeer je de angst om te volgen, je te laten leiden, en de pijn van de controle te verliezen te vermijden. Je kunt tegen jezelf zeggen dat er altijd wel een moment is waarop je in je leiderschap vanuit overleven, besluit om een stijl te kiezen waarbij je niet samen excelleert. Je kunt echter ook elk moment in de spiegel kijken en jezelf de vraag stellen of die inschatting van dat moment wel helemaal terecht is. Of je niet toch vanuit angst en het vermijden van pijn een stijl kiest die de kans op conflict, maar ook op winst reduceert. Vanuit deze reflectie krijg je de mogelijkheid te leren en in een volgende situatie een andere keuze te maken.

Azim heeft diepe vriendschap opgebouwd met Tony; niet alleen heeft hij zich ingezet voor zijn vervroegde vrijlating, maar hem ook een baan aangeboden bij de Tariq Khamisa Foundation.

‘Natuurlijk zou ik wensen dat mijn zoon hier de kamer weer binnenloopt,’ zegt Azim, ‘maar ik moet ook eerlijk zijn en zeggen dat ik door de dood van Tariq mijn roeping gevonden heb en leef. En dat zou ik ook nooit meer willen missen.’²¹

Je levensverhaal delen met anderen

De impuls om een verhaal te maken van de gebeurtenissen in je leven komt voort uit een diepgewortelde behoefte van mensen: de behoefte om de wereld zin te geven. Dat betekent ook die wereld steeds beter leren kennen. Of opnieuw leren kennen bij een ingrijpende verandering. Je wilt orde scheppen in de chaos, je bent voortdurend bezig om stukjes informatie te voorzien van betekenis. Anders zou je niet kunnen functioneren. Verhalen helpen om de wereld zin te geven en je plaats daarin te zien, om te begrijpen waarom dingen gebeuren zoals ze gebeuren. Er is een patroon in de wijze waarop mensen die hun leven als zinvol ervaren hun ervaringen duiden en interpreteren. Ze vertellen verhalen over loutering of verhalen waarin een overgang plaatsvindt van een negatieve naar een positieve situatie. Ze hebben het over lijden dat wordt overwonnen. De held maakte een reis. Er is een knik in hun levensverhaal met een positieve gebeurtenis die voortvloeit uit een negatieve en daarom hun lijden tot op zekere hoogte betekenis geeft. Verlies werd tot bron van inspiratie. Het tegendeel hiervan is wat Es-fahani Smith een ‘deprimerend verhaal’ noemt. Dan vatten mensen hun leven of gebeurtenissen uit hun leven op als een ontwikkeling van kwaad tot erger.

Wat vindt u van de opvatting ‘het leven heeft geen enkele zin’?

‘Daar heb ik geen moeite mee, zolang het maar niet resulteert in onverschilligheid. Want het maakt wel degelijk uit hoe je leeft, ook als dat leven wellicht geen zin heeft. Opgaan in kleine dingen kan essentieel zijn. Dat geeft kleur

Roeping als een reis naar de tweede berg

David Brooks noemt het vinden en leven van je roeping ook wel het beklimmen van ‘de tweede berg’.⁵⁰ De eerste berg is de berg van je school afmaken, een eventuele vervolgopleiding doen, je loopbaan starten, een gezin stichten, carrière maken: datgene doen wat er min of meer van je verwacht wordt in het leven. Het is de berg van *competentie, geluk en competitie*. Je kiest een beroep, identificeert je ermee. Je wordt er goed in en bereikt er iets mee. Je doelen op de eerste berg gaan over de dingen die iedereen wil: een leuk gezin, een mooi huis, een mooie auto, fijne vakanties, lekker eten en drinken, goede vrienden om je heen. En terwijl je bezig bent deze eerste berg te beklimmen – mogelijk heb je de top zelfs al bereikt – gebeurt er iets. Je begint je misschien af te vragen of dit het nu helemaal is. Of de beklimming van deze berg je wel helemaal vervult. Of het succes op de eerste berg wel de diepere bevrediging oplevert waar je eigenlijk naar op zoek bent. Maar mogelijk word je ook zonder pardon door het leven van je eerste berg afgegooid. Misschien faal je ergens, of kom je in een crisis terecht en is de weg verder opeens niet meer de weg omhoog. Of je wordt met ingrijpende gebeurtenissen geconfronteerd, verlies, ziekte, een levensveranderende ervaring die niet in je oorspronkelijke plannen stond. Opeens bevind je je in het donkere dal tussen de bergen. Dat kan je op elk moment in je leven overkomen. Het dal kan je maken en breken. Je wordt hier geconfronteerd met je ultieme kwetsbaarheid en je mag op zoek naar nieuwe antwoorden, omdat de oude niet meer voldoen. Je bent niet meer je oude zelf en hebt jezelf opnieuw uit te vinden. ‘Hoe kunnen we van een crisis een kans maken tot persoonlijke ontwikkeling. De verbinding herstellen met ons levensspoor, met onszelf, de zin van ons bestaan?’⁵¹ Wanneer je op zoek gaat naar nieuwe antwoorden, begin je aan de beklimming van de tweede berg.

⊗ *Ton Kostelijk is afgestudeerd als fysicus en gepromoveerd aan de TU/e, waar hij, naast een goede baan bij Philips, ook doceerde. Hij zag zichzelf als een ‘supertechneut’. De laatste jaren heeft hij echter een persoonlijke ontwikkeling doorgemaakt en is hij zich meer gaan interesseren voor de*

In dit boek brengen de auteurs tientallen jaren ervaring in leiderschap en coaching bij verandering samen. Ze laten je ontdekken hoe je als leider mensen en organisaties voorgaat bij veranderingen en je invloed vergroot. Je leert hoe je in dialoog veerkracht aan kunt spreken en versterken.



Jakob van Wielink (r) is internationaal leiderschapscoach en partner bij De School voor Transitie.

Riet Fiddelaers-Jaspers (m) is opleider en verbonden aan het Expertisecentrum Omgaan met Verlies.

Leo Wilhelm (l) is leidinggevende bij de Rijksoverheid en verbonden aan De School voor Transitie.

Leiderschap dat duurzame resultaten boekt, verbindt verleden, heden en toekomst. Het begint en eindigt met jou als leider, vanuit het unieke dat jij de wereld te brengen hebt. Zo wordt verandering transitie.

Je ontdekt hoe de sleutel voor succesvol veranderen al in je zak zit: jouw roeping en je *person effect* die je toegang geven tot een nieuwe ruimte van ongekende groei. Zowel van jezelf als de talentvolle mensen aan wie je leidinggeeft.

'Dit geweldige boek dat je nu in handen hebt is een uitnodiging om je volle potentieel te ontdekken en ook anderen hiertoe uit te nodigen.'

– Dr. Edith Eva Eger, auteur van de internationale bestseller *De Keuze. Leven in vrijheid*.

'Dit boek is fenomenaal. Ik geniet nu van spannende gesprekken op het werk, maar zelfs meer nog thuis. De allesomvattende leiderschapsvisie en uitzonderlijk effectieve methoden zorgen ervoor dat iedere organisatie gezond en geïnspireerd kan blijven tijdens de moeilijkste transformaties.'

– Rik van der Woerdt, CEO Amsterdam Data Collective.

Circle
Publishing

