



Double Healix

DE ACADEMIE VOOR LEIDERSCHAP EN LEVENSKUNST

Double Healix verzorgt trainingen en online courses om mensen en organisaties te ondersteunen bij vraagstukken op het gebied van leiderschap, persoonlijke ontwikkeling, teamsamenwerking en organisatieleiderschap. Ook verzorgt ze trainingen en courses over opvoeding en de maatschappelijke transitie naar duurzaamheid. Double Healix illustreert haar visie en verdiept de leerervaring met inspirerende fragmenten uit speelfilms en documentaires. De Movie-Learning-methode wordt door velen ervaren als zeer effectief én entertainend.

Leiderschapsontwikkeling

Het Double Healix model biedt een unieke en integrale visie op de ontwikkeling van leiderschap. Hierbij is zowel oog voor de persoon van leiders als voor de team-, organisatie- en maatschappelijke context waarin zij werken. Het model kent drie belangrijke componenten: fasen, niveaus en spanningsvelden.

De *fasen* in het Double Healix model bieden leiders een universele procesbeschrijving voor zowel hun persoonlijke ontwikkeling als voor de ontwikkeling van teams en organisaties. De fasering is gebaseerd op de narratieve psychologie en onderzoek naar de universele verhaalstructuur.

De *niveaus* weerspiegelen de toenemende complexiteit van ons bewustzijn, van de basale behoeften van het jonge kind tot het ontwikkelen van een visie als leider met maatschappelijke impact. Ieder niveau is belangrijk voor je ontwikkeling als leider. De Double Healix niveaus zijn onder andere gerelateerd aan de Reis van de Held van Joseph Campbell, Spiral Dynamics, de Integraal Theorie van Ken Wilber en de veel oudere opvatting over de chakra's.

De *spanningsvelden* vormen de derde component van het Double Healix model. Verschijnselen en processen manifesteren zich in de vorm van tegenstellingen in een spanningsveld. Het gaat bijvoorbeeld om het nemen van initiatief versus wachten, gaan voor kortetermijn winst versus je laten leiden door langetermijn waarden. De uitdaging voor leidinggevendenden is deze spanningsvelden te herkennen, de juiste keuzes te maken of zo mogelijk de tegenstellingen met elkaar te verzoenen.

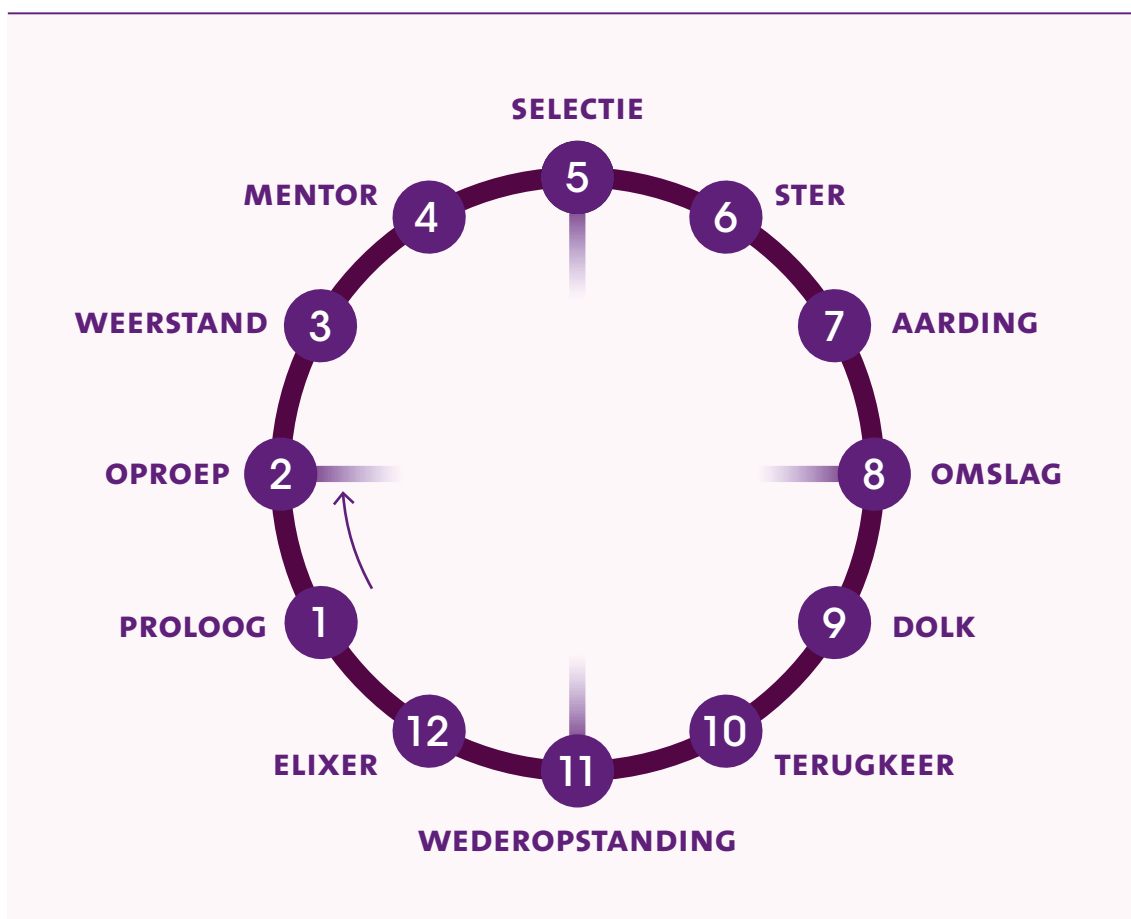
De drie Double Healix componenten bieden tezamen een integrale benadering voor leiderschap als levenskunst. Hieronder worden de fasen, niveaus en spanningsvelden in het kort beschreven. We geven telkens aan wat de betekenis is voor leiderschap, teams en organisaties.

Fasen

De fasering in het Double Healix model is gebaseerd op de narratieve psychologie en het onderzoek dat Joseph Campbell, Christopher Vogler en vele anderen deden naar verhaalstructuren. Je ziet deze structuur terug in alle grote verhalen en in iedere speelfilm. Hieronder lees je hoe de ontwikkeling van een verhaal (een narratief) is opgebouwd in de zogenaamde Reis van de Held(in).

Vertaald naar leiderschap is de verhaalstructuur een goed herkenbare procesbeschrijving. Bij iedere fase wordt in steekwoorden aangegeven wat de betekenis is voor leiderschap, teams en organisatieontwikkeling. Cursussen en leiderschapstrainingen van Double Healix gaan hier dieper op in. Elke fase doet een appel op competentieontwikkeling.

12 FASEN



1 Proloog

Er borrelt iets onder de oppervlakte van het dagelijks leven

Reis van de held(in) Dit is de onbewuste voorbereiding op het avontuur. We leren de hoofdpersoon van het verhaal kennen vanuit zijn of haar voorgeschiedenis en krijgen subtiele aanwijzingen over wat zich gaat voltrekken. De hoofdpersoon draagt alle kwaliteiten voor wat mogelijk gaat komen in potentie al in zich, maar is zich hier slechts voor een beperkt deel van bewust.

Teams en teamleiders

- Een zich vormend team. Ontdekken van onderlinge affiniteit en verborgen connecties.
- Randvoorwaarden voor samenwerking faciliteren, met name een eerste vertrouwen.
- Balans tussen *ruimte voor intuïtie en plannen maken*.
- Inventarisatie van ervaring, talenten en ambities.

Organisatieontwikkeling

- Beperkende status quo ervaren, wet van de remmende voorsprong.
- Behoeftte aan verandering bij een klein deel van de organisatie, zonder zicht op de richting.
- Kennis van eerdere organisatie-cycli die mede kunnen voorspellen wat gaat komen.

2 Oproep tot het Avontuur

Het moet anders, ik moet iets doen

Reis van de held(in) Het is de oproep tot actie, tot het aangaan van een avontuur. De hoofdpersoon krijgt een impuls (soms van binnenuit, vaak van buitenaf) die onmiskenbaar uitdaagt tot verandering. Het is het eerste 'point of no return' in de reis. Het leven zal nooit meer zo zijn als het was...

Teams en teamleiders

- Met elkaar het *why* vaststellen.
- Toonzetten, uitdagen, ondernemerschap.
- Onderlinge competitie om territorium, invloed en rollen.
- Op de proef stellen van het leiderschap.

Organisatieontwikkeling

- Oproep tot verandering, meestal door een aanleiding/gebeurtenis van buitenaf.
- Initiatief ligt nog bij een klein deel van de organisatie.

3 Weerstand

Uit de comfort zone treden en kracht opbouwen

Reis van de held(in) Deze fase beschrijft de weerstand tegen de verandering. Als de oproep tot het avontuur van buiten kwam, dan is het meestal de hoofdpersoon die weerstand vertoont ("Ik ben niet de held die jullie zoeken"); als de impuls tot verandering in de hoofdpersoon zelf omhoog kwam, dan is het meestal de buitenwereld die in de weerstand schiet ("Dat gaat je nooit lukken"). In deze fase van weerstand wordt gezonde kracht voor het vervolg opgebouwd.

Teams en teamleiders

- Weerstand/kracht opbouwen om verdere samenwerking mogelijk te maken, door werkrouines, stabiliseren, erkennen van ervaren beperkingen.
- Teamnormen nader vaststellen en wij-gevoel opbouwen.
- Teamcultuur met elkaar bepalen.

Organisatieontwikkeling

- Weerstand buiten de kleine club bereidwillige veranderaars.
- Maatschappelijke weerstand tegen nieuwe producten, diensten of reorganisatie.
- Erkennen en positief labelen van de weerstand en *first followers* betrekken bij veranderclub.
- Voorbereiden op succes door *blitz scaling* voor te bereiden.



4 Mentor

Wat is er mogelijk?

Reis van de held(in) De hoofdpersoon krijgt een andere blik op de werkelijkheid en zichzelf, waardoor de bereidheid toeneemt om het avontuur aan te gaan. Meestal gebeurt dit via een mentor die de hoofdpersoon nieuwe inzichten biedt of vaardigheden aanleert, soms gebeurt het op basis van inzichten die de hoofdpersoon zelf verwerft.

Teams en teamleiders

- Experimenteren en brainstormen, creativiteit waarderen.
- Uitkristalliseren van verschillende rollen en taken.
- Bevorderen van feedback en leren van elkaar.

Organisatieontwikkeling

- Experimenteren met nieuwe producten, doelen en strategieën.
- Markt beter segmenteren en differentiëren.
- Voorbij de weerstand komen door vernieuwende en lonkende perspectieven voor de organisatie te tonen.

5 Selectiedrempel

Laten zien wat je echt kunt

Reis van de held(in) De hoofdpersoon doet nu een test die bepaalt of er in de voorgaande fase voldoende is geleerd. Er moet dus een drempel worden gepasseerd. Op deze drempel bevindt zich altijd een Wachter, meestal een vertegenwoordiger van de heersende macht die bepaalt of de hoofdpersoon de nieuwe wereld in mag. De hoofdrolspeler doorstaat de test en gaat een grens over.

Teams en teamleiders

- Verzakelijken: prioriteiten, deadlines en kpi's vaststellen.
- Akkoord hierop sluiten met het team.
- Resultaatgerichtheid stimuleren.
- Top down acteren indien nodig.

Organisatieontwikkeling

- Heldere ambities en doelen vaststellen en communiceren.
- Alignment versterken.

6 Ster van de Dag

Stralen bij eerste succeservaringen

Reis van de held(in) Als de hoofdrolspeler de Selectiedrempel met succes is gepasseerd, is er blijdschap over het eigen kunnen. Er breekt een fase aan van stralen en genieten van de aandacht en erkenning.

Teams en teamleiders

- Eerste successen met het team boeken en vieren.
- Het team naar buiten toe op de kaart zetten.
- Deze succeservaringen gebruiken om medewerkers mee te empoweren.

Organisatieontwikkeling

- Plukken van laaghangend fruit, *quick wins* boeken.
- Eerste successen als organisatie (*gezamenlijk* resultaat) vieren.
- Via branding werken aan een 'lovemark'.



7 Aarding

Benen op de grond, de echte uitdagingen gaan nog komen

Reis van de held(in) Na de euforie van het eerste grote succes is het zaak om snel weer met beide benen op de grond te komen. De vruchten van de roem moeten worden gebruikt als brandstof voor de zware tijd die nog te verwachten valt.

Teams en teamleiders

- Eerste successen worden gebruikt om tot procedures en standaardisering te komen. Er vindt voortgangscontrole en dossiervorming plaats. Bureaucratisering ligt op de loer.
- Teamleden committeren zich om door te gaan, spreken elkaar aan als gemaakte afspraken niet worden nageleefd.

Organisatieontwikkeling

- *Roadblocks* voor verdere verandering worden uit de weg geholpen, medewerkers committeren zich aan de gewenste verandering.
- Verandering kent niet alleen succes, het gaat vooral om het kunnen overleven van crises die onvermijdelijk gaan komen.
- Na het eerste succes gaat het om *good governance, compliance* en goede planning.

8 Omslag

Het gaat niet goed, de controle kwijt

Reis van de held(in) Het noodlot slaat toe en de omstandigheden worden uitermate ongunstig. De hoofdpersoon verliest het initiatief en wordt ingewijd in de onmacht. Wat in de eerdere fasen op gang is gebracht, keert nu als een boemerang terug bij de hoofdpersoon.

Teams en teamleiders

- Het team ondervindt grote tegenslag, vaak door ontwikkelingen van buitenaf, maar ook door eigen onvermogen. Er ontstaat een crisis.
- De teamleider helpt door rust te creëren met een open, gelijkwaardige en empathische opstelling. Teamleden zoeken elkaar op in solidariteit.
- Het team moet nu even afwachten. Er is vermindering van resultaat.

Organisatieontwikkeling

- De richting raakt kwijt, het veranderproces is op drift. Het opent de ogen voor de omgeving.
- Twijfel of het oude toch niet beter was en de vraag of het veranderproces doorgezet moet worden zijn aan de orde van de dag.
- De gunstige kant kan zijn dat er weer meer samenwerking en solidariteit worden nagestreefd.

9 Dolk

Tot op het bot gaan, pijn en inzicht

Reis van de held(in) In deze fase maakt de hoofdpersoon, na de onmacht-fase, de loutering door van de diepste wanhoop en verwerft inzicht in de verborgen en duistere kanten van de menselijke krachten; ook in die van zichzelf. Hij of zij leert de wapens en middelen te gebruiken die nodig zijn om het voortbestaan of de voortgang te bewerkstelligen.

Teams en teamleiders

- De crisis verdiept zich. Alleen scherpe analyses, de pijnlijke waarheid en harde besluiten kunnen het team door de crisis helpen.
- De teamleider zorgt voor een hernieuwde en optimale *sense of urgency*. Sommige projecten waar mensen met hart en ziel aan hebben gewerkt, worden gestopt: ze blijken niet rendabel of ondermijnen de draagkracht van het team.
- De leider ziet soms in dat het hem/haar niet lukt het team door deze lastige fase te loodsen. Soms moeten teamleden ook vervangen worden.

Organisatieontwikkeling

- De fase van constructief afbreken, 'nee' zeggen tegen verouderde manieren van doen.
- Het is *in or out* voor sommige medewerkers: je doet mee aan de verandering of vertrekt.
- Stoppen met projecten die niet (meer) voldoen. *Kill your darlings*.



10 Terugkeer naar het Licht

Sterker richting één doel

Reis van de held(in) De hoofdpersoon redt zich uit de duisternis door zich te concentreren op zijn of haar hervonden doel. Veelal wordt daarbij de belangrijkste les van een vroegere mentor herinnerd. Er is licht aan het eind van de tunnel.

Teams en teamleiders

- Het team (al dan niet in de aanvankelijke samenstelling) hergroepeert zich aan het eind van de crisis. Er is weer ruimte om naar de toekomst te kijken.
- Visie en doelen (waarschijnlijk bijgesteld) geven hernieuwd richting voor het *how & what* van het team.
- De teamleider verwoordt de nieuwe doelen helder en overtuigend en gaat voorop in het realiseren ervan.

Organisatieontwikkeling

- Na pijnlijke besluiten kan met de groep die (over is en) gelooft in het veranderproces vaart gemaakt worden.
- Stakeholders gaan geloven in (de waarde van) de nieuwe richting van de organisatie.
- Onnodige ruis wordt vermeden, overbodige producten zijn afgeschaft. Het verhaal wordt eenduidiger. De organisatie concentreert zich op: *back to core business*.

11 Wederopstanding en Transformatie

De ultieme test

Reis van de held(in) Nu vindt de ultieme test plaats, waarbij de hoofdrolspeler tot held(in) transformeert. Hij of zij houdt de rug recht, staat voor de eigen waarheid en waarden, en toont karakter in de confrontatie met een machthebber of een dreigende ramp. De held(in) legt de eigen status, veiligheid en misschien wel het eigen leven in de waagschaal ten bate van het grotere belang.

Teams en teamleiders

- Het team heeft innerlijke kracht ontwikkeld en werkt optimaal samen aan langetermijn doelen, vooral ook in moeilijke tijden.
- Het team is minder beïnvloedbaar door formele machtsstructuren van buiten.
- De leider leidt met integer voorbeeldgedrag.
- Het team heeft voorbeeldwerking voor de rest van de organisatie.

Organisatieontwikkeling

- De transformatie van de organisatie wordt nu merkbaar en voelbaar.
- De organisatie draagt de hervonden richting uit en doorstaat *tests of character* door klanten, shareholders en stakeholders.
- De organisatie transformeert stap voor stap naar een duurzame organisatie.

12 Elixer

Dienstbaarheid en dankbaarheid

Reis van de held(in) De held(in) keert met een elixer van de reis terug naar de gemeenschap. Dit elixer is soms letterlijk een medicijn, middel of aanpak, maar zeker ook is het een verandering in de held zelf die een bevrijdende of genezende invloed heeft op de omgeving.

Teams en teamleiders

- Het team is dienend aan en een voorbeeld voor haar omgeving.
- De leidinggevende trekt zich relatief terug van het autonome team, coacht nog waar nodig, is bezig met heroriëntatie en mogelijk met opvolging van zijn of haar rol.
- De teamleden zijn zo ervaren dat ze ook elders leidende rollen kunnen vervullen.

Organisatieontwikkeling

- De transformatie is daar. Er is een nieuwe status quo. Als men terugkijkt ziet men 'de oude organisatie'.
- De organisatie heeft meer dienstbaarheid ontwikkeld en staat in open uitwisseling met klanten en maatschappij.



Niveaus

Het Double Healix Model beschrijft dus een cyclus in 12 fasen. Deze cyclus keert vele malen in ons leven terug op toenemend niveau van complexiteit. Als we geluk hebben, ondergaan we door de herhaling en de transformaties een voortgaande geestelijke rijping. Een cyclus wordt afgerond en na die cyclus is er iets veranderd. Keer op keer doorloop je de 12 fasen en bereik je hogere niveaus van bewustzijn. Daarmee is de cirkel eigenlijk een spiraal.

We onderscheiden in het Double Healix model zeven plus één niveaus van ontwikkeling. We spreken van 'zeven *plus één*' omdat we zeven niveaus van menselijke ontwikkeling daadwerkelijk kunnen aanwijzen en daaronder een mythisch niveau veronderstellen dat ten grondslag ligt aan de andere zeven. Dit zogenaamde 'nul-niveau' is de onderliggende universele, archetypische verhaalstructuur, het onzichtbaar fundament van ontwikkeling in ons daadwerkelijke leven dat los staat van de aanwijsbare tijd.

7 + 1 NIVEAUS



7. Perplexiteit

Mystiek

6. Simplexiteit

Maatschappelijke sturing

5. Complexiteit

Complexe vaardigheden

4. Relationaliteit

Teamwork

3. Maximaliteit

Volwassen competenties

2. Sensationaliteit

Drijfveren

1. Simpliciteit

Basisbehoeften



0. Universaliteit

Mythisch



De zeven niveaus vertegenwoordigen een toenemende complexiteit van ons bewustzijn, met hopelijk ook een telkens toegenomen soevereiniteit waarmee we in het leven staan en een steeds meer omvattende compassie waarmee we voor anderen een troost, voorbeeld en inspiratie kunnen zijn.

De niveaus volgen het principe van *transcend and include*. Dat wil zeggen dat op hogere niveaus de lagere niveaus gewoon blijven spelen terwijl we complexer bewustzijn aankunnen. De niveaus klimmen op, van onze basisbehoeften tot aan onze mystieke ervaringen. Ze kunnen voor de eenvoud ook worden gekoppeld aan leeftijd waarop ze het duidelijkst voorkomen. Deze leeftijdsaanwijzingen zijn richtinggevend, maar voor ieder mens in realiteit weer net anders. Een jong mens kan op hoog niveau functioneren, terwijl een hoogbejaard mens op adolescent bewustzijn kan zijn blijven steken. De beschrijving van de niveaus is ook ideaaltypisch. In de realiteit zijn er veel tussenvormen.



NIVEAU 0. UNIVERSALITEIT **de mythische Reis van de Held(in)**

De tijdloze 'Reis van de Held(in)' vormt het fundament van het model. Deze mythische laag is universeel en staat los van leeftijd omdat hij ons aanspreekt op een voor-woordelijk, instinctief bewustzijnsniveau. Het is de laag die we kennen door dromen, visioenen en kunst. Deze oerlaag is in elk van de zeven 'gewone' ontwikkelingslagen terug te vinden, ook omdat mythen, grote verhalen en archetypen te beschouwen zijn als een basis voor alle lagen van menselijke ervaring.



NIVEAU 1. SIMPLICITEIT **basisbehoeften**

Fundamentele ontwikkeling van de persoonlijkheid (jeugd: 0 – 12 jaar) die onze basale behoeften omvat aan bijvoorbeeld acceptatie, voeding, veiligheid, uitdaging of spelen. Als kind worden we grotendeels bepaald door deze behoeften. Maar ook in de rest van ons leven blijven basisbehoeften - en de mate waarin we hierin voorzien of gefrustreerd zijn - ons gedrag meebepalen.



NIVEAU 2. SENSATIONALITEIT **drijfveren**

Sensorische, seksuele en karaktervormende ontwikkeling (adolescentie: 12 – 24 jaar). Deze laag omvat de manier waarop we de wereld filteren, onze afweervormen en hoe de wereld zich vastzet in ons karakter, persoonlijkheidstype en onze persoonlijke waarden. In deze periode vormen we onze drijfveren om tot onze drijfveren. Tijdens ons verdere leven blijven deze drijfveren richting en kleur geven aan ons handelen.



NIVEAU 3. MAXIMALITEIT **volwassen competenties**

Ontwikkeling van competenties (vroege volwassenheid: 24 – 36 jaar). Hier vindt de eerste duidelijke omvorming plaats van behoeften en drijfveren in de richting van wat functioneel is ten behoeve van een zelfstandig leven en het uitoefenen van invloed. We vinden onze eerste baan, ontwikkelen werkgerelateerde vaardigheden en basale relationele vaardigheden die horen bij de periode van de jongvolwassene. We willen het maximale uit onze talenten halen. Ook leren we in deze periode de basisprincipes van het leidinggeven en opvoeden van jonge kinderen.





NIVEAU 4. RELATIONALITEIT **teamwork en diepgaande relaties**

Rijpere relatievorming, teamvorming met teamrollen en ontwikkeling van team-leiderschap (volwassenheid: 36 – 48 jaar). Hier ontwikkelen we de vaardigheden die nodig zijn om teams leiding te kunnen geven. We raken bekwaam in het opvoeden van adolescente kinderen. Het bewustzijn begint steeds beter spanningen en tegengestelde belangen te zien, te aanvaarden en waar mogelijk te verzoenen. We leren immers dat een relatie alleen vruchtbaar is als we een stuk van onszelf inleveren. Eigenbelang wordt gaandeweg gemeenschappelijk belang.



NIVEAU 5. COMPLEXITEIT **complexe vaardigheden**

Ontwikkeling van complex leiderschap (rijpe volwassenheid: 48 – 60 jaar), zowel persoonlijk (hanteren van een complexe binnenwereld) als naar buiten (sturen van een complexe organisatie in een multiculturele omgeving). We integreren tegenstellingen en combineren een toegenomen besef van wat in essentie nodig is met een toenemende helikopter functie. Het ego begint af te nemen ten gunste van een dienende houding naar het grotere geheel. We hebben onszelf bewezen en beginnen nu meer en meer onszelf weg te cijferen.



NIVEAU 6. SIMPLEXITEIT **maatschappelijke sturing vanuit visie**

Overstijgend bewustzijn en kunnen meedenken op hoog niveau van beleidsvorming (vroege ouderdom: 60 – 72 jaar). We geven ons over aan de trage processen in culturele veranderingen en nemen actief en volledig eigenaarschap op ons. Morele en spirituele ontwikkeling houden gelijke tred met onze intellectuele ontwikkeling. Het vermogen om verantwoordelijkheid te nemen gaat gelijk op met de onthechting van materiële zaken. Ons bewustzijn strekt zich uit over de hele mensheid en grote delen van haar geschiedenis en toekomst. Dat maakt onvermijdelijk dat we onze verantwoordelijkheid nemen en gaan zorgen voor mensheid en aarde.



NIVEAU 7. PERPLEXITEIT **mystiek**

Ontwikkeling van eenheidsbewustzijn (rijpe ouderdom: 72 jaar en ouder). We bereiken dit makkelijker als we dicht bij de dood zijn, maar ook op jongere leeftijd kunnen we 'flitsen van het sublieme' ervaren. Dit niveau benadert het meest de pre-rationele, mythische nul-laag, het is er als het ware een hoger, trans-rationeel octaaf van. Het gaat om het vermogen waarmee we vol ontzag en overgave de wereld van de tegenstellingen in ons voelen oplossen. Met behoud van bewustzijn vallen we samen met wat we waarnemen. Met behoud van kritisch vermogen ervaren we ons dagelijks leven met een mythische, betoverde en mystieke lading.

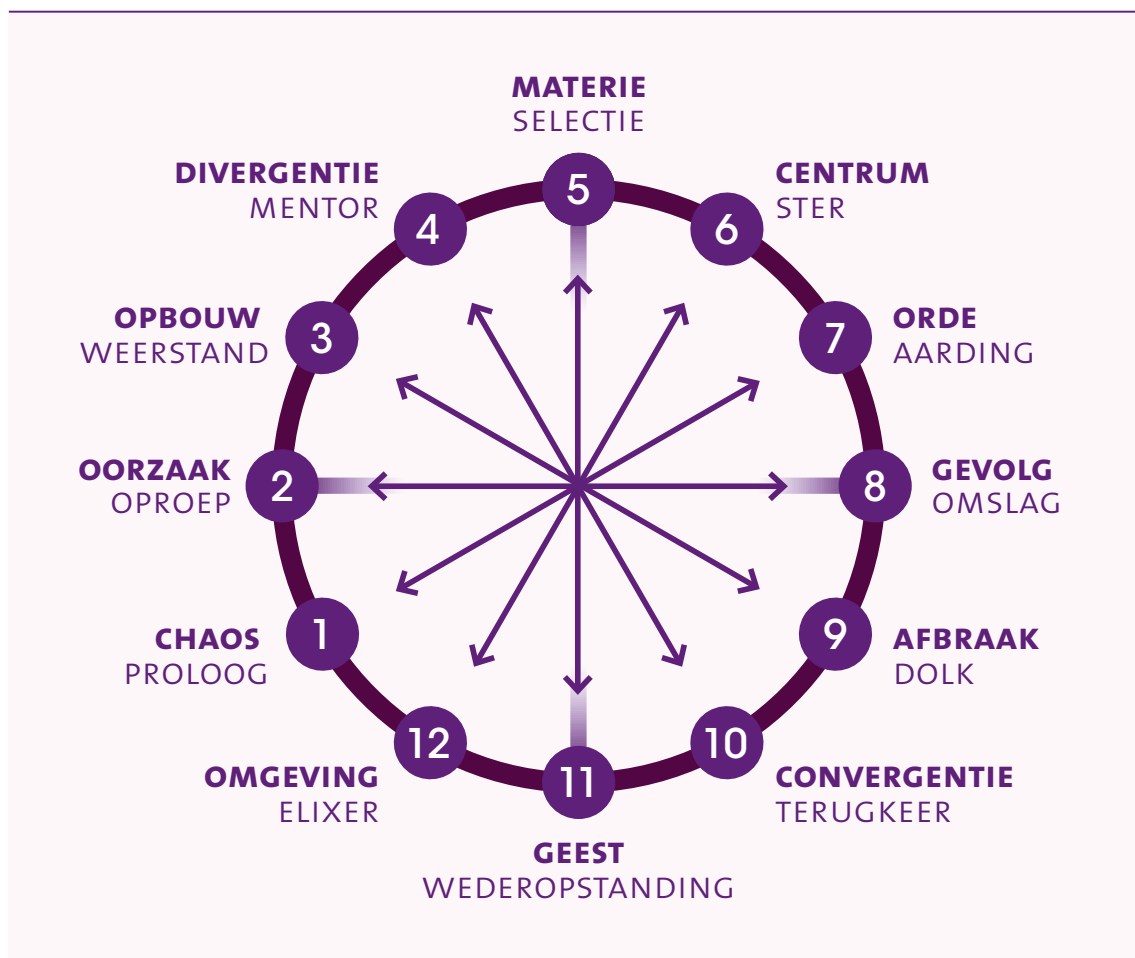


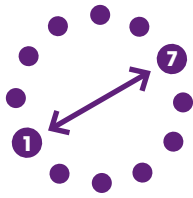
Spanningsvelden

De spanningsvelden zijn de derde component van het Double Helix model. Krachten manifesteren zich in de vorm van tegenstellingen in een spanningsveld: het belang van de organisatie versus de medewerker, het nemen van initiatief versus juist wachten, gaan voor winst versus je laten leiden door organisatiewaarden. De uitdaging voor leidinggevendenden is deze spanningsvelden te herkennen, keuzes te maken of zo mogelijk de tegenstellingen met elkaar te verzoenen.

In het Double Helix model onderscheiden we 6+1 spanningsvelden. Het zijn basale tegengestelde krachten die volgens onderzoek van Trompenaars en Hampden-Turner wereldwijd herkenbaar zijn. Het zevende spanningsveld heet Sequentieel versus Synchron. Dit zien we terug in de twee manieren waarop de cirkel valt te lezen: als stap voor stap reis (in de tijd/Sequentieel) en als plaatje met spanningsvelden (in de ruimte/Synchron). Hieronder beschrijven we in het kort de betekenis van de andere zes spanningsvelden voor leiders.

6 + 1 SPANNINGSVELDEN

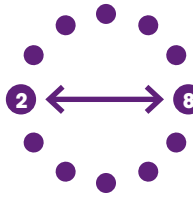




CHAOS - ORDE (1-7)

het spanningsveld met betrekking tot Patroonvorming

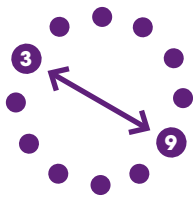
Zolang we zoekend zijn, ervaren we Chaos. Op het moment dat we een patroon herkennen, noemen we het Orde. Aan de ene kant wil je je collega's alle vertrouwen geven en je overgeven aan een niet volledig stuurbaar proces (Chaos). Aan de andere kant wil je werken volgens jouw norm (Orde). Voor jou als leidinggevende betekent het dat je binnen dit spanningsveld voortdurend moet kunnen spelen met vertrouwen en loslaten enerzijds en (aanspreken op) commitment en afspraken anderzijds. De ideale verzoening is dat het vertrouwen dat je geeft, het sturen effectiever maakt, en dat de goed geordende randvoorwaarden van het sturen bijdragen aan het geven van vertrouwen.



OORZAAK - GEVOLG (2-8)

het spanningsveld met betrekking tot Causaliteit

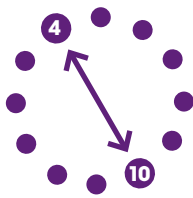
Als kind in de klas ervaar je de dualiteit al: je vinger opsteken en met een eigen opmerking komen of vooral aannemen wat de leraar dicteert. Het is het verschil tussen ondernemend zijn of volgzzaam. Je eigen ideeën voorop zetten of luisteren naar je team. Het principe van Oorzaak leidt dus sneller tot competitie, terwijl Gevolg-geven makkelijker tot samenwerken leidt. Als leider verzoen je het belang van competitie en individuele verantwoordelijkheid met het collectief belang van samenwerking en solidariteit. Het is dus de paradox om vanuit autonomie samen te werken. Een goed voorbeeld van dit autonoom samenwerken zien we bij het principe van coöpetitie: met elkaar concurreren om elkaar te helpen tot de best mogelijke prestatie te komen. Of bij strategische allianties tussen concurrenten.



OPBOUW - AFBRAAK (3-9)

het spanningsveld met betrekking tot Leven

Hier gaat het om de spanning tussen groei en neergang. De pasgeboren baby die we feestelijk verwelkomen en de dood waar we liever niet aan denken. In het werk komen beide terug. Letterlijk bij zorgverlof en het overlijden van collega's. Figuurlijk gesproken in de geboorte of de dood van een team, afleggen van een rol, beëindigen van een product of het opheffen van een hele organisatie. Jezelf bij wijze van spreken dood werken of juist een sabbatical voor jezelf organiseren? Harmonieuze rust of pijnlijk urgentiebesef? Als leidinggevende is het belangrijk dat je inziet dat het een niet zonder het ander kan. Ontspannen om stress aan te kunnen; iets moeten stoppen om ruimte te bieden aan iets nieuws. Het spanningsveld wordt dus een verzoenende paradox als je gaat zien dat om goed te kunnen opbouwen je veel moet kunnen afbreken.

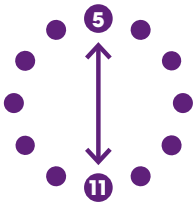


DIVERGENTIE - CONVERGENTIE (4-10)

het spanningsveld met betrekking tot Zingeving

Het gaat bij dit spanningsveld om de vraag naar waarheid en betekenis. Vanuit Divergentie ervaren we dat een gebeurtenis vele betekenissen kan hebben, dat alles waar kan zijn, terwijl we vanuit Convergentie ervaren dat er maar een waarheid en maar één zin van het bestaan kan zijn. In het werk komt het spanningsveld divergeren versus convergeren constant terug in de vraag welke richting we gaan. Gaat het om de core business, heb je één visie, stel je je doelen en houd je je daaraan? Of ben je voortdurend in ontwikkeling? Is een langetermijn visie een illusie en pas je je telkens weer aan de markt aan? De paradox is dat beiden tegelijkertijd belangrijk zijn. Dat je een visie hebt om hem te kunnen bijstellen. Dat je verschillende dingen uitprobeert om je vastgestelde doelen te behalen. En uiteindelijk combineer je de twee polen in een veelzijdige visie. Deze is voor iedereen begrijpelijk en vanzelfsprekend. Het geeft tegelijk context en richting aan al het handelen.

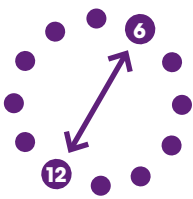




MATERIE - GEEST (5-11)

het spanningsveld met betrekking tot Zekerheid

Hier gaat het om de spanning tussen twee verschillende vormen van zekerheid. Beide uitersten ervaren de andere pool als een schijnzekerheid. Als jong kind is onze hele wereld nog bezielde. We praten tegen speelgoed (materie) alsof het leeft. Vanaf de lagere school gaan we onderscheid maken tussen enerzijds het logisch denken en anderzijds het instinctief weten. En we ervaren de spanning tussen examens halen en persoonlijke waarden ontwikkelen. Voor de een zijn harde, zakelijke cijfers belangrijker, voor een ander de meer geestelijke principes. Daarbij speelt ook de opvoeding een rol. In het werk komt het spanningsveld terug als het polariseren of juist samengaan van kille zakelijkheid en warme, bevlogen integriteit. De verzoenende paradox bezielde zakelijkheid treedt op als gewetensvolheid de resultaten helpt verbeteren. Of andersom: als een zakelijke, resultaatgerichte houding helpt om idealen te verwerkelijken.



CENTRUM - OMGEVING (6-12)

het spanningsveld met betrekking tot Lokalisatie

Dit is de spanning tussen jezelf als aandachtspunt of de ander. Hartstocht komt vanuit het eigen centrum, dienen en waarderen is meer omgevingsgericht. Passie of compassie, nemen of geven kunnen tegenstellingen lijken, maar ze kunnen ook samengaan. De verzoening zien we in de integratie van gezond egocentrisme en altruïsme. In het werk kun je het besef ontwikkelen dat je soms je eigen belang het best dient als je jezelf wegcijfert ten behoeve van het team of de organisatie. Het geheel is dan belangrijker dan jij als individu. Tegelijkertijd dien je je team soms het beste door te inspireren met je eigen kwaliteiten en het team enthousiast te representeren naar anderen.



De gepensioneerde, voormalig leidinggevende Ben assisteert de CEO van een start-up en maakt dat alle medewerkers meer in hun kracht komen. Hij zorgt er ook voor dat zijn baas Juuls meer oog



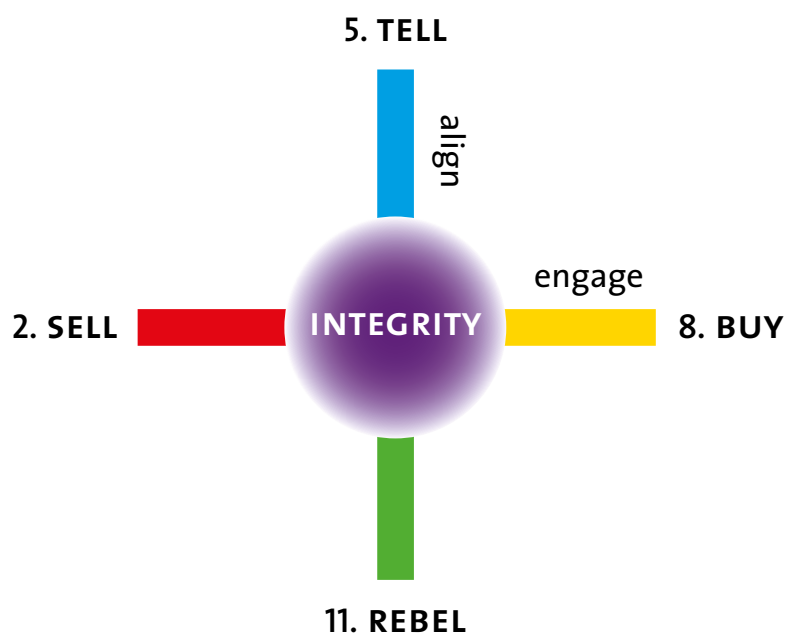
krijgt voor de hardwerkende collega's. Ben weet zijn capaciteiten en centrale rol volledig in te zetten ten dienste van de organisatie en de mensen die erin werken. - *The Intern*



Double Healix Machtskruis

Basale spanningsvelden van leiderschap

Tot slot behandelen we een bijzondere combinatie van 2 spanningsvelden, het Machtskruis. Dit is de meest basale structuur voor leiderschapontwikkeling. Het betreft het spanningsveld op de horizontale as (Oorzaak tegenover Gevolg: 2-8) en het spanningsveld op de verticale as (Materie-Verzakelijking tegenover Geest-Vergeestelijking: 5-11). Het gebalanceerd omgaan met horizontale en verticale posities zien we in de interventies van alle goede leiders.



De horizontale as omvat de leiderschapsinterventies die zijn gebaseerd op gelijkwaardigheid en het betrekken van de ander vanuit diens vrije wil. Aan de actieve kant van de horizontale as (2) zien we de motiverende, toonzettende handelingen waarmee de leider met wederzijds respect competitie en vrijwillige transacties op gang brengt. We noemen dit 'Sell'. Op de tegenpool van dezelfde as (8) staan de handelingen van de leider die de passieve kant van gelijkwaardigheid vertegenwoordigen: luisteren, afwachten, vragen stellen, hulp vragen, samenwerken, zoeken naar win-win. We noemen dit 'Buy'. De horizontale as als geheel beschrijft het proces van Engageren.

De verticale as omvat leiderschapsinterventies die op niet-gelijkwaardige macht zijn gebaseerd. De top-down interventies (5) worden gekenmerkt door uiterlijke macht: het stellen van eisen, het opleggen van deadlines en het selecteren voor beloning, promotie of ontslag. We noemen dit 'Tell'. Op de tegenpool (11) zien we de bottom-up interventies waarmee we zelfstandigheid, gewetensvolheid en rechtvaardigheid opwekken. We noemen deze pool 'Rebel' of 'Evoke'. De verticale as als geheel beschrijft het proces van top-down en bottom-up Alignment en Dicteren.

Het Machtskruis verwijst naar het vermogen om de twee spanningsvelden met elkaar te integreren tot *integere* acties. Integer verwijst dan zowel naar gewetensvol als naar integrerend. Het gaat dan om het integreren van top-down stabiliteit met langetermijn rechtvaardigheid (verticale as) en haaks daarop competitie balanceren met samenwerking tot een constructieve vorm van dialoog en coöpetitie (horizontale as). In een ideale toekomst ontstaat dan een optimale machtsafstand met voldoende welvaart en rechtvaardigheid voor elke betrokkene.



ELLEN JOHNSON SIRLEAF - Het machtskruis in actie in de werkelijkheid



In de documentaire *Iron Ladies of Liberia* stelt voormalig president Ellen Johnson Sirleaf zich tijdens een staking door dreigende ex-soldaten eerst kwetsbaar op (Buy). Dan toont ze moed door haar bodyguards opzij te schuiven (Rebel/Evoke). Vervolgens spreekt ze van bovenaf de leider van de opstand aan (Tell), is confronterend (Sell), dan weer durft ze kwetsbaar te zijn door alle mannen toegang te geven tot het regeringsgebouw (Buy). Tijdens de onderhandelingen geeft ze hen als gelijkwaardige erkenning en respect (Buy) of confronteert hen als gelijkwaardige (Sell). Maar als de soldaten te veel noten op hun zang krijgen, begrenst ze hen top-down (Tell) en spreekt hen aan op morele principes (Rebel/Evoke). Ze eindigt met: 'We'll count your recommendations'(Buy).



In de opleidingen en leergangen van Double Healix werken we aan het steeds beter herkennen van universele patronen. We verdiepen de beleving door middel van MovieLearning en een breed scala aan andere werkvormen. Door voortdurend de verbinding te leggen met het dagelijks werk hopen wij een bijdrage te leveren aan de persoonlijke ontwikkeling van levenskundige leiders en de maatschappelijke ontwikkeling naar een duurzame wereld.



Vanzelfsprekend valt er nog veel meer te zeggen over het Double Healix Model voor Leiderschap:

- Je kunt hierover verder lezen in onze boeken, zoals 'Het wiel opnieuw uitvinden. Cycli en niveaus van leiderschap', 'Stuur zelf je team. Double Healix Triple-T teamontwikkeling' en 'Loopbaanladders en wereldbanen'.
- Je kunt ook onze uitgebreide online courses bestuderen waarin het model wordt geïllustreerd met inspirerende fragmenten uit speelfilms en documentaires. Kijk hiervoor op www.movielearning.com
- En natuurlijk kun je deelnemen aan onze leiderschapstrainingen, om enkele te noemen: 'Upcycling van Leiderschap', 'Triple-T teamontwikkeling', 'Vrouwelijk leiderschap in beeld', 'Verantwoordelijkheid, macht en integriteit' en de jaaropleiding 'Integrative Development'. Kijk voor meer informatie en data op www.doublehealix.com

www.doublehealix.com

www.movielearning.com

