

*KernKracht*

Systemisch coachen van  
transformatie-processen  
in organisaties



# Bezieling bezielt

Een systemische visie op leiderschap in de zorg

Prof. dr. em. Johan Van de Kerckhove

VWS Ethieklezing Den Haag 25.11.2009

1

## INHOUD

1. Bezieling
2. Bezielt
3. De kracht van leiderschap

## INHOUD

1. Bezieling
2. Bezielt
3. De kracht van leiderschap

## DE NIEUWE VRAAG .....

- |                               |               |
|-------------------------------|---------------|
| 1. Wat realiseren             | effectiviteit |
| 2. Hoe realiseren             | efficiëntie   |
| 3. Voor wie realiseren        | kwaliteit     |
| 4. <b>Waardoor</b> realiseren | energie       |

## De grote vraag in alle projecten, teams en organisaties

Waardoor doen mensen dingen?

Van waar komt hun basismotivatie?

Van waar komt de echte bezieling ?

Waaruit halen ze energie?

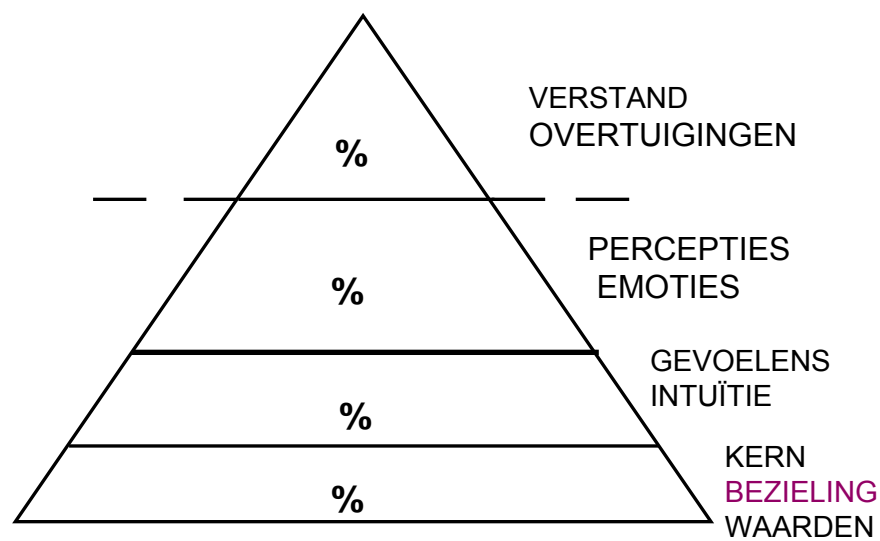
Waar komt hun kracht vandaan?

Waar zit de levenskracht?

= vraag naar    zingeving  
                          verbinding  
                          inspiratie

= een blinde vlek voor het management (O.Scharmer)

## De kracht van mensen



## Bezieling in 3 stappen

- |    |                            |              |
|----|----------------------------|--------------|
| 1. | Gedreven, passie           | emotioneel   |
| 2. | Enthousiasme, geestdrift   | idealistisch |
| 3. | Bezieling (in strikte zin) | spiritueel   |

## De essentie van bezieling

- Verbinding - authenticiteit
- Ethiek - waarden
- Energie - inspiratie
- Verantwoordelijkheid - moraliteit

## Bezieling

Anders en meer dan gedrevenheid, bevlogenheid, begeestering of passie.

Verbinding met ziel, bron van levenskracht en energie.

Geleid door ons Hogere Zelf : Mijn hoogste waarden

In verbinding met werkelijkheid die ons overstijgt : Het mysterie.

Vraagt inspanning, innerlijk werk, overwinnen van weerstanden en blokkades.

Gevoel van verbondenheid, heelheid en eenheid met het geheel, het Al.

Levenskracht die van binnenuit komt waardoor "buiten" minder belangrijk wordt.

Bron van energie, inspiratie en creativiteit.

Het valt me toe : werk-ing en synchroniciteit

## Bezieling in de zorg

Wordt een steeds essentiëler deel van

- De zorg - relatie
- De zorg - organisatie
- De zorg zelf

## Steeds diepere dimensies in de zorg

- **Bio-medisch** : professionaliteit  
rationeel - instrumenteel  
expertbenadering
- **Psycho-sociaal** : aandacht voor het echte levensverhaal  
voedende omgevingsfactoren mobiliseren  
emotionele intelligentie
- **Persoonsgericht** : belang autonomie, privacy, participatie  
echte dialoog in verbondenheid, presentie  
maturiteit en wijsheid
- **Energetisch** : accent op "zijn" en authenticiteit  
bejegening, vrijheid in nabijheid  
bezieling en spirituele intelligentie

11

## WELZIJN = VERBINDING = KRACHT

1. **MEZELF**            worden wie ik ben : zelfrespect  
                              contact met wortels : energiebron  
                              ver-antwoord-elijkheid : kiezen
2. **ANDEREN**        respectvol  
                              voedende relaties  
                              ethisch appél en dienstbaarheid
3. **OMGEVING**      echt contact met de natuur  
                              respect voor milieu  
                              vreugdevol genieten
4. **SAMENLEVING**    doen wat men te doen heeft  
                              zinnvolle taak, roeping, missie  
                              aandacht voor ruimer geheel  
  in ruimte en tijd

voor zorgbehoevenden - voor zorgverstrekkers - voor leidinggevenden

12

## INHOUD

1. Bezieling
2. Bezielt
3. De kracht van leiderschap

## De systemische visie

1. Een verdere uitwerking van de systeemaanpak en de contextuele benadering in de therapie
2. Kreeg een concrete toepassing in familie - opstellingen en later in organisatieopstellingen en structuuropstellingen
3. Biedt ons nieuwe inzichten en perspectieven inzake organisatieontwikkeling en leiderschap
4. Leert ons op een andere manier naar de werkelijkheid kijken met een sterke nadruk op **energie**.
5. Maakt ons voortdurend duidelijk dat alles met alles en iedereen in **verbinding** staat.
6. Sluit zeer sterk aan bij de visie, de waarden en de uitdagingen van de zorgsector

## De andere werkelijkheid van de systemische visie

1. De feiten van vandaag zijn de resultanten van processen en denkbeelden van gisteren
2. Feiten zijn de buitenkant. De binnenkant is vaak veel belangrijker : de heersende paradigma's en denkbeelden, de gevoelens en emoties, de visies en de waarden.
3. Feiten en cijfers hebben een zekere relevantie : ze tonen ons een bepaalde realiteit, maar verbergen tegelijk een andere.
4. Het latente, het verborgene en het onbekende hebben vaak een veel grotere invloed in een systeem. Hier zit de echte kracht en energie.
5. Wat niet gezegd kan worden maar wel diep wordt aanvoeld is van essentieel belang. In de zorg is dit een fundamenteel gegeven.
6. De energetische werkelijkheid is de meest fundamentele.

## Uit de praktijk :

“Patiënten op een afdeling waar medewerkers structureel ruimte krijgen voor moreel beraad lijken rustiger te zijn geworden...”

Onderzoek in MCL Schoneville  
in : AnneMarie Bloemhoff,  
Bezielde besturen, 2008

## Essentialia van systemische visie

- Verbondenheid
- Relationele beïnvloeding
- Verantwoordelijkheid en moraliteit
- Energie
- Dieptelagen : innerlijke wereld

= essentialia bezieling

## Het grote belang van onze innerlijke wereld

Het effect van ons handelen (impact, hard, zacht, ...)

1. wordt niet zozeer bepaald door onze daden, buitenkant, vaardigheden, woorden
2. maar door ons persoonlijk innerlijk energieveld
  - Energiebalans
  - Frequentieniveau
  - Onze reële innerlijke intenties en gevoelens

“The succes of an intervention depends on the interior condition of the intervenor”

Bill O’Brian  
CEO Hanover Insurance Company

## Verbinding in zorgorganisaties

Vrij naar A. Etzioni, 1961

BELEID \ INZET	PROCEDURAAL	PRAGMATISCH	IDEALISTISCH
BEPERKT	<b>X</b>		
DOELMATIGHEID		<b>X</b>	
BETROKKENHEID			<b>X</b>

**X** meest voorkomende evenwichtige types

## Het grote risico in de zorgorganisatie

- De zorg en de zorgrelatie zoeken naar verdieping en grotere betrokkenheid, presentie en bezieling
- De organisatie dreigt vaak de mechanische procedurele weg op te gaan
- Deze paradox loopt het grote risico van opgelost te worden in de richting van minder verbinding, motivatie en energie.

## Een nieuwe visie op de zorg - organisatie

1. Breng meer de (zorg-)relatie naar de organisatie en minder de organisatie naar de (zorg-)relatie
2. Dit biedt niet alleen meer kwaliteit, maar is veel mensvriendelijker, meer motiverend en effectiever.
3. Door meer de nadruk te leggen op organische relaties dan op mechanische processen kan de zorgorganisatie een laboratorium worden voor nieuwe organisatievormen.
4. Dit biedt veel meer perspectieven dan dat men een late afgeleide is van de (voorbijgestreefde) industriële organisatie.

## Voorwaarden voor een energetische verbinding in de zorgorganisatie

### Vanuit het beleid

1. Eerlijke en aanstekelijke missie
2. Management van het onzichtbare
3. Dienend leiderschap

### Vanuit de medewerkers

1. Persoonlijke verbinding met eigen energiebron
2. Professioneel deskundig verbonden met de eigen taak
3. Energetische verbinding met het team en de organisatie

## Energie in zorgorganisatie

- via de maturiteit van de mensen
- via echt bezielend leiderschap
- via energetische verbindingen
- van de oorspronkelijke inspiratie
- van de huidige missie
- van de authenticiteit
- van de zorgrelatie met de zorgbehoevenden

## Een ervaringsdeskundige :

“ Hoewel ik niet kon begrijpen wat de verpleegkundigen zeiden, spraken hun gezichtsuitdrukking en hun lichaamstaal boekdelen voor me. Ik lette heel goed op hoe de dynamiek van hun energie op me inwerkte. Ik merkte dat sommige mensen me energie gaven, terwijl anderen die bij me weghaalden...”

Dr. Jill Bolte Taylor  
Onverwacht inzicht  
2008

## Energie in de zorg :

1. Aanstekelijke missie en positieve doelstellingen
2. Systematisch oplossingsgericht ipv probleemgericht denken en werken
3. Kwaliteit van de zorgrelatie heel centraal stellen

## Aanstekelijke missie en positieve visie en doelstellingen

- Aandacht voor energie en energiestromen
- Meer preventief en integraal werken ipv van curatief en gefragmenteerd
- Moraliteit en vertrouwen ipv procedures en voorschriften
- Structurele ruimte voor participatie, open dialoog en moreel beraad

## Systematisch oplossingsgericht ipv probleemgericht denken

- Externe focus op klant en zorgbehoevende ipv interne focus op personeel, geld of efficiëntie
- Nadruk op gezondheid en mogelijkheden ipv op ziekte en beperkingen
- Verantwoordelijkheid en vertrouwen ipv richtlijnen en controle

## Kwaliteit van de zorgrelatie heel centraal stellen

- Respect, aandacht en dialoog, bejegening en presentie
- “Aandacht voor de kleine dingen die hechten en helen en de grote wonden verzachten” (Congres Caritas 2009)
- Tijd : “Ze zijn hier de hele dag met je bezig, maar niemand kijkt naar je om”

## Een ervaringsdeskundige...

“...dat het de eerste verantwoordelijkheid van een ziekenhuis zou moeten zijn om het **energieniveau** van zijn patiënten te bewaken.”

Dr. Jill Bolte Taylor  
Onverwacht inzicht  
2008

## Energiemanagement

1. In welke richting wil de energie stromen?
2. Waar wordt een energiestroom geblokkeerd?
3. Waar zit nog energie die kan worden vrijgemaakt?
4. Welke negatieve energiestromen kunnen omgepoold worden?
5. Wie zijn de belangrijkste energiebeheerders?

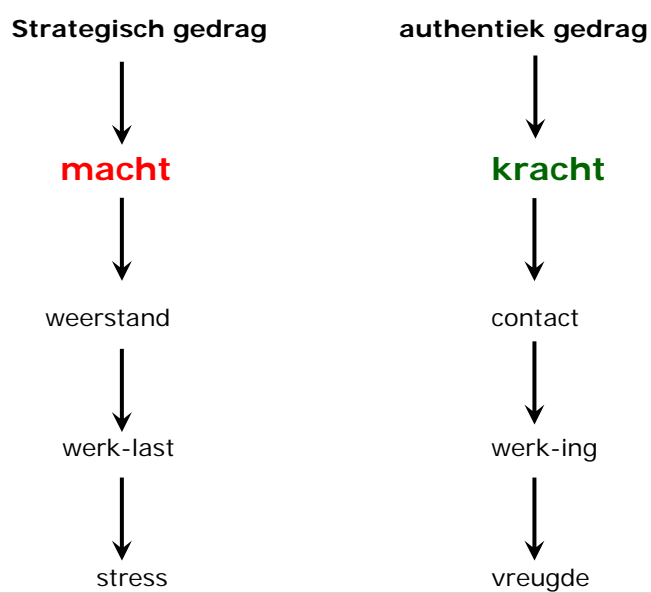
## De nieuwe uitdagingen :

1. Nadruk op het energieniveau en de energiestromen in de organisatie ipv op winst of op de markt.
2. Zoeken naar nieuwe mogelijkheden ipv sturen op berekende zekerheden.
3. Preventief, integraal en oplossingsgericht werken
4. Doelstellingen uit proces laten groeien ipv traditionele strategische planning.
5. Dynamiek (leven) prioritair op structuren.
6. Kader creëren voor zinvolle waarden.
7. Zelfsturing bevorderen ipv beheersing.
8. Verbinding realiseren ipv concurrentie
9. Duurzaamheid belangrijker dan winst

# INHOUD

1. Bezieling
2. Bezielt
3. De kracht van leiderschap

## De invloed van de leidinggevende



## De kracht van het nieuwe leiderschap

- Zijnswaarden centraal : authenticiteit, dienstbaarheid, empathie, wijsheid, enthousiasme
- Werkt op dieper niveau
- Verandert de essentie
- Breder referentiekader in ruimte en tijd
- Realiseert duurzame kwaliteit en verbinding
- Nodigt uit tot mede - verantwoordelijkheid
- Opent nieuwe perspectieven en enthousiasmerende visies

## De nieuwe accenten in leiderschap

Zijn	>	Doen
Intuïtief	>	Rationeel
Wijsheid	>	Kennis
Intenties	>	Prestatie
Inspiratie	>	Transpiratie
Innerlijk	>	Uiterlijk
Hoe	>	Wat
Werk-ing	>	Werk

+++++

## Op zoek naar nieuwe leiders :

- Kracht door zelf - management
- Bezielend vanuit contact met de eigen bron
- Energetische communicatie
- Creativiteit en inspiratie
- Autonoom en authentiek
- Ruime verantwoordelijkheid
- Moraliteit meer dan legaliteit
- Bewustwording van niet weten

37

## Wat leiders vooral doen

- Energie vrijmaken      **missie, visie, erkenning, waardering**
- Energie om - polen      **zijn, mededogen, authenticiteit, liefde**
- Energie verbinden      **participatie, overleg, dialoog**
- Energie kanaliseren      **enthousiasmeren, voorbeeld**
- Energie richten      **paradigmashift, cultuurverandering**

38

## **De belangrijkste werkvelden van de leider**

- Zelf - management
- Voedende relaties en energie - stromen
- Aanstekelijke missie en waarden
- Gevoelens van zinvolheid
- Mentale modellen en vooronderstellingen

39

## **De kracht van leiderschap**

- Focus in het systeem (energieveld)
- Groter soortelijk gewicht door ZIJN en positie
- Stimulator en bezieler van verbindingen
- Katalysator in veranderingsprocessen
- Kan (meer dan anderen) balans doen omslaan in bestaande evenwichten ivm
  - Mentale modellen en vooronderstellingen
  - Gevoelens
  - Energie
  - Persoonlijke groei

40

## Bezielde leiders

*Vrij naar L. Schuijt, 1999*

1. **Het ego voorbij**  
Overstijgen ego-behoefte en vroegere trauma-ervaringen in bescheidenheid.  
Geen reactief gedrag of louter ambitie of machtsstreven  
Contact met kern-kwaliteiten  
Tijd voor zelfreflectie en aandacht voor valkuilen
2. **Bezielt door ideaal**  
Dromen, idealen, visie, missie  
Nelson Mandela, Martin Luther King als voorbeelden  
Dienend leiderschap  
Voldoende realistisch
3. **Raken mensen in het hart**  
Spreken diepere lagen in de mens aan vooral door goede voorbeeld  
Gevoelsmatig en energetisch  
Spelen aanstekelijk met vuur maar willen geen volgelingen  
Spreken mensen vooral aan op eigen bezieling
4. **Vanuit eigen waarden**  
Pro-actief bewust getoetste authentieke doorleefde waarden  
Realistische opstelling zonder concessies  
De be-ziel-ing blijven voeden  
Goede zelfzorg

## Bibliografie

- Barrett, R., Naar bedrijfsvoering met een ziel. Een managementstijl die mens en wereld ten goede komt en ruimte geeft. Symbolon. 2002.
- Bos, J.,E. Harting, red. Projectmatig creëren, Scriptum Management, Schiedam, 1998.
- Coelho, P. De alchemist. De arbeiderspers, Amsterdam, 1995.
- Covey, S.R., De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Contact, Amsterdam, 1997.
- Declercq, A., De complexe zoektocht tussen orde en chaos, Een sociologische studie naar de differentiatie in de institutionele zorgregimes voor dementerende ouderen. Proefschrift Doctor Sociale Wetenschappen, Kuleuven, 2000.
- Frits, R., De weg van de minste weerstand. Ankh-Hermes bv, Deventer, 1990.
- Greenleaf, R., De dienaar als leider. Academic Service, Schoonhoven, 1995.
- Hylkema, J.K., Management vanuit compassie. Bres bv. Amsterdam, 1998.

- Ganzevoort, J.W., Spiritualiteit in leiderschap. Valkhof Pers, Nijmegen, 2003.
- Jaworski, J., Synchroniciteit. De innerlijke weg naar leiderschap. Indigo, Zeist, 2000.
- Korteweg, H., J. Voigt. Helen of delen. Over de transformatie van mens en organisatie. Uitgeverij Contact, Amsterdam, 1990.
- Kunneman, H., Van theemutscultuur naar walkman-ego. Contouren van post-moderne individualiteit. Boom, Meppel, 1996.
- Kunneman, H., Post-moderne moraliteit. Boom, Meppel, 1998.
- Ofman D., Bezieling en kwaliteit in organisaties. Servire, Utrecht, 1992.
- Ofman D., G. Verpaalen. HET is niet te geloven. Servire, Utrecht, 2006
- Quinn, R.E., Diepgaande verandering. Ontdek de leider in jezelf. Academic Service, Schoonhoven, 1997.

- Quinn, R.E., Verander de wereld. Hoe gewone mensen buitengewone prestaties kunnen leveren. Academic Service, Schoonhoven, 2000.
- Senge, P, a.o. Presence, Human purpose and the field of the future. SOL, Cambridge, 2004.
- Tolle, E., Een nieuwe aarde, Dé uitdaging van deze tijd. Ankh-Hermes bv, Deventer, 2005.
- Van de Kerckhove, J., Het profiel van de effectieve manager, In: Management voor Ingenieurs, Kluwer, KVIV, Deventer, 1992.
- Van de Kerckhove, J., Van beheersing naar bezieling in de zorgsector, In : Implementeren van een missie, Intercongregationeel samenwerkingscentrum voor de gezondheidszorg, Gent, 2000.
- Van de Kerckhove, J., De kwaliteit van de verbinding. In : Van kwaliteitszorg naar kwaliteitsmarkt. Oikonde, Leuven, 2006, 2.
- Van de Kerckhove, J., Wetenschap en maatschappij. De toekomst van een problematische relatie. In : Werk & Wereld in de Weegschaal . Confronterende visies op onderzoek en samenleving. Lannoo Campus, 2007
- Zohar, D. Marshall, I, Spirituele waarde, over spiritualiteit en management. Servire, Utrecht, 2004.