



WHITEPAPER

# *De rust bewaren in complex en turbulent werk*

Over de invloed van diepgaande persoonlijke  
ontwikkeling op grote maatschappelijke opgaven



PROVINCIE ■■ UTRECHT

Een co-publicatie van  
provincie Utrecht en Synnervate



***We zijn veel bewuster en integraler gaan werken en we vertrouwen elkaar. Onze relatie met de boeren is ook verbeterd. Ze zien dat we van goede wil zijn en het gebied net als zij van haver tot gort kennen.***

***Hans Mertens,***

Teamleider projectleiders en programmamanagers in het Landelijk Gebied bij de provincie Utrecht

## Na het lezen van deze whitepaper weet je;

- ✓ waarom werken vanuit je eigen kern noodzakelijk is in turbulente situaties
- ✓ hoe gesprekken transformeren als je eerst aansluit op elkaars belevingswereld
- ✓ waarom negen projectleiders, opdrachtgevers en programmamanagers van Provincie Utrecht de tijd namen voor diepgaande persoonlijke ontwikkeling
- ✓ welke vaardigheden van belang zijn bij diepgaande persoonlijke ontwikkeling
- ✓ welke resultaten provincie Utrecht ervaart in de praktijk

## Ervaring delen

Werk jij net als wij aan een grote maatschappelijke opgave, bijvoorbeeld de energietransitie, de stikstofproblematiek of het woningvraagstuk? Dan weet je dat het niet altijd makkelijk is om de rust te bewaren en tegelijkertijd in verbinding te blijven met alle gesprekspartners. Bovendien volgen de ontwikkelingen elkaar op en worden de dossiers waar je aan werkt steeds complexer. Houd al die ballen maar eens in de lucht! Bij provincie Utrecht is 't niet anders. Projectleiders, beleidsmedewerkers en programmamanagers werken onder andere aan de transitie van het landelijk gebied, samen met boeren, waterschappen, gemeenten, particulieren en terrein-beherende organisaties zoals Staatsbosbeheer, Utrechts Landschap en Natuurmonumenten. Eén van de opgaven is het vergroten van de biodiversiteit. Er landen steeds meer belangen op steeds minder grondgebied. Het gaat naast economie en natuur ook over recreatie, landbouw en energie. Om in dit spanningsveld te kunnen blijven bewegen, besloot Hans Mertens, Teamleider bij het domein Landelijke Leefomgeving van provincie Utrecht, tijd te nemen voor het ontwikkelen van leiderschap. Gedurende zeven maanden nam Synnervate een team van negen projectleiders, opdrachtgevers en programmamanagers mee in een intensieve training, gebaseerd op Spiral Dynamics. Deze elementen kwamen aan bod:

1. Werken vanuit je kern
2. Aansluiten bij elkaars belevingswereld
3. Durven confronteren
4. Belemmerende gedachten transformeren
5. Gestructureerd en praktisch werken
6. Doelgericht zijn zonder woorden
7. Eigen leerproces monitoren

Omdat we zien dat meer maatschappelijke opgaven steeds complexer worden, delen we graag de reis die wij samen hebben afgelegd.

### Hans Mertens

Teamleider projectleiders en programmamanagers in het Landelijk Gebied bij de provincie Utrecht

### Edwin Holwerda en Rob van Vliet

Trainers incompany training Leiderschap & Communicatie van Synnervate

## 1. Werken vanuit je kern

Hoe help je jezelf het beste in turbulente situaties? Door opnieuw verbinding te maken met je eigen kern en (weer) te voelen wat jouw manier van doen is. Daarná maak je verbinding met de ander, sluit je aan op de context en doe je wat passend is. Trainers Edwin Holwerda en Rob van Vliet van Synnervate zetten hiertoe verschillende technieken en modellen in. Eén daarvan is True Purpose®, een methode waarmee je stapsgewijs zelf de antwoorden vindt op levensvragen als 'Waarom ben ik hier?' en 'Wat heb ik te doen?'. Trainer Edwin Holwerda: "We zetten visualisaties, meditaties en het True Purpose® proces in om mensen opnieuw contact te laten maken met hun innerlijk kompas of intuïtie. Deze visualisaties lagen voor sommige deelnemers ver buiten de comfort-zone. Maarten Pouwel: "Ik ben niet zo'n zweverig type. Het vaste gezelschap waarin je deelneemt aan de training maakt echter veel verschil. Iedereen heeft zich eraan gecommitteerd, je gaat samen ergens doorheen. Door de guided meditation die we als groep deden, heb ik mezelf beter leren kennen." Edwin Wolvekamp beaamt dat: "Tijdens één van de meditaties zag ik een man voor me die de aarde draagt. Dit beeld maakte mij meer bewust van een eigenschap van mezelf. Mensen kunnen op mij leunen, ik vind het geen enkel probleem om de zaken te dragen." Voor Hans Mertens was dit de meest waardevolle dag van de training: "Er is van binnen iets veranderd, we zijn anders in het leven gaan staan. Daar was ik op uit toen we besloten echt de diepte in te gaan. Ik wilde geen oppervlakkige trukendoos. De veranderingen die ik nu zie, zijn structureel en blijvend. We zoeken elkaar nog steeds op en blijven oefenen."

### True Purpose® Methode

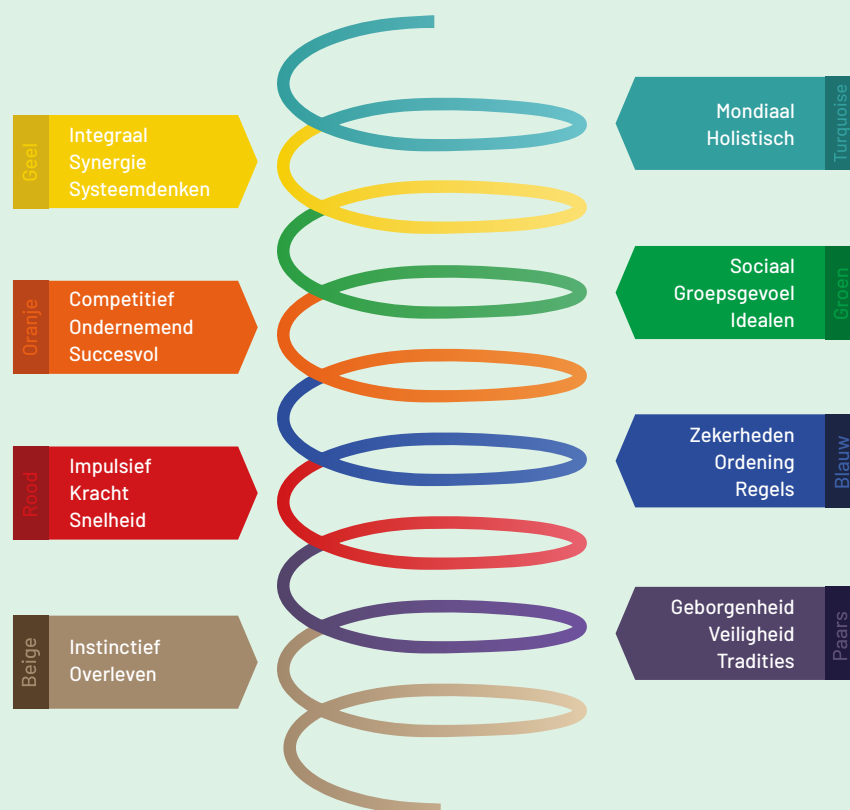
Purpose betekent roeping, essentie of hoger doel. Leven en werken vanuit je eigen essentie geeft zingeving en verrijking. Je zet als het ware je innerlijke kompas aan, waardoor het makkelijker wordt om bij jou passende en vervullende keuzes te maken.

Een volledig uitgewerkte purpose bestaat uit vier delen:

- Essence** De essentie beschrijft de zijns-dimensie; dat wat je al bent, zonder dat je iets doet.
- Blessing** De zegening is de transformatie die jij anderen schenkt.
- Mission** De missie geeft aan hoe jij de wereld gaat veranderen. Voor welk waardevol, concreet project zet jij je je essentie en zegening in?
- Message** De boodschap is de wijsheid die jij met anderen en de wereld – dringend – wilt delen.

## 2. Aansluitend bij elkaars belevingswereld

Het raamwerk van de training is Spiral Dynamics, een model dat inzicht geeft in de drijfveren van mensen, middels acht verschillende waardesystemen. Waarom doe je wat je doet? Wat motiveert je ten diepste? Vanuit welke bril kijk jij naar de wereld? Trainer Edwin Holwerda: "In de eerste twee trainingsdagen introduceren we Spiral Dynamics. We oefenen met waarderend kijken; de waarde zien van elkaars belevingswereld. Ook kiest iedereen een buddy en stellen we persoonlijke leerdoelen op." Het aansluiten op de verschillende waardesystemen van Spiral Dynamics levert veel aha-momenten op. Hans Mertens: "We waren gewend om onze gesprekken met boeren te benaderen vanuit een geel bewustzijn. We stapten echter steeds het paarse en oranje waardesysteem binnen. Het zijn familiebedrijven. Door direct ter zake te komen communiceerden we: ik ben van de provincie en ik kom dat land van je vader afnemen." Maarten Pouwel houdt nu meer rekening met de belevingswereld van de mensen met wie hij in gesprek is: "Bijvoorbeeld door te zeggen: we zijn het misschien niet eens, maar ik zie je, ik begrijp jouw positie. Het helpt enorm om aan te sluiten en begrip te tonen."



### Inzicht in motivatie

Waarom doen we de dingen zoals we ze doen? Prof. Clare W. Graves, Dr. Don Beck en Christopher Cowan brachten acht verschillende waardesystemen in beeld, die een grote invloed hebben op ons wereldbeeld, denken, voelen, handelen en vermijden. Het model wordt wereldwijd toegepast.

### 3. Durven confronteren

Een confrontatie is constructief als mensen authentiek spreken en reageren. Daar is moed, daadkracht en passie voor nodig, kwaliteiten van het rode waardesysteem van Spiral Dynamics. De eerste stap is het verkennen van je eigen motivatie. Waaróm wil je confronteren, wat staat er op het spel als je het niet doet? Waar gaat het jou ten diepste om? Trainer Edwin Holwerda: "Veel deelnemers zien op tegen de derde trainingsdag, waarin we gaan oefenen met confronteren. We zoeken op een positieve manier de daadkracht, de moed en het diepste verlangen in alle deelnemers op. We oefenen in tweetallen terwijl de rest aandachtig observeert en starten het gesprek opnieuw als het niet authentiek aanvoelt. Het is de meest energieke en uiteindelijk vaak favoriete dag, met boksen en zwaardvechten als energizer." Hans Mertens: "We werken aan grote, complexe opgaven. Het zijn lange trajecten, met veel situaties waarin je op jezelf bent aangewezen, bijvoorbeeld een verhitte zaal met boerenfamilies die soms al 300 jaar voor een stuk grond zorgen. Er spelen meerdere onderlinge conflicten en jij komt met de vraag wie landbouwgrond wil afstaan. Hoe zorg je dat zo'n vergadering goed verloopt? Het helpt dan enorm als je zelf goed gegrond bent en weet hoe het voelt om te confronteren." Ook in vergaderingen met collega's merkt Edwin Wolvekamp verschil: "In het overleg dat ik voorzit bleef ik eerder zelf half op de achtergrond, maar nu ben ik degene die het gesprek stuurt. Ik grijp in als iemand te uitgebreid het woord neemt en doe dat op een natuurlijke manier."

### 4. Belemmerende gedachten transformeren

Belemmerende gedachten zijn onzichtbaar en vaak hardnekkig. Ze doen mee in gesprekken en vertroebelen onze blik. Tegelijkertijd bevatten ze veel informatie, over onszelf en hoe we mentaal met complexe situaties omgaan. Zo bezien zijn belemmerende gedachten een startpunt voor transformatie. Er komen kwaliteiten bij kijken uit het oranje, groene en gele waardesysteem van Spiral Dynamics: nieuwsgierigheid, invoelend vermogen en verbeeldingskracht. Trainer Edwin Holwerda: "Vanuit ieders kern werken we aan het omdraaien en transformeren van een belemmerende gedachte, bijvoorbeeld: wat ik ook doe, deze boer luistert toch niet naar me. We stellen ons voor hoe het gesprek zou verlopen als je binnenkomt met de gedachte: als ik iets zeg, wordt er geluisterd." Hans Mertens ziet dat er een vernieuwd en gegrond authentiek zelfvertrouwen is ontstaan in het team: "We hebben geleerd meer vanuit ons eigen centrum te werken. Open en begripvol in relatie met de ander en tegelijkertijd gecentreerd in jezelf. Heel krachtig is dat."

## 5. Gestructureerd en praktisch werken

Als het werk iedereen over de schoenen loopt, waar begin je dan? Bij een goede ordening is elk project gebaat, hoe groot of klein de belangen ook zijn. Prioriteiten stellen en structuur aanbrengen zijn kwaliteiten uit het blauwe en gele waardesysteem van Spiral Dynamics. Trainer Edwin Holwerda: "De vijfde trainingsdag is heel praktisch. We introduceren verschillende technieken om werk te ordenen. Eén daarvan is Integrative Decision Making, een gespreks- en besluitvormingsmethode om spanningen bespreekbaar te maken en verschillen te integreren. Ook voor ervaren professionals een erg nuttige dag, merkt Hans Mertens op: "We zijn ons nu meer bewust van de technieken en kunnen ze beter toepassen." Maarten Pouwel vult aan: "We hebben heel praktische handvatten gekregen uit de Getting Things Done-methode, over het ordenen van informatie en onderscheid maken in belangrijkheid. Dat is erg welkom in ons complexe werk."

### Getting Things Done

Getting Things Done gaat over de kunst van stressvrije productiviteit. David Allen ontwikkelde deze methode om snel informatie te filteren en onder te brengen in een betrouwbaar extern systeem. Hierdoor ontstaat ruimte om met volle aandacht het werk te doen dat relevant en nodig is.

## 6. Doelgericht zijn zonder woorden

Als je intentie oprecht en helder is, heb je geen woorden nodig om duidelijk te maken wat je wilt. Je voelt en doet wat passend is in het belang van het grotere geheel, waardoor er saamhorigheid en veiligheid ontstaan. Het zijn kwaliteiten van het paarse, groene en gele waardesysteem van Spiral Dynamics. Trainer Edwin Holwerda: "De zesde trainingsdag is een rituele dag. We laten bewust oude patronen los en nemen mee wat dienend werkt. We werken met paarden als spiegel voor leiderschapskwaliteiten. Hoe krijg je een paard zover dat hij zonder touw met je meeloopt? In het werken met paarden is het 'voelen' essentieel. Als je gefrustreerd bent omdat het paard niet doet wat je wilt, helpt 't om eerst die emotie te erkennen. Het paard voelt dan je authenticiteit, waardoor je weer verbinding kunt maken." Voor Maarten Pouwel was het een erg bijzondere ervaring: "De eerste keer benaderde ik het paard twijfelachtig en gebeurde er niets. De tweede keer trad ik het paard met vertrouwen tegemoet, overtuigd van mijn eigen aanpak. Ze liep zonder problemen mee." Hans Mertens vult aan: "Het paard maakte ons heel duidelijk: als jij het niet weet, weet ik het ook niet en ga ik nergens heen." Bij Edwin Wolvekamp liep het paard meteen mee, wat hem zelf verraste: "Het was een ontmoeting die veel indruk op me heeft gemaakt."

## 7. Eigen leerproces monitoren

Waar ben je goed in? Wat wil je nog meer aandacht geven? Aan de hand van alle waardesystemen van Spiral Dynamics blikken de deelnemers de laatste trainingsdag terug op hun proces. Trainer Edwin Holwerda: "Alle deelnemers houden een pitch waarin ze hun proces delen met de groep. Er is ook ruimte om oefeningen te herhalen. We sluiten af met een eindceremonie." Edwin Wolvekamp zag een beetje op tegen de pitches: "Niks voor mij. Toch was het heel leerzaam zelf op onderzoek uit te gaan en op te halen wat ik geleerd had. Het is weer zo'n stapje om te zorgen dat je niet in oude patronen vervalt." Maarten Pouwel heeft zijn collega's beter leren kennen. "De opzet met steeds heel verschillende trainingsdagen en huiswerk tussendoor dwingt je op een prettige manier steeds te blijven onderzoeken. Je bent een kwart van je werkweek eraan kwijt, maar het levert een grote verdiepingsslag op. We gaan nu veel gemakkelijker met elkaar in gesprek en weten elkaars krachten te benutten. Het is helder wat we absoluut wel en niet moeten vragen of verwachten." Hans Mertens ziet het effect van die verdieping in relaties met anderen: "We zijn veel bewuster en integraler gaan werken en we vertrouwen elkaar. Onze relatie met de boeren is ook verbeterd. Ze zien dat we van goede wil zijn en het gebied net als zij van haver tot gort kennen."



## Opbouw incompany training leiderschap en communicatie

Dag 1

### Doelen stellen

*alle waardesystemen van Spiral Dynamics*

Wat zijn jouw persoonlijke en professionele doelen, talenten, valkuilen en ontwikkelpunten? Wat is Spiral Dynamics? Kennismaking met alle waardesystemen van Spiral Dynamics en uitleg van je 'eigen' waardenprofiel.

Dag 2

### Feedback & feedforward

*waardesysteem: groen en rood*

Wat maakt een evaluatie effectief? Hoe kunnen we leren van én met elkaar? Wat gebeurt er als we elkaar naast feedback ook 'feedforward' geven, terwijl we aansluiten op elkaar drijfveren? Wat zijn de principes van intervisie?

Dag 3

### Anger management

*waardesysteem: rood*

Hoe kun je constructief omgaan met weerstand, boosheid, conflicten en lastige gesprekken? Welke communicatie is daarvoor nodig? En hoe doe je dat?

Dag 4

### Authentiek leiderschap in de praktijk

*waardesysteem: oranje, groen, geel*

Wat is jouw essentie? Wat heb je te doen op aarde? Hoe ga jij om met autoriteit, verantwoordelijkheid en zelfsturing?

Dag 5

### Getting things done

*waardesysteem: blauw, geel en oranje*

Hoe realiseer je persoonlijke en professionele doelen binnen de daarvoor beschikbare tijd? Stel jij grenzen? We oefenen met nieuwe vergadervormen en overlegtechnieken.

Dag 6

### Werken vanuit persoonlijke kracht

*waardesysteem: paars, rood, groen en geel*

Hoe doorbreek je belemmerende gedragspatronen en gedachten? Hoe kun je opereren puur vanuit jouw kracht? 's Middags: outdoor teambuilding.

Dag 6

### Oogsten

*alle waardesystemen van Spiral Dynamics*

Hoe kijk je terug op je ontwikkeling? Wat wil je nog meer aandacht geven? 's Middags: presentaties aan elkaar en aan de organisatie over de opbrengst van het programma.

Lees meer over de incompany training Leiderschap & Communicatie op [synnervate.nl/aanbod/training-leiderschap-communicatie/](http://synnervate.nl/aanbod/training-leiderschap-communicatie/)



***De opzet met steeds heel verschillende trainingsdagen en huiswerk tussendoor dwingt je op een prettige manier steeds te blijven onderzoeken. Je bent een kwart van je werkweek eraan kwijt, maar het levert een grote verdiepingsslag op. We gaan nu veel gemakkelijker met elkaar in gesprek en weten elkaars krachten te benutten.***

**Maarten Pouwel,**

Projectleider Agenda Vitaal Platteland bij provincie Utrecht



***Ik heb wel eens vijf dagen achter elkaar een training gevolgd. Daarna voelde ik me zeer vervreemd van de wereld. Het is fijner steeds een klein stapje te zetten en daarna weer praktisch aan het werk te gaan. Dan worden de kleine stapjes uiteindelijk definitieve stappen.***

**Edwin Wolvekamp,**

Opdrachtgever Agenda Vitaal Platteland bij provincie Utrecht



***Er is van binnen iets veranderd, we zijn anders in het leven gaan staan. Daar was ik op uit toen we besloten echt de diepte in te gaan. Ik wilde geen oppervlakkige trukendoos. De veranderingen die ik nu zie, zijn structureel en blijvend. We zoeken elkaar nog steeds op en blijven oefenen.***

**Hans Mertens,**

Teamleider projectleiders en programmamanagers in het Landelijk Gebied Utrecht



### **Hans Mertens**

werkt als teamleider bij provincie Utrecht. Hij zet programma-, project- en procesmanagement, storytelling en Spiral Dynamics Integral in om mensen en organisaties te helpen bij het zetten van een volgende natuurlijke volgende stap. Eerder vanuit heelheid, dan vanuit veelheid.



### **Rob van Vliet**

zorgt voor duurzame verandering en succesvolle innovatie in verrassend korte tijd. Zijn kracht is het werken 'vanuit diepte' met een pragmatische insteek. Klanten en deelnemers omschrijven zijn aanpak als bevrijdend en verdiepend. Ze ervaren een groot verschil in hoe ze omgaan met uitdagende situaties in hun leven. Rob heeft ruime ervaring in internationaal management en in ontwikkelingstrajecten, bij zowel profit als non-profit organisaties. Rob is partner bij Synnervate.



### **Edwin Holwerda**

is True Purpose® coach, Spiral Dynamics Master Practitioner en partner bij Synnervate. Hij heeft een passie voor wat mensen drijft en helpt ze om daadkrachtig en vitaal vorm te geven aan hun leven en werk. De eigen kern of essentie is daarbij het steeds uitgangspunt. Edwin is één van de meest ervaren mannen-coaches in Nederland en mentor voor vele leidinggevendenden en changemakers. Zijn stijl kenmerkt zich door eenvoud, passie en precisie.

## **Bronvermelding**

### **Spiral Dynamics**

<https://spiraldynamicsintegral.nl/>

<https://synnervate.nl/expertises/spiral-dynamics/>

### **Getting Things Done**

<https://gettingthingsdone.com/>

### **Holacracy & Integrative Decision making**

<https://www.holacracy.org/>

<https://synnervate.nl/expertises/holacracy-zelforganisatie/>

### **True Purpose®**

<https://www.truepurposeinstitute.com/>

<https://synnervate.nl/expertises/purpose/>

### **Appreciative Inquiry**

<https://appreciativeinquiry.champlain.edu/>

### **The Work**

<https://thework.com/>

### **Agenda Vitaal Platteland**

<https://www.provincie-utrecht.nl/onderwerpen/natuur/agenda-vitaal-platteland>

Gedurende zeven maanden nam Synnervate een team van negen projectleiders, opdrachtgevers en programmamanagers mee in een intensieve training gebaseerd op Spiral Dynamics. Dankzij de diepgang van dit traject werken zij met meer rust aan complexe maatschappelijke opgaven en zijn relaties verbeterd, zowel in- als extern.

- ✓ Vanuit rust werken aan complexe maatschappelijke opgaven
- ✓ Groter zelfsturend vermogen
- ✓ Varen en vertrouwen op eigen intuïtie
- ✓ Beter aansluiten op elkaar belevingswereld
- ✓ Confrontaties niet langer uit de weg gaan
- ✓ Structuur in dagelijkse werkzaamheden
- ✓ Verbeterde relaties
- ✓ Verbeterde communicatie
- ✓ Meer werkplezier
- ✓ Systemen om de eigen ontwikkeling te blijven monitoren

### **Meer weten?**

#### **Edwin Holwerda**

✉ edwin@synnervate.nl

📞 06 42 24 77 34

#### **Rob van Vliet**

✉ rob@synnervate.nl

📞 06 52 82 46 85



**Contact**

[info@synnervate.nl](mailto:info@synnervate.nl)

+31 6 5104 9005

[www.synnervate.nl](http://www.synnervate.nl)