



DEEL 1 - Meerstemmig Leiderschap:

De Binnenwereld van Waarden, Verhalen en Bewustwording

Een essay binnen De Zachte Revolutie van Leiderschap – over waarden, waardering en de beweging van binnen naar tussen

Door Dick Rochat

OLBL | Onder de Lijn – Boven de Lijn

Dit essay verkent leiderschap als een levend, dialogisch proces. Een proces waarin waarden, verhalen en bewustzijn zich niet lineair ontwikkelen, maar zich ontvouwen als een veld van mogelijkheden – een voortdurende beweging tussen binnenwereld en systeem. Vanuit Spiral Dynamics, de ZelfKennisMethode (ZKM), Narratief Coachen en systemische herkomstbenaderingen ontstaat een ruimer perspectief op leiderschap: van Transactioneel naar Transformationeel, van Evolutief Bewust naar Generatief leiderschap, en uiteindelijk naar Second Sapiens – leiderschap voorbij het ego, afgestemd op het geheel.

Deze benadering rust op een aantal theoretische lijnen die elkaar raken en versterken:

- *Spiral Dynamics* (Graves, Beck & Cowan) – de ontwikkelingslogica van waardesystemen.
- *ZelfKennisMethode* (Hermans & Hermans-Jansen) – de dialogische binnenwereld van waardering.
- *Narratief Coachen* (Van Huijgevoort & Koren) – de taal waarmee waardering betekenis wordt.
- *Theory U* (Scharmer) – presencing, luisteren voorbij het verleden.
- *Generatief Leiderschap* (Callens) – handelen vanuit innerlijke ruimte en resonantie.
- *MEMEnomics & Second Sapiens* (Dawlabani) – bewustzijn voorbij tekorten en ego-logica.
- *Kwantumleiderschap* (Zohar) – werken met velden van potentie en onderlinge verbondenheid.
- *Evolutief Bewust Leiderschap* (Rochat) – de brug tussen eerste en tweede bandbreedte.
- *SCAI – Sensitieve Complexe Adaptieve Intelligentie* (Dawlabani & Rochat) – het vermogen om complexiteit te voelen, te dragen en te duiden.

Het is deze samenhang die dit essay draagt: geen model, geen stappenplan, maar een uitnodiging om leiderschap te zien als een bewustzijnsbeweging – van ik naar wij, van verhaal naar veld, van reflex naar resonantie.

Colofon

Auteur

Dick Rochat

Website

OLBL | Onder de Lijn – Boven de Lijn
olbl.nl

Titel

Meerstemmig Leiderschap – De Binnenwereld van Waarden, Verbalen en Bewustwording: de evolutie van bewustzijn in mens, organisatie en samenleving

Vorm

Essay – reflectief, verkennend en onderzoekend

Versie

Definitieve uitgave

Datum

25 november 2025

Rechten

© Dick Rochat | OLBL

Overname van teksten, beelden of gedeelten daarvan is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van de auteur.

Redactionele noot

Voor de redactionele verfijning en structurering van dit essay is gebruikgemaakt van diverse digitale schrijf- en denkhulpmiddelen die hebben bijgedragen aan taalhelderheid en stilistische consistentie. De inhoudelijke visie, conceptuele lijnen en eindverantwoordelijkheid berusten volledig bij de auteur.

Inhoudsopgave

Inhoud

Management Summary	6
Waarom dit een essay is.....	7
Hoofdstuk 1 Context – De verschuiving in leiderschap	8
1.1 Leiderschap als dialogisch bewustzijnsveld	8
1.2 Drie vensters op ontwikkeling.....	9
1.3 Leiderschap als bewustzijnsbeweging.....	9
Hoofdstuk 2 Inleiding – Leiderschap als evolutionaire dialoog	12
2.1 De beweging van controleren naar afstemmen	12
2.2 Leiderschap als bewustzijnsveld	13
2.3 Meerstemmigheid als kompas	13
2.4 De uitnodiging van dit hoofdstuk	13
Hoofdstuk 3 Spiral Dynamics – De spiraal als levende beweging van bewustzijn	15
3.1 De twee bandbreedtes – twee manieren van zijn in de wereld	15
Het is geen stijging, maar een verruiming – een bewustzijn dat zich door verschillende lagen kan bewegen zonder eraan vast te zitten.	16
3.2 Waardesystemen als velden van ervaring	16
3.3 Kleur als verhaal – de menselijke dimensie van ontwikkeling.....	16
3.4 De beweging van tekort naar voldoende	17
3.5 De spiraal als kompas voor leiders in deze tijd.....	17
3.6 Slot – ontwikkeling als volwassenwording van bewustzijn.....	18
3.7 Reflectie – luisteren naar kleur in jezelf	18
Hoofdstuk 4 De ZelfKennisMethode (ZKM) – waar waarde, emotie en betekenis elkaar raken	20
4.1 De logica van waardering – het innerlijke landschap onder onze keuzes.....	20
4.2 Hermans’ grondmotieven – de dans tussen autonomie en verbondenheid	21
4.3 Waar Spiral Dynamics voelbaar wordt – jouw innerlijke waarderingsvelden	21
4.4 Het zelfverhaal – waar waardering betekenis wordt	22
4.5 Praktijkmoment – een verschuivend waarderingsmoment (ZKM)	22
4.6 De binnenwereld als fundament van generativiteit	23
4.7 Wat dit betekent voor leiderschap	23

4.8 Reflectie – een eerste verschuiving van zien naar voelen.....	24
Hoofdstuk 5 Narratief Coachen – Het verhaal dat door ons heen spreekt.....	26
5.1 De wereld als verhaal	26
5.2 Het dominante verhaal – de stem achter de stem.....	27
5.3 Meerstemmigheid in verhalen – waar logica’s samenkomen	27
5.4 Re-authoring – wanneer een verhaal ruimte maakt.....	27
5.5 Een praktijkmoment – wanneer het verhaal zich laat horen	28
5.6 Verhalen die kleuren dragen – de verbinding met Spiral Dynamics	28
5.7 Narratief werk als fundament van SCAI.....	28
5.8 Reflectie Luisteren naar het verhaal dat je draagt.....	29
Overstap naar Deel 2 – De tweede bandbreedte betreden.....	30
Epiloog Deel 1 – De drempel van binnen naar tussen	31
Literatuurlijst – Essay <i>Meerstemmig Leiderschap</i>	33

Management Summary

Leiderschap voltrekt zich altijd in de ruimte tussen binnenwereld en systeem. Tussen wat in ons klinkt, en wat in de wereld om ons heen beweegt. In die tussenruimte – waar waarden, verhalen en relaties elkaar raken – ontstaat de kwaliteit van aanwezigheid die dit essay onderzoekt.

Meerstemmig Leiderschap is geen methode of stijl, maar een bewustzijnsbeweging. Een beweging waarin leiders niet langer reageren vanuit reflex of controle, maar leren afstemmen – op zichzelf, op de ander en op het grotere geheel waarvan zij deel zijn.

Vanuit **Spiral Dynamics** wordt zichtbaar hoe waardesystemen door mensen, teams en organisaties heen bewegen, en waarom leiderschap dat te sterk leunt op één perspectief uiteindelijk verkramp. De **ZelfKennisMethode** (ZKM) laat voelen hoe die waardeloga's resoneren in de binnenwereld: in waardering, emotie en betekenis.

Narratief Coachen toont hoe deze waarderingen zich uitspreken in verhalen – verhalen die richting geven, maar ook kunnen vernauwen.

En vanuit **Sensitieve Complexe Adaptieve Intelligentie** (SCAI) wordt duidelijk hoe leiders een subtieler bewustzijn ontwikkelen: minder gericht op beheersen, meer op waarnemen, resoneren en relationele helderheid.

Wanneer deze lagen samenkomen, ontstaat een leiderschap dat niet duwt maar luistert.

Niet fixeert maar ruimte maakt.

Niet corrigeert maar integreert.

Een leiderschap dat spanning leest als informatie en verschil als bron van wijsheid.

Dit is leiderschap dat zich niet langer laat sturen door reflex of controle, maar beweegt vanuit helderheid, resonantie en relationele afstemming – de kern van mijn werk binnen OLBL. En het is tegelijk de beweging die Said Dawlabani (2024) beschrijft als Second Sapiens Bewustzijn: leiderschap voorbij het ego, afgestemd op het veld van relaties en potentieel dat door mensen en systemen heen beweegt.

Dit essay volgt deze bewustzijnsontwikkeling stap voor stap.

Deel 1 verkent de binnenwereld: waarden, waardering, verhalen en stemmen.

Deel 2 verdiept de relationele en systemische lagen: generativiteit, onderstroom, Evolutief Bewust Leiderschap en de opkomst van een ruimer, veldgericht bewustzijn.

Samen vormen deze delen een uitnodiging:

om leiderschap te zien als een dialogisch proces waarin mens, systeem en context elkaar voortdurend vormen – en waarin de volgende beweging niet ontstaat door harder te sturen, maar door dieper af te stemmen.

Waarom dit een essay is

De vraagstukken die in dit document worden onderzocht – bewustzijnsontwikkeling, meerstemmigheid en de onderstroom van waarden en verhalen – laten zich niet vangen in een lineaire of instrumentele benadering. Leiderschap ontvouwt zich niet als een stappenplan, maar als een levende beweging die zich meandert tussen binnenwereld en systeem, tussen verleden en toekomst, tussen weten en niet-weten.

Juist daarom is dit document geschreven als een essay.

Een essay biedt de ruimte om te onderzoeken in plaats van te verklaren; om te verdiepen in plaats van te reduceren; om te luisteren naar wat zich wil tonen in plaats van te sturen naar een vooraf bepaald eindpunt. Het laat toe dat gedachten, ervaringen en inzichten elkaar raken en iets nieuws openen – zonder dat het geheel strak moet worden vormgegeven of geordend.

De beweging die dit essay maakt, ontvouwt zich in twee velden:

van binnenwereld naar tussenruimte,
van verhaal naar resonantie – maar zonder deze strikt te scheiden.

De vorm **volgt** de ontwikkeling.

In die zin sluit dit essay aan bij wat ik binnen OLBL beschrijf als **De Zachte Revolutie van Leiderschap**: een verschuiving die niet ontstaat door harder duwen of meer beheersen, maar door verfijning van bewustzijn – een beweging die zich niet voltrekt door ingrijpen, maar door ontvouwing. Waarin leiderschap geen instrument is maar een resonantieproces – een samenspel waarin binnenwereld, relatie en systeem elkaar wederzijds vormen en steeds opnieuw betekenis geven.

Zoals leiderschap zelf niet ontstaat door grenzen te trekken, maar door ruimte te maken voor wat wil ontstaan, zo beweegt ook dit essay in een open volgorde: verkennend, gelaagd, reflectief. Niet om kennis te presenteren, maar om een bewustzijnsbeweging te openen.

Het is een uitnodiging aan de lezer om niet alleen informatie op te nemen, maar zich te laten meenemen in een proces:

van waarden naar waardering,
van betekenissen naar verhalen,
van binnenwereld naar buitenwereld,
van ik naar wij.

Hoofdstuk 1

Context – De verschuiving in leiderschap

We leven in een tijd waarin structuren verschuiven en zekerheden vervagen. Organisaties die ooit draaiden op voorspelbaarheid en controle, zijn nu levende ecosystemen geworden: dynamisch, relationeel, voortdurend in beweging. In die veranderende wereld verandert ook de betekenis van leiderschap.

Waar leiderschap vroeger vooral zag op richting geven, beheersen en stabiliseren, vraagt de tijd van nu om een andere vorm van aanwezigheid: een bewustzijn dat kan luisteren naar meerstemmigheid – niet als ruis, maar als informatiebron.

De psycholoog Hubert Hermans (2011) beschreef al dat identiteit geen enkelvoudige kern is, maar een dialogisch veld van innerlijke stemmen. Ieder mens draagt meerdere perspectieven in zich: de ambitieuze stem, de zorgende, de kritische, de vermoeide, de hoopvolle. Ze wisselen elkaar af, kleuren ons handelen en vormen de logica van onze keuzes.

In leiderschap is dat niet anders. De leider neemt niet één rol op zich, maar beweegt in een complexe wisselwerking tussen innerlijke posities én de stemmen in het team, de organisatie, de context.

Langzaam wordt zichtbaar dat leiderschap minder een functie is, en meer een bewustzijnsrelatie: een manier van aanwezig zijn bij wat er in en om ons beweegt. Hartmut Rosa (2016,) noemt dit resonantie – een relationele afstemming waarin mens en wereld elkaar wederzijds vormgeven.

Deze verschuiving raakt aan een dieper proces. De traditionele reflexen van het ego – zoeken naar erkenning, controleren, overtuigen of vermijden – voldoen steeds minder in een wereld die vraagt om integratie en nuance. In de taal van Spiral Dynamics (Beck & Cowan, 1996) is dit de overgang van de eerste naar de tweede bandbreedte: van lineair, ego-gestuurd leiderschap naar een bewustzijn dat paradoxen kan dragen en veelheid kan verbinden.

We bevinden ons midden in die overgang.

De vraag die dan opkomt, is niet langer:

“Hoe krijg ik de complexiteit onder controle?”

maar:

“Hoe stem ik mij af op de complexiteit die door mij heen beweegt?”

1.1 Leiderschap als dialogisch bewustzijnsveld

In dit essay staat één onderzoek centraal:

Wat gebeurt er wanneer we leiderschap niet langer zien als een rol, maar als een veld waarin innerlijke en uiterlijke stemmen elkaar voortdurend beïnvloeden?

Die vraag nodigt uit om leiderschap te benaderen als een dynamisch bewustzijnsproces. Niet als een verzameling vaardigheden, maar als een levend veld van betekenis. Daarin komen verschillende theoretische lijnen samen:

- **Spiral Dynamics** (Beck & Cowan, 1996), dat de ontwikkelingslogica van waardesystemen blootlegt.
- **ZKM** (Hermans & Hermans-Jansen, 2009), dat de innerlijke waarderingsstructuur zichtbaar maakt.
- **Narratief Coachen** (Van Huijgevoort & Koren, 2015), dat toont hoe verhalen identiteit vormen.
- **Systemisch werk**, waarin onderstroom, loyaliteit en herkomst betekenis geven aan gedrag.

Samen tonen zij leiderschap als een voortdurend gesprek: tussen binnenwereld en buitenwereld, tussen herkomst en toekomst, tussen angst en verlangen, tussen weten en niet-weten.

1.2 Drie vensters op ontwikkeling

Wanneer we door deze verschillende kaders naar leiderschap kijken, ontstaat een veelstemmig beeld van ontwikkeling.

Spiral Dynamics laat zien hoe mensen en organisaties antwoorden zoeken op toenemende complexiteit, en hoe waardesystemen elkaar opvolgen als adaptieve logica's.

ZKM maakt zichtbaar hoe deze waardelogica's in ons innerlijk een emotionele structuur vormen: een dans tussen autonomie (A-motief/gericht op verbondenheid met de ander) en verbondenheid (Z-motief/gericht op zelfbevestiging).

Narratief Coachen onderzoekt hoe die logica's zich uitspreken in verhalen – soms bevrijdend, soms beperkend.

Er ontstaat zo een weefsel van stemmen, waarden en verhalen dat voortdurend in dialoog is. Een leider die dit weefsel kan herkennen, ziet meer dan gedrag; hij ziet betekenis. Wanneer we daar de systemische laag aan toevoegen – de herkomst, de familiepatronen, de contextuele loyaliteiten – wordt duidelijk dat leiderschap zich niet alleen afspeelt in het heden. Het draagt sporen van geschiedenis en verlangen.

Leiderschap ontstaat zo op het snijvlak van waarden, waardering, verhalen en systemen. Een dialogisch geheel dat voortdurend in beweging is.

1.3 Leiderschap als bewustzijnsbeweging

Vanuit deze vensters verschijnt leiderschap niet als een set tools, maar als een bewustzijnsbeweging. Een beweging waarin leiders leren luisteren naar de stemmen die in en om hen spreken – ook wanneer die spanning oproepen of elkaar tegenspreken.

In plaats van die spanning te bestrijden, wordt ze een bron van informatie.

In plaats van verschil te corrigeren, wordt het een ingang naar inzicht.

In plaats van te reageren vanuit oude reflexen, ontstaat ruimte voor resonantie.

Deze beweging sluit aan bij wat Said Dawlabani (2024) beschrijft als **Second Sapiens Bewustzijn**: leiderschap dat niet langer draait om het versterken van het ego, maar om afstemming met de intelligentie van het grotere geheel.

In dit essay onderzoek ik die beweging aan de hand van SCAI – **Sensitieve Complexe Adaptieve Intelligentie**. SCAI verwijst naar een volwassen bewustzijnsvermogen: een innerlijke staat waarin leiders kunnen vertragen, waarnemen, afstemmen en resoneren met wat zich aandient.

Zo vormt Hoofdstuk 1 niet slechts een inleiding, maar een uitnodiging:
een uitnodiging om leiderschap te zien als een evolutie van binnen naar buiten,
van verhaal naar veld,
van ego naar resonantie,
van ik naar wij.

Wanneer je eenmaal ziet hoe waarden, stemmen en verhalen de binnenwereld vormen, verschijnt er als vanzelf een volgende laag. Niet een systemische laag – die komt later – maar een evolutionaire: de laag waarin je begint te herkennen dat leiderschap nooit stil staat.

*Leiderschap verandert met ons mee.
Het ontvouwt zich in lagen, ritmes en spiralen.
Soms als groei, soms als frictie, soms als terugval.*

In die beweging ontstaat een dialoog tussen wie we zijn en wat de wereld van ons vraagt. Een dialoog waarin bewustzijn zich verdiept, verbreedt en opnieuw oriënteert.

*Precies dáár begint Hoofdstuk 2:
bij leiderschap als een evolutionaire beweging die door mensen, teams en samenlevingen heen werkt – niet lineair, niet mechanisch, maar als een levende spiraal die voortdurend nieuwe betekenis opent.*

“

Leiderschap vraagt
om afstemming
met de veelheid van
stemmen in en om
ons.

– Dick Rochat

”



Hoofdstuk 2

Inleiding – Leiderschap als evolutionaire dialoog

Er zijn momenten in de geschiedenis waarop een oude manier van kijken langzaam uitdooft en een nieuwe manier zich aandient, nog fragiel, nog niet volledig zichtbaar, maar voelbaar in de onderstroom. Leiderschap bevindt zich precies in zo'n tussenruimte.

De hiërarchische logica die decennialang richting gaf – plannen, controleren, voorspellen – verliest haar vanzelfsprekendheid. De wereld waarin organisaties bewegen is complexer, gelaagder en minder lineair dan ooit. Veel van wat vroeger houvast bood, blijkt in deze tijd te smal: oorzaken zijn niet meer eenduidig, effecten niet meer vooraf te berekenen. Wat vandaag werkt, kan morgen al weerbarstig zijn.

In deze verschuiving ontstaat een nieuw besef: leiderschap is niet langer een set instrumenten of technieken, maar een vorm van waarnemen. Een manier van aanwezig zijn in een veld dat zich voortdurend vormt en hervormt. Niet de leider bepaalt de richting, maar de interactie tussen binnenwereld en context. Zoals Otto Scharmer (2009) beschrijft, vraagt dit om een kwaliteit van luisteren die voorbij het verleden reikt – een openheid voor wat via mensen, relaties en situaties wil ontstaan.

2.1 De beweging van controleren naar afstemmen

De klassieke reflex – grip krijgen, beheersen, versnellen – werkt steeds minder in een wereld die zich niet laat inperken. Wie probeert te controleren, verhardt. Wie probeert te forceren, raakt losgezongen van het systeem dat hij probeert te leiden.

Leiders voelen dit intuïtief: dat de vragen van nu niet kunnen worden beantwoord vanuit dezelfde logica waarmee ze zijn ontstaan. De oplossing ligt niet in nóg beter plannen, nóg scherper sturen, of nóg sneller ingrijpen, maar in een andere kwaliteit van aanwezigheid.

Een verschuiving
van antwoord naar vraag,
van versnellen naar vertragen,
van overtuigen naar luisteren,
van zeker weten naar spanning kunnen dragen.
Niet als verlies, maar als ontwikkeling van bewustzijn.

Spiral Dynamics beschrijft deze overgang als de beweging van de eerste naar de tweede bandbreedte: van een ego-logica die zoekt naar zekerheid, erkenning of harmonie, naar een ruimer bewustzijn dat paradoxen kan dragen en verschil niet langer als bedreiging ziet, maar als informatie. In deze bandbreedte ontstaat een nieuw vermogen: om niet meer te reageren op wat is geweest, maar af te stemmen op wat wil worden.

2.2 Leiderschap als bewustzijnsveld

Wanneer we deze verschuiving werkelijk toelaten, verandert de definitie van leiderschap fundamenteel. Leiderschap is dan geen rol die iemand vervult, maar een veld dat ontstaat tussen mensen. Een veld waarin betekenissen circuleren, verhalen zich verweven, en richting wordt geboren uit de resonantie tussen binnenwereld en buitenwereld.

In die zin is leiderschap geen eigenschap van de enkeling, maar een relationeel fenomeen. Het ontstaat in de open ruimte waarin twee mensen elkaar werkelijk ontmoeten. In het moment waarin een team durft te vertragen om te voelen wat er speelt. In de stilte waarin een inzicht onverwacht oplicht.

De kwaliteit van dat veld wordt bepaald door de kwaliteit van aanwezigheid van de leider: de sensitiviteit waarmee hij spanningen herkent, de openheid waarmee hij luistert naar signalen uit de onderstroom, en de rust waarmee hij niet onmiddellijk corrigeert, maar eerst waarneemt.

Dit vermogen – om complexiteit te verdragen zonder te sluiten – vormt het hart van wat ik Sensitieve Complexe Adaptieve Intelligentie (SCAI) noem: een fijnzinnige capaciteit om innerlijke processen, relationele dynamieken en systemische patronen in samenhang waar te nemen.

2.3 Meerstemmigheid als kompas

In een tijd waarin polarisatie toeneemt en systemen onder druk staan, blijkt één vaardigheid onmisbaar:

het vermogen om meerdere stemmen tegelijk te horen. Niet alleen de stemmen van anderen, maar ook die binnenin onszelf – de stem die veiligheid zoekt, de stem die vooruit wil, de stem die twijfelt, de stem die weet.

Wanneer leiders leren luisteren naar deze meerstemmigheid, ontstaat ruimte.

Ruimte om spanning te lezen in plaats van te bestrijden.

Ruimte om vertraging te zien als informatie.

Ruimte om verschil niet langer te willen overbruggen, maar te kunnen dragen.

En precies in die ruimte verandert leiderschap van een instrument in een dialoog.

Van een rol in een bewustzijnsbeweging.

Van “ik leid” naar “er wordt geleid”.

2.4 De uitnodiging van dit hoofdstuk

Dit hoofdstuk vormt de poort naar de reis die volgt.

Van waarden naar waardering.

Van verhaal naar herkomst.

Van persoonlijke helderheid naar relationele en systemische afstemming.

We bewegen van binnen naar tussen – van de logica van het ego naar de resonantie van het geheel.

In het volgende hoofdstuk verkennen we Spiral Dynamics, het ontwikkelingsmodel dat zichtbaar maakt hoe waardesystemen zich ontrouwen door mensen en organisaties heen – en hoe deze kleurverschillen de fundamentele vormen onder iedere vorm van leiderschap in deze tijd.

Daar begint de verdieping van de evolutionaire dialoog waarin dit essay de lezer stap voor stap meeneemt.

“

Leiderschap ontvouwt
zich wanneer dialoog
belangrijker wordt
dan richting.

– Dick Rochat

”



Hoofdstuk 3

Spiral Dynamics – De spiraal als levende beweging van bewustzijn

Soms lijkt het alsof mensen in verschillende werkelijkheden leven.

De één wil duidelijkheid, de ander vrijheid.

De één zoekt structuur, de ander ruimte.

De één hoort een probleem, de ander een kans.

Onder die verschillen schuilt geen toeval, maar een ontwikkelingslogica – een beweging die al decennia geleden door Clare W. Graves (1914 – 1986) werd beschreven als *“het verhaal van het menselijke bewustzijn dat zich steeds opnieuw herschept in relatie tot zijn omstandigheden.”*

Spiral Dynamics is de taal van die beweging: geen model om mensen in kleuren te rangschikken, maar een veld dat zichtbaar maakt hoe we als mens, team of organisatie steeds door nieuwe waardeloga's heen bewegen.

Niet omhoog – niet als ladder of opstijging – maar er doorheen: als een spiraal die zich ontvouwt, terugvouwt, herpakt en verdergaat zodra de wereld ons ertoe uitnodigt.

De spiraal is geen routekaart, maar een resonantieveld.

3.1 De twee bandbreedtes – twee manieren van zijn in de wereld

Wie door de bril van Spiral Dynamics kijkt, ziet dat er grofweg twee zones bestaan waarin bewustzijn zich kan bewegen.

De eerste bandbreedte

Beige tot en met Groen.

Een gebied waarin ons handelen vooral wordt gevormd door tekorten: gebrek aan zekerheid, controle, erkenning, ruimte, nabijheid, veiligheid.

Ieder waardesysteem ontwikkelt een manier om met die tekorten om te gaan:

door te beschermen (Paars),

door te begrenzen (Rood),

door te ordenen (Blauw),

door te presteren (Oranje),

door te verbinden (Groen).

De tweede bandbreedte

Vanaf Geel ontstaat een verschuiving. Niet omdat we 'hoger' worden, maar omdat de binnenwereld een andere beweging maakt: van tekort naar voldoende.

Het ego hoeft zich niet langer te bewijzen. Er ontstaat ruimte voor paradox, nuance, relativering, context, onderlinge afhankelijkheid.

Waar de eerste bandbreedte vraagt:

Hoe overleef ik? Waar hoor ik bij? Hoe word ik gezien?

vraagt de tweede bandbreedte:

Wat wil hier ontstaan? Wat vraagt het geheel van mij?

Het is geen stijging, maar een verruiming – een bewustzijn dat zich door verschillende lagen kan bewegen zonder eraan vast te zitten.

3.2 Waardesystemen als velden van ervaring

Waardesystemen zijn geen types.

Geen etiketten.

Geen vaste woonadressen.

Ze zijn velden van ervaring die geactiveerd worden door de situatie waarin we ons bevinden.

In één dag kunnen we door meerdere kleuren heen resoneren - afhankelijk van stress, ruimte, vertrouwen, historie of context.

Wie onder druk staat, valt vaak terug op oude logica's – soms van jaren, soms van generaties terug. Wie ruimte ervaart, opent zich voor een bredere blik.

Daarom is leiderschap nooit statisch. Het is een voortdurende afstemming op wat er door ons heen naar voren wil komen. Spiral Dynamics helpt die beweging niet te categoriseren, maar te verstaan.

3.3 Kleur als verhaal – de menselijke dimensie van ontwikkeling

Wanneer leiders hun waardensysteem herkennen, gaat er een wereld open. Kleur wordt dan geen abstractie, maar een verhaal dat spreekt vanuit een bepaalde laag van het bestaan:

Paars spreekt in verbondenheidsverhalen:

veiligheid, nabijheid, ritme, traditie.

Rood spreekt in krachtverhalen:

grenzen, energie, plaatsing, overleven.

Blauw spreekt in plichtverhalen:

duidelijkheid, vertrouwen, structuur, het juiste doen.

Oranje spreekt in succesverhalen:

groei, ambitie, resultaat, vooruitgang.

Groen spreekt in samen-verhalen:

harmonie, gelijkwaardigheid, luisteren, zorg.

Geel spreekt in ontwikkelingsverhalen:

complexiteit als uitnodiging, vrijheid in denken, beweging tussen perspectieven.

Turkoois spreekt in heelheidsverhalen:

de mens als deel van een groter levend veld, verbonden met systemen, ecologie en generaties.

Een leider die deze verhalen kan horen – in zichzelf en in anderen – krijgt toegang tot meer nuance, meer handelingsruimte en meer afstemming.

3.4 De beweging van tekort naar voldoende

De overgang van Groen naar Geel wordt vaak gezien als een sprong omhoog. Maar het is geen sprong in status – het is een verschuiving in de binnenwereld.

Ze begint wanneer we voelen dat we onszelf niet langer hoeven te verdedigen of bewijzen.

Dat we niet harder hoeven te trekken om gezien te worden.

Dat spanning geen bedreiging is, maar informatie.

Dat verschil niet weggewerkt hoeft, maar gedragen kan worden.

Het is de innerlijke verschuiving van:

ik moet overeind blijven

naar

het is genoeg; ik ben genoeg; ik hoef niets te berechten.

In die ruimte ontstaat generativiteit – de staat waarin leiders spanning kunnen dragen, luisteren zonder zichzelf te verliezen, en bewegen zonder te forceren.

3.5 De spiraal als kompas voor leiders in deze tijd

Voor leiders is Spiral Dynamics geen typologiemodel, maar een uitnodiging om zichzelf en de omgeving fijner af te stemmen.

Het vraagt drie vormen van luisteren:

1. Luisteren naar de binnenwereld

Welke stemmen worden luid onder druk?

Welke kleur resoneert wanneer spanning oploopt?

Waar zit de reflex – waar zit het verlangen?

2. Luisteren naar het team

Teams bestaan uit mensen met verschillende waardeloga's.

Daar waar kleuren botsen, ontstaat frictie – maar ook potentie.

3. Luisteren naar het systeem

Elke organisatie draagt geschiedenis, loyaliteit en herkomst in zich. Soms spreekt er meer door een team heen dan alleen het heden.

Wie deze lagen kan horen en lezen, ziet geen gedrag maar betekenis.

Geen conflict maar informatie.

Geen weerstand maar een uitnodiging.

De spiraal helpt leiders niet om te sturen, maar om te verstaan.

3.6 Slot – ontwikkeling als volwassenwording van bewustzijn

Spiral Dynamics nodigt leiders uit om anders te kijken naar ontwikkeling. Niet als lineaire groei, maar als een voortdurende dialoog tussen tekorten en mogelijkheden, tussen bescherming en vertrouwen, tussen historie en potentie.

Het is de beweging waarin leiders ontdekken:

dat elke kleur een functie heeft;
dat elke spanning een verhaal draagt;
dat iedere crisis een uitnodiging tot volwassenwording is.

De spiraal opent zo de deur naar wat volgt in dit essay:
van waarde naar waardering (ZKM),
van waardering naar verhaal (Narratief Coachen),
van verhaal naar resonantie en generativiteit (Deel 2),
en uiteindelijk naar systeem, onderstroom en veldbewustzijn (Deel 2).

Hier eindigt de logica van kleur.
Hier begint de logica van betekenis.

3.7 Reflectie – luisteren naar kleur in jezelf

Neem een moment om te voelen welke beweging in jou klinkt:

- Waar zoek je veiligheid? Waar zoek je richting? Waar zoek je ruimte?
- Welke kleur wordt luid wanneer het spannend wordt – en welke wordt stil?

Het zijn geen vragen om te beantwoorden, maar om te laten klinken en te verstaan. Daar begint de verschuiving naar waardering – en het domein van ZKM.

Wanneer we de spiraal zo bekijken – niet als model maar als een levend veld waarin waardesystemen door ons heen bewegen – wordt duidelijk dat ontwikkeling geen opstijgen is, maar een die er doorheen beweegt. Geen tocht omhoog, maar een steeds verfijnder afstemmen op wat het leven van ons vraagt. In die beweging verschuift bewustzijn van kleur naar gevoel, van logica naar beleving.

Want pas wanneer we gaan voelen hoe die waardesystemen in ons werken, wordt hun betekenis echt zichtbaar. Niet in abstracties, maar in waardering: in wat ons raakt, in wat we belangrijk vinden, in wat spanning oproept of juist ruimte geeft.

Daar, in het waarderingsgebied, krijgt Spiral Dynamics een lichaam. Daar wordt de spiraal persoonlijk. En precies daar begint de ZelfKennisMethode.

In het volgende hoofdstuk verkennen we deze binnenwereld: de plek waar waarde, emotie en betekenis elkaar raken – en waar leiderschap zijn eerste, beslissende vorm krijgt.

“

Zelfkennis ontstaat
daar waar betekenis
en persoonlijke
waarden elkaar
raken.

– Dick Rochat

”



Hoofdstuk 4

De ZelfKennisMethode (ZKM) – waar waarde, emotie en betekenis elkaar raken

Waar waardesystemen een lichaam krijgen en betekenis voelbaar wordt

Er is een moment in bewustzijnsontwikkeling waarop waarden niet langer abstract zijn.

Waar kleur geen model meer is, maar een ervaring.

Waar we niet langer spreken over “Oranje” of “Groen”, maar voelen wat erkenning, richting, verbinding of eerlijkheid in ons doen.

Dat moment is het domein van ZKM. Niet als instrument, maar als luisterhouding. Als subtiel, bijna fenomenologisch kijken naar wat waardering in ons lichaam doet.

Waar Spiral Dynamics de ontwikkelingslogica laat zien, maakt ZKM zichtbaar hoe die logica door een mens heen beweegt. En waar narratief werk het verhaal laat spreken, toont ZKM de emotionele structuur achter dat verhaal: diep, intuïtief, vaak grotendeels impliciet.

ZKM vormt zo het scharnier tussen de voorgaande hoofdstukken en wat volgt: de brug tussen waarden (SD) en verhalen (Narratief Coachen). Het is de plek waar binnenwereld concreet wordt – voelbaar, herkenbaar, soms confronterend, altijd richtinggevend.

4.1 De logica van waardering – het innerlijke landschap onder onze keuzes

Waardering is de stille kern van ZKM.

Het is de bron waar betekenis en emotie elkaar raken.

Niet via denken, maar via tonen:

- een beeld dat warm voelt zonder dat je weet waarom,
- een herinnering waar je ogen kort van weggijken,
- een zin die je altijd met je meedraagt,
- een loyaliteit die je nooit hebt uitgesproken.

Waardering is de laag waarin leiders ontdekken hoe waardesystemen door hen heen spreken:

- waarom rood kracht geeft en kan overweldigen.
- waarom blauw veiligheid geeft,
- waarom oranje spanning oproept of juist energie,
- waarom groen verzacht maar soms ook vermijdt,

ZKM laat deze nuances oplichten. Het maakt zichtbaar welke waarderingsspatronen een leider dragen – en welke hem gevangen houden.

Hier krijgen waardesystemen een lichaam.
Niet meer als model, maar als binnenwereld.

4.2 Hermans' grondmotieven – de dans tussen autonomie en verbondenheid

De binnenwereld is geen monoloog.

Ze is een dialoog tussen twee oerbewegingen:

- Z-motief: de beweging naar autonomie – richting, daadkracht, ik.
- A-motief: de beweging naar verbondenheid – zorg, relatie, wij.

Hermans beschreef deze grondmotieven al als een innerlijk krachtenveld. ZKM maakt dit veld voelbaar.

Wanneer autonomie te luid wordt, verhardt leiderschap.

Wanneer verbondenheid overheerst, verliest leiderschap richting.

In ZKM wordt deze dynamiek geen theoretisch model, maar een ervaren spanning: een verschuiving in de stem, in het lichaam, in de waardering die plots kantelt.

En precies deze laag wordt later in generatief en systemisch werk essentieel: leiders die hun grondmotieven kennen, blijven beschikbaar in spanning.

Ze sluiten niet, ze bevriezen niet, ze forceren niet.

Ze kunnen dragen.

4.3 Waar Spiral Dynamics voelbaar wordt – jouw innerlijke waarderingsvelden

ZKM laat niet alleen zien *wat* je waardeert, maar *hoe* waardering zich in jou vormt. Het is de plek waar Spiral Dynamics niet langer een model is, maar een ervaring – iets dat je in je lichaam, je voorkeuren, je gevoeligheden en je reacties kunt waarnemen.

Waarderingsvelden zijn precies dat:

de persoonlijke waarderingsgebieden (ZKM) waarin de waardeloga's van Spiral Dynamics voelbaar worden als innerlijke oriëntatie. Geen labels, geen types, maar subtiele innerlijke bewegingen die richting geven aan jouw handelen.

Wanneer je met deze waarderingsvelden werkt, ontvouwen zich patronen die veel leiders herkennen:

- **Paars** voelt als de behoefte aan nabijheid, ritme en vertrouwdeheid – maar ook als de gevoeligheid voor buitensluiting of ontregeling van het ritme.
- **Rood** verschijnt als de energie van daadkracht, stevigheid en onmiddellijke actie – en als de spanning die kwetsbaarheid of begrenzing kan oproepen.
- **Blauw** brengt rust door structuur, duidelijkheid en voorspelbaarheid – maar kan onrust tonen wanneer ambivalentie of flexibiliteit wordt gevraagd.
- **Oranje** geeft focus, ambitie en resultaatgerichtheid – en roept soms spanning op wanneer iets niet beïnvloedbaar is.
- **Groen** biedt veiligheid via harmonie, gelijkwaardigheid en verbinding – terwijl confrontatie juist ongemakkelijk of beladen kan voelen.

- **Geel** ervaart helderheid in complexiteit en meervoudige perspectieven – maar kan afstand creëren wanneer emotionele realiteit dichtbij komt.
- **Turkoois** herkent patronen van verbondenheid en heelheid – en voelt spanning wanneer systemen niet met zichzelf in harmonie zijn.

ZKM maakt zichtbaar waar jouw waardering naartoe gaat, en waar spanning zich laat voelen. Het is geen diagnose, geen type-indeling, maar een kaart van innerlijke oriëntatie. Een kaart die laat zien vanuit welke logica jouw handelen wordt gevormd, en waar een volgende beweging mogelijk is.

4.4 Het zelfverhaal – waar waardering betekenis wordt

Wanneer waardering zich uitspreekt in taal, ontstaat verhaal.

Dat moment – het kantelen van emotie naar betekenis – is het hart van de ZKM-narratieve brug.

Een leider zegt bijvoorbeeld:

- *“Ik moet het oplossen.”*
- *“Ik mag geen fouten maken.”*
- *“Ik moet loyaal zijn.”*
- *“Ik moet sterk blijven.”*

ZKM onderzoekt de waarderingsstructuur achter deze zinnen:

- Wat geeft deze zin energie?
- Wat kost hem energie?
- Waar komt hij vandaan?
- Welke stem draagt hem?
- Welke betekenis is ermee verbonden?

Waar Spiral Dynamics toont welke waardelogica spreekt, toont ZKM hoe die logica geladen is.

En precies daar begint narratief werk:

waardering wordt taal,
taal wordt verhaal,
verhaal wordt identiteit.

4.5. Praktijkmoment – een verschuivend waarderingsmoment (ZKM)

Hij keek naar de woorden die hij had opgeschreven en bleef hangen bij één zin:

“Ik moet het goed doen.”

Het was een zin die hij al jaren met zich meedroeg, bijna vanzelfsprekend.

Toen ik vroeg wat die zin voor hem betekende, werd hij stil.

“Hij geeft me richting,” zei hij. “Maar ook... druk. Alsof ik altijd tekortschiet.”

In dat moment kanteelde er iets. De zin werd niet kleiner, maar kreeg een andere kleur: van plicht naar bescherming, van moeten naar willen bijdragen.

“Misschien wil ik het niet goed doen... maar zinvol,” fluisterde hij.

En precies daar begon de verschuiving, in dat liminale moment (Van Dijk & Hustings, 2025).

4.6 De binnenwereld als fundament van generativiteit

Generativiteit – de innerlijke staat die we in deel 2 zullen uitwerken – begint niet in gedrag, maar in binnenwereld.

ZKM legt precies die laag bloot waar generativiteit ontstaat:

- ruimte tussen impuls en keuze,
- vermogen om spanning te dragen zonder reflex,
- helderheid over wie er in mij spreekt,
- onderscheid tussen verhaal en werkelijkheid,
- mildheid voor oude logica's die ooit nodig waren.

Wanneer waardering zichtbaar wordt, ontstaat voor het eerst vrijheid.

Vrijheid om anders te luisteren.

Anders te kijken.

Anders aanwezig te zijn.

ZKM vormt zo de psychologische en fenomenologische basis onder Sensitieve Complexe Adaptieve Intelligentie (SCAI): de sensitiviteit waarmee leiders zichzelf en anderen leren lezen en begrijpen.

4.7 Wat dit betekent voor leiderschap

Leiders die hun waarderingsgebieden kennen, staan anders in hun rol:

- ze reageren minder vanuit overleving;
- ze herkennen patronen zonder oordeel;
- ze horen de stem achter de stem;
- ze bewegen genuanceerder tussen kleur en context;
- ze blijven beschikbaar, ook wanneer spanning stijgt.

ZKM is geen analyse-instrument, maar een manier om met aandacht en fijnzinnigheid naar de eigen binnenwereld te leren luisteren. Een manier van kijken die de binnenwereld en de buitenwereld niet langer scheidt, maar verbindt.

Het vormt daarmee het fundament waarop narratief, generatief en systemisch werk rusten.

4.8 Reflectie – een eerste verschuiving van zien naar voelen

Neem een moment om te luisteren:

- Welke beelden uit je leven dragen een stille waardering?
- Welke stemmen worden luid wanneer het spannend wordt?
- Waar in de spiraal voel je spanning of weerstand – waar sluit je je eerder af dan dat je open blijft?
- Welke emoties vertellen het verhaal vóór het verhaal?

Het zijn geen vragen om te beantwoorden, maar om mee te leven. Want juist in dit stille gebied van waardering begint de beweging die zich verder verdiept in de volgende laag van dit eerste deel.

ZKM heeft de binnenwereld geopend.

Spiral Dynamics heeft de ontwikkelingslogica zichtbaar gemaakt.

Samen schetsen ze het landschap waarop betekenis ontstaat.

Vanuit die laag stappen we in Hoofdstuk 5 in het domein waar binnenwereld taal wordt:

Narratief Coachen – het verhaal dat door ons spreekt.

Daar krijgt waardering een vorm.

Daar wordt spanning betekenis.

Daar ontstaat de mogelijkheid om het verhaal dat ons stuurt, voorzichtig te verruimen.

“

Verandering wordt
mogelijk wanneer
we onszelf in het
verhaal kunnen
herkennen.

”

– Dick Rochat



Hoofdstuk 5

Narratief Coachen – Het verhaal dat door ons heen spreekt

Er komt een moment waarop waarden geen abstracties meer zijn en waardering geen stille stroom onder de oppervlakte, maar een voelbare beweging die taal zoekt. Waar wat we beleven, hoe we ons verhouden, en wat we verlangen langzaam een vorm krijgt. Precies op dat punt begint narratief werk – niet als techniek, maar als een zachte manier van kijken. Een manier van luisteren naar het verhaal dat ons heeft gevormd, en dat we soms zó lang hebben meegedragen dat we vergeten zijn dat het ook anders kan.

Waar Spiral Dynamics de waardeloga toont en ZKM de innerlijke waarderingsstructuur zichtbaar maakt, laat narratief coachen zien hoe deze lagen zich uitspreken in betekenis.

In een zin.

In een gebaar.

In een verhaal dat telkens terugkeert wanneer we onder druk komen te staan – vaak zonder het te willen of te merken.

Narratief Coachen vormt daarmee het derde venster van Deel 1:

van waarde → naar waardering → naar verhaal.

Van binnenwereld → naar de taal die die binnenwereld probeert te vangen.

Het is geen analyse van wat waar is, maar een onderzoek naar wat werkt.

Naar wat leeft.

Naar wat gehoord wil worden.

5.1 De wereld als verhaal

Een verhaal is geen beschrijving van wat er feitelijk gebeurde. Het is een innerlijke ordening van betekenis.

Het verbindt ervaringen tot een patroon dat zegt:

Dit ben ik.

Dit is hoe ik beweeg.

Dit is hoe de wereld zich tot mij verboudt.

Hermans' dialogische zelf (Hermans & Hermans – Konopka, 2010) laat zien dat onze identiteit geen monoliet is, maar een landschap van stemmen. In iedere leider bewegen meerdere stemmen tegelijk: de stem die wil beschermen, de stem die vooruit wil, de stem die vrede zoekt, de stem die grenzen wil stellen, de stem die simpelweg moe is.

Een leider is niet één van die stemmen. Een leider is de plek waar deze stemmen elkaar ontmoeten – soms harmonieus, soms schurend, soms zoekend.

Narratief coachen (Van Huijgevoort en Koren, 2015) opent ruimte voor dat innerlijke gesprek.

5.2 Het dominante verhaal – de stem achter de stem

Wanneer we iemand horen zeggen:

“Ik moet het zelf oplossen.”

“Ik mag geen fouten maken.”

“Ik moet sterk zijn.”

...dan horen we geen feit. We horen een verhaal – vaak oud, vaak loyaal, vaak ooit functioneel.

Een verhaal dat bescherming bood.

Een verhaal dat richting gaf.

Een verhaal dat misschien zelfs een leven heeft gered.

Maar datzelfde verhaal kan later krap worden. Te smal. Te zwaar. Alsof een jas die ooit warm was, nu te klein is geworden.

Narratief coachen onderzoekt niet of het verhaal klopt, maar waar het vandaan komt, wat het diende, en wat het nu kost. Het is een beweging van binnen naar buiten, van gewoonte naar bewustzijn.

5.3 Meerstemmigheid in verhalen – waar logica's samenkomen

Net als waardesystemen zijn verhalen meerstemmig. Binnen één zin kan een hele ontwikkeling doorklinken:

Een paars verhaal kan fluisteren: *“Blijf dichtbij, wees loyaal.”*

Een rode onderstroom kan duwen: *“Laat zien dat je er bent.”*

Blauw kan waarschuwen: *“Doe het goed, houd je aan de regels.”*

Oranje kan verlangen: *“Ga vooruit, benut je kansen.”*

Groen kan zeggen: *“Luister, verbind, zorg.”*

Geel kan zien: *“Er zijn meerdere perspectieven die samen betekenis geven.”*

Turkoois kan voelen: *“Alles is deel van een groter geheel.”*

Deze verhalen wisselen elkaar af zoals ademhaling: nooit statisch, altijd in beweging. Narratief coachen maakt zichtbaar welk verhaal dominant is, welk verhaal onderdrukt is, en welk verhaal misschien al jaren zacht klopt om gehoord te worden.

5.4 Re-authoring – wanneer een verhaal ruimte maakt

Wanneer een leider het eigen verhaal werkelijk kan horen, ontstaat er iets bijzonders: ruimte. Niet de ruimte om iets anders te *doen*, maar de ruimte om iets anders te *zien*. Re-authoring is geen proces van ‘positief denken’, maar een zachte verruiming:

van *“ik moet het dragen”*

naar *“ik mag delen”*;

van *“ik moet sterk zijn”*

naar *“ik mag ook mens zijn”*;

van *“ik ben verantwoordelijk voor alles”*;

naar *“ik ben onderdeel van een geheel dat samen draagt”*.

Niet door het oude verhaal te bestrijden, maar door het te erkennen en tegelijk te openen. Zo ontstaat geen nieuw verhaal uit wilskracht, maar een ruimer verhaal dat aansluit bij wie iemand aan het worden is.

5.5 Een praktijkmoment – wanneer het verhaal zich laat horen

Ze zat iets scheef in de stoel, alsof ze zichzelf minder ruimte wilde geven dan de stoel bood.

“Als ik het niet doe, valt het uit elkaar,” zei ze.

Niet verwijtend. Niet dramatisch.

Een feit, volgens haar. Een plicht, volgens haar lichaam.

We verkenden het verhaal dat deze zin droeg:

de moeder die altijd te veel moest dragen,

de organisatie waarin stilte werd beloond,

de waardering die ze kreeg voor werk dat niemand zag.

Toen ik vroeg: *“Welk ander verhaal zou hier mogen spreken?”*, viel er een lange, ademende stilte.

“Misschien... dat ik niet alles hoeft te dragen.”

De zin klonk nieuw, zacht, onwennig.

Maar precies dáár begon de verschuiving.

Een verhaal dat ooit bescherming bood, liet voor het eerst een barstje zien – geen breuk, maar een opening. Narratief werk doet dat: niet dwingen, maar openen.

5.6 Verhalen die kleuren dragen – de verbinding met Spiral Dynamics

Verhalen zijn nooit neutraal; ze ademen waardenlogica's. Spiral Dynamics geeft taal aan die kleur, maar narratief werk maakt de kleur voelbaar.

Niet als categorie, maar als beweging:

Paars vertelt zichzelf als een verbondenheidsverhaal – ritme, zorg, nabijheid.

Rood vertelt zichzelf als een krachtverhaal – vitaliteit, plek innemen, initiatief.

Blauw vertelt zichzelf als een plichtverhaal – structuur, trouw, betrouwbaarheid.

Oranje vertelt zichzelf als een succesverhaal – vooruitgang, ambitie, resultaat.

Groen vertelt zichzelf als een samen-verhaal – gelijkwaardigheid, luisteren, inclusie.

Geel vertelt zichzelf als een ontwikkelingsverhaal – perspectief, inzicht, complexiteit.

Turkoois vertelt zichzelf als een heelheidsverhaal – mens, systeem en aarde als één veld.

Een leider die meerdere verhalen kan dragen, kan ook tussen meerdere kleuren bewegen.

En precies dáár ontstaat **generativiteit**: het vermogen om niet te reageren vanuit één dominante logica, maar vanuit een ruimer bewustzijn dat meerdere perspectieven kan vasthouden.

5.7 Narratief werk als fundament van SCAI

Sensitieve Complexe Adaptieve Intelligentie (SCAI) begint niet bij het systeem. Het begint bij de binnenwereld.

Bij de resonantie waarmee we onze eigen stemmen horen.

Bij de ruimte die ontstaat wanneer we niet langer automatisch reageren.

Bij het besef dat een verhaal niet de waarheid is, maar een manier waarop betekenis zich heeft georganiseerd als een beleefde werkelijkheid.

Narratief werk ontwikkelt een fijnzinnige gevoeligheid:

kijken zonder te oordelen,

luisteren zonder te fixeren,

voelen zonder te verdrinken.

Het is de psychologische grondlaag onder generativiteit en systemisch waarnemen. Wie zijn eigen verhaal kan horen, kan verbonden raken met de verhalen van anderen – en later: met de verhalen van het systeem.

5.8 Reflectie

Luisteren naar het verhaal dat je draagt

Er zijn vragen die je niet hoeft te beantwoorden, maar waarvoor je moet leren luisteren.

- Van welke zin in jouw leven is het verhaal?
- Welke stem wordt luid wanneer het spannend wordt?
- Welke stem trek je terug wanneer het moeilijk is?
- Is het verhaal waarin je leeft nog steeds het verhaal dat je dient? Of vraagt jouw leiderschap om een verhaal dat ruimer is dan gewoonte, loyaliteit of herkomst?

Wanneer leiders hun innerlijke verhaal kunnen horen én dragen, ontstaat er een kwaliteit van aanwezigheid die anders is: zachter, wijzer, ruimer.

Daar opent de deur naar de volgende laag van ontwikkeling – de generatieve staat:

waar verhaal, waardering en relatie samenkomen in een nieuwe vorm van handelen. De brug tussen binnenwereld, ontmoeting en systeem.

Wanneer waardesystemen zichtbaar worden (Spiral Dynamics) en de onderliggende waarderingsgebieden voelbaar worden (ZKM), opent zich een volgende laag van leiderschap: de laag waarin betekenis taal krijgt, en ervaring een verhaal wordt. In deze laag verschuift de vraag van wat er in mij leeft naar hoe ik het vertel – en wat dat vertellen met mij, met de ander en met mijn leiderschap doet.

Want ieder waardesysteem klinkt als een verhaal.

Elke waardering vormt een narratief spoor.

En iedere leider beweegt in verhalen die ooit bescherming boden, maar nu richting geven, kaderen of beperken.

Narratief Coachen betreedt precies dat gebied: het grensvlak tussen binnenwereld en interactie. Het is de laag waarin waarde, waardering en taal elkaar raken – en waarin leiders ontdekken dat hun verhaal niet vastligt, maar meebeweegt met hun bewustzijn.

Hoofdstuk 5 nodigt daarom uit tot luisteren: niet naar feiten, maar naar de manier waarop de binnenwereld vorm krijgt in woorden. In die woorden begint de brug naar de tweede bandbreedte: de plek waar verhalen resonantie worden, en leiderschap zich verder ontvouwt.

Overstap naar Deel 2 – De tweede bandbreedte betreden

Van innerlijke helderheid naar generatieve en systemische afstemming

Deel 1 heeft de binnenwereld geopend: waarden, waardering, verhalen en stemmen. Het maakte zichtbaar hoe leiderschap begint in het persoonlijke – in het leren herkennen van wat in ons spreekt, drijft en verlangt. Maar leiderschap wordt pas werkelijk levend wanneer deze innerlijke helderheid gaat resoneren in de ontmoeting met anderen, en in het grotere systeem waarin we allemaal bewegen.

Deel 2 verkent precies die volgende laag. De laag waarin leiderschap niet langer alleen een innerlijke beweging is, maar een relationele en systemische afstemming: de generatieve staat, de dynamiek van onderstroom en ordening, de overgang van Evolutief Bewust en Generatief leiderschap naar Second Sapiens – leiderschap voorbij het ego, voorbij het denken in tekorten, afgestemd op het geheel dat door ons heen wil bewegen.

Deze overgang markeert precies wat ik **De Zachte Revolutie van Leiderschap** noem: de beweging waarin leiders niet harder gaan trekken, maar dieper gaan luisteren – naar zichzelf, naar elkaar en naar het veld dat door hen heen spreekt.

.

Epiloog Deel 1 – De drempel van binnen naar tussen

Er komt een moment waarop de binnenwereld stilvalt. De stemmen die lang door elkaar spraken, zijn gehoord; de waarderingen die onder de oppervlakte werkten, zijn zichtbaar geworden. Het verhaal dat je draagt is geen schaduw meer, maar een contour – nog zacht, maar waarachtig.

Toch voelt dit punt zelden als een afronding. Het lijkt eerder op de ingang van een ruimte die nog geen vorm heeft: een tussenruimte, een gebied zonder houvast – wat in de antropologie en systeemleer **de liminale fase** wordt genoemd. Een plek waarin het oude zijn grip verliest en het nieuwe nog te pril is om zich uit te spreken.

In die liminale ruimte dient zich een andere vraag aan:

Hoe beweeg ik nu in het contact met de ander?

Wat gebeurt er wanneer mijn innerlijke helderheid resoneert in een groter veld?

Het is een tussentijd waarin leiderschap verschuift
van het persoonlijke naar het relationele,
van het verhaal naar de resonantie,
van begrijpen naar belichamen.

Hier wordt aanwezigheid belangrijker dan analyse. Spanning verandert van waarschuwing in informatie. Handelen ontstaat niet langer uit gewoonte, maar uit een ruimer bewustzijn dat luistert naar wat er tussen mensen wil ontstaan.

Liminaliteit vraagt geen actie, maar ontvankelijkheid. Een zachte alertheid. Een wachten dat niet passief is, maar de eerste beweging van generativiteit.

Soms begint de tweede bandbreedte in Spiral Dynamics in precies deze stilte: de stilte van een bewustzijn dat al voelt dat het oude niet meer past, maar het nieuwe nog geen taal heeft gevonden.

In Deel 2 betreden we deze liminale zone bewust.

We verkennen de weg van generativiteit, systemisch kijken, onderstroom en veldbewustzijn: de beweging van *ik* naar *tussen*, en van *tussen* naar *wij*.

OVERSTAP NAAR DEEL 2

– De tweede bandbreedte betreden –

*Van innerlijke helderheid naar
generatieve en systemische afstemming*

Deel 1 heeft de binnenwereld geopend: waarden, waardering, verhalen, stemmen.

Maar leiderschap ontwikkelt zich pas volledig wanneer deze innerlijke beweging resoneert in het contact met anderen en in het grotere systeem.

In Deel 2 verkennen we deze volgende laag:
de generatieve staat, de systemische dynamiek
Evolutief Bewust Leiderschap en de beweging naar
Second Sapiens – leiderschap voorbij het ego
en het denken in tekorten.



Literatuurlijst – Essay *Meerstemmig Leiderschap*

Beck, D. E., & Cowan, C. C. (2004). *Spiral Dynamics: Waarden, leiderschap en verandering in organisaties*. Altamira-Becht. (Oorspronkelijke uitgave 1996.)

Boszormenyi-Nagy, I., & Krasner, B. R. (1994). *Tussen geven en nemen. Over contextuele therapie*. Uitgeverij de Toorts B.V. (Oorspronkelijke uitgave 1986.)

Centre for Generative Leadership. [Centre for Generative Leadership - Centre for Generative Leadership](#).

Dawlabani, S. (2013). *MEMEnomics: The next-generation economic system*. New York, NY: SelectBooks.

Dawlabani, S. (2024). *The Second Sapiens: Mastering the Transition to the Second Tier*. Los Angeles, CA: Ecobionomi Press.

Gergen, K. J. (2011). *Relational Being: Beyond Self and Community*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Graves, C. W. (1970). Levels of existence: An open system theory of values. *Journal of Humanistic Psychology*, 10(2), 131–155.

Hermans, H. J. M., & Hermans-Jansen, E. (2001). *Self-narratives: The construction of meaning in psychotherapy*. New York, NY: Guilford Press.

Hermans, H. J. M., & Hermans-Jansen, E. (2009). *Het verdeelde gemoed: Over de grondmotieven in het menselijk bestaan*. Amsterdam, Nederland: Uitgeverij Nelissen.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. LannooCampus | Het Eerste Huis.

Malouf, E.S. (2014). *Emerge! The rise of functional democracy and the future of the middle east*. SelectBooks Inc. New York NY.

Rochat, D. (1999). *Organisatiecultuur op de pijlers van dynamiek en vermogen: Een brug tussen omgevingsverandering en organisatieontwikkeling*. Zutphen, Nederland: IJsselConsult.

Rochat, D. (2014). *Zicht op Verbindend Leiderschap: Vergezichten dichtbij halen en die verbinden met groei en ontwikkeling van mens en organisatie*. Den Haag, Nederland: REC Uitgevers.

Rochat, D. (2019). *Zicht en grip krijgen op je binnenwereld: Een boekje om te ont-moeten*. Den Haag, Nederland: REC Uitgevers.

Rosa H. (2016). *Leven in tijden van versnelling*. Boom.

Rosa, H. (2022). *Onbeschikbaarheid*. Boom.

Rosa, H. (2023). *Democratie vraagt om religie*. Boom.

Scharmer, O. (2018). *Theorie U: Leidinggeven vanuit de toekomst die zich aandient*. Amsterdam, Nederland: Boom.

Steijn, E. van (2016). *De fontein: Vind je plek*. Amsterdam, Nederland: Uitgeverij Het Spectrum.

Steijn, E. van (2020). *Plek voor jezelf: De fontein in gezin, relaties en op het werk*. Amsterdam, Nederland: Uitgeverij Het Spectrum.

Van Huijgevoort, T., & Koren, G. (2018). *Narratief coachen: De kracht van het zelfverhaal*. Amsterdam, Nederland: Boom.

Zohar, D. (2016). *Quantum leiderschap: Nieuw bewustzijn in organisaties*. Amsterdam, Nederland: AnkhHermes.