

# Dynamic Balanced Leadership ScoreCard® (DBLS®)

*Een waardegedreven en integraal kompas voor persoonlijk leiderschap*

Tjeerd Bartlema

**Generative Leadership**  
Dynamic Balanced Leadership ScoreCard® 5.5 u.l. (DBLS)

HET		naar binnen	naar buiten
Resultaatgerichtheid focussen op levende thema's			
f	fysieke / materiële		
e	motivatie		
m	inhoud		
s	vanuit het geheel zien		

GLOBE		naar binnen	naar buiten
Omgevingsbewustzijn context genereren			
f	fysieke tijd-ruimte structuur		
e	emotoneel klimaat, atmosfeer		
m	betekenisgeving		
s	zingeving		



WU		naar binnen	naar buiten
Interpersoonlijke sensitiviteit kwalitatieve interacties genereren			
f	interactiepatronen		
e	affectief proces		
m	proces van kennisdelen		
s	verbonden zijn met het geheel		

IK		naar binnen	naar buiten
Zelfverantwoordelijkheid persoonlijk leiderschap opnemen			
f	fysieke / lichamelijke (awareness)		
e	voelen (emotion)		
m	denken (consciousness)		
s	bezieling, inspiratie (spirit)		

Niveaus  
f fysiek  
e emotioneel  
m mentaal  
s spiritueel

**DOEL**

Ruth Cohn ontwikkelde een methode om persoonlijk leiderschap ervaringsgericht te ontwikkelen. Als psychoanalyticus werd ze gedreven door de vraag hoe ze mensen van hun vooroordelen en haat af kon helpen. De eigen ervaring als Joodse vrouw dat mensen in groepen en systemen hun persoonlijke verantwoordelijkheid ontkennen en kunnen meewerken aan iets inhumans, leidde tot een levenslange inzet voor het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid. De methode stelt persoonlijk leiderschap centraal en zet aan tot zelfsturing. Dit humane en holistische systeem noemde Cohn 'living learning' door Themagecentreerde Interactie (TGI). Leren en zelfsturing worden als thema steeds belangrijker in organisaties, projecten en teams. De uitdaging om dat vorm te geven lijkt steeds groter te worden in een wereld waar de veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen. Ivo Callens, leerling van Ruth Cohn, ontwikkelde uit haar systeem het Generatief Leiderschapskompas en de Dynamic Balanced Leadership ScoreCard (DBLS)®, een navigatiesysteem om plaats te bepalen, koers uit te zetten en in beweging te komen.

**CONTEXT**

De DBLS® brengt vier gebieden in kaart en verbindt ze aan een persoonlijke leiderschapsopdracht. Deze opdracht ofwel *purpose* van een individu (of team of organisatie) kan ontdekt worden in een proces of beweging (U-proces). De vier gebieden zijn de basiscomponenten van elke situatie waarin we ons bevinden. Dit dient als kompas voor zelfsturing, samen met een waardesysteem en enkele basale principes. Ze vormen een systeem, zijn altijd aanwezig, hebben hun dynamiek en vertonen hun systeemuitwerking: ze zijn dus elk van even groot belang voor persoonlijk leiderschap.

De vier componenten van het leiderschapskompas zijn:

1. het 'IK': het individu met zijn dynamiek, geschiedenis, ambities, ontwikkelingsbehoeften, verlangens, angsten en persoonlijke competenties – zichzelf sturend (persoonlijk leiderschap): de *chairperson*;
2. het 'WIJ': de interactiedynamiek tussen de actoren/spelers in een groep of organisatie, al of niet op verschillend hiërarchisch niveau – deze dynamiek komt tot uitdrukking in patronen van interacties in netwerken, teams en tussen spelers verspreid over de hele organisatie en daarbuiten: de interactie(s);
3. het 'HET': alle interacties gaan ergens over; de individuen gaan met elkaar taken en opgaven aan in het kader van (bijv. organisatie)doelstellingen. Bij het vervullen van deze taken duiken allerlei thema's op. Deze vervullen ook de persoonlijke ontwikkelingsbehoeften van het individu en centreren het interactiesysteem of de organisatie op wat echt leeft: het (de) levende thema('s);
4. de 'GLOBE': de omgeving in engere en bredere zin, dichtbij zowel als veraf, met een verleden en een toekomst, een omgeving met haar dynamiek waarin individuen, teams, organisaties en netwerken zichzelf sturen en toegevoegde waarde leveren. Het individu genereert betekenis in deze 'globe', tijdens en door de interactie met anderen: hij creëert context.

Generatief leiderschap verbindt deze vier componenten met vier niveaus, waardoor er meer aandachtsgebieden ontsloten worden. De vier niveaus zijn:

1. Fysiek – lichaam (IK), interactiepatronen (WIJ), vorm, product (HET) en tijd-ruimte (GLOBE)
2. Emotioneel – gevoelens (IK), affectieve processen (WIJ), motivatie (HET), sfeer (GLOBE)
3. Mentaal – gedachten (IK), kennisdelen (WIJ), inhoud (HET) en betekenisgeving (GLOBE)
4. Spiritueel – bezieling (IK), verbondenheid met het geheel (WIJ), vanuit het geheel gezien leven en werk leveren (HET), zingeving (GLOBE)

## HET INSTRUMENT IN DE PRAKTIJK

Het proces bestaat uit vier stappen:

### 1 *Het instrument*

Een coachingstraject met behulp van de DBLS® start met een introductie van het instrument (zie afbeelding) en de werkwijze. De basis van het leiderschapsconcept rust op het bewustzijn dat ieder mens een autonoom persoon is met eigen wensen, gevoelens, verlangens en opvattingen. Tegelijkertijd maakt hij deel uit van het geheel, waaraan hij zich niet kan onttrekken. Er is dus sprake van een *relatieve* autonomie. Ieder mens moet proberen voor zichzelf een verbinding te vinden tussen 'autonomie' en 'afhankelijkheid'. Cohn creëerde twee grondregels, die handvatten bieden om dit evenwicht te vinden. Deze zijn:

- *Wees je eigen leider (Be your own Chairperson)*  
Neem jezelf bewust waar, je eigen interne realiteit en de omgeving waarin je aanwezig bent. Jij bent verantwoordelijk voor jezelf, de interactie met anderen en de taak.
- *Storingen nemen voorrang*  
Wees je bewust van de obstakels op je pad. Verveling, verwarring, irritaties, pijn, vreugde en verdriet vragen nooit toestemming; ze zijn er. De vraag hoe je met deze emoties moet omgaan is relevant. Door aandacht te schenken aan storingen maak je ze productief voor het proces waar je in zit.

### 2 *Het invullen*

Daarna vult de coachee een DBLS® in door in elk open blokje een score in te vullen. Bijvoorbeeld van 0 tot 10 om aan te geven hoeveel kwalitatieve aandacht eraan gegeven wordt. Eventueel kan elk blokje een kleur krijgen: rood (onvoldoende), oranje (net aan), groen (goed), wit (weet ik niet of blinde vlek). Met kleur werkt het sneller en intuïtiever en vaak is dat goed. Het kunnen nooit exacte scores zijn, veel meer drukt het de gevoelswaarde uit. Zo ontstaat er een beeld van de aandachtsverdeling. De coachee leert om dynamisch te balanceren om zo in beweging te komen.

### 3 *Persoonlijke leiderschapsopdracht*

In het hart van de DBLS® staat je persoonlijke *Why*: je *purpose*, hogere levensdoel. Het vinden van deze opdracht kan gebeuren in een zogenaamde U-beweging. Hoe langer het proces en hoe intensiever, hoe meer de bron ook echt als zodanig wordt ervaren.

Als coach kun je hiervoor je eigen vorm kiezen. De sleutel is wel dat er zonder oordeel gewerkt wordt, met ruimte voor emoties en voldoende bedding voor het (ver)dragen van ongemak.

#### 4 In beweging komen

Aan de hand van de plaatsbepaling en de koers kan er gewerkt worden aan de beweging die een coachee gaat maken vanuit zijn purpose. Vanuit de ingevulde DBLS® ontstaat al snel het beeld waar meer aandacht aan besteed moet worden. De coachee komt zelf met acties die gaan leiden tot een betere balans, deze komen voort uit de purpose en values. De volgende sessie wordt gereflecteerd op de afgesproken acties door de DBLS® te actualiseren.

### TOEPASSING

Voor het toepassen van de DBLS® in een coaching of training is een licentie vereist. Deze wordt verkregen door deel te nemen aan een licentieworkshop bij het Centre for Generative Leadership. Het instrument kan ingezet worden bij assessment, coaching en training. Het helpt om inzicht te krijgen. Waar sta ik nu en waar ben ik blijkbaar mee bezig? Van daaruit kan iemand met behulp van de persoonlijke leiderschapsopdracht stappen zetten om beter te leren dynamisch te balanceren in al wat vanuit de eigen potenties mogelijk is. *To balance the never balanced.* Dit helpt om het eigen en onvervreembare persoonlijk leiderschap te vergroten en te verstevigen.

### COACH

Tjeerd Bartlema is als senior coach en trainer verbonden aan Van Harte & Lingsma ([www.h-l.nl](http://www.h-l.nl)) en aan het Centre for Generative Leadership ([www.centreforgenerativeleadership.com](http://www.centreforgenerativeleadership.com)). Van Harte & Lingsma richt zich op het vergroten van het eigen vermogen van mens en organisatie door middel van training, coaching en assessment. Het Centre for Generative Leadership is een kennis- en expertisecentrum voor leiderschapsontwikkeling en begeleidt diepgaande transformatieprocessen bij mensen op persoonlijk, team- en organisatieniveau.

### VERDER LEZEN

Callens, I. (2005). *Over leven en leren in een turbulente wereld*. Utrecht: Centre for Generative Leadership.

Callens, I. (2011). Bij Generatief Leiderschap sturen we expliciet op het waarnemen en denken van het geheel. *Business Spiritualiteit Magazine*, 15. Nyenrode Business University.

Jaworski, J. (2012) *Source. The Inner Path of Knowledge*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Sinek, S. (2012). *Begin met het waarom*. Amsterdam: Business Contact.