



INLEIDING

DE NOODZAAK VAN GEZOND LEIDERSCHAP

Casus Richard

Richard is leidinggevende. Hij zit nog niet zo lang in de functie van leidinggevende bij een middelgrote organisatie. Hij is aangenomen om een meer zakelijk accent aan te brengen binnen zijn afdeling. De teamleiders onder hem zijn erg empathisch en bewegen makkelijk mee met de mensen op de werkvloer. Dat heeft zo z'n kracht; ze krijgen veel gedaan van de medewerkers, maar zeker ook zijn beperking. Zo wordt er onvoldoende 'hard' gestuurd op de resultaten (die dan ook tegenvallen) en wordt er bij sommige mensen nogal eens een hand boven het hoofd gehouden. Richard weet uit ervaring wat hier nodig is en hij zet vanaf het begin een andere koers in. Hij ziet de

stip aan de horizon en is vastberaden die stip te behalen. Hoewel veel van zijn plannen inhoudelijk wel hout lijken te snijden, ontstaat er meer en meer gemor bij de teamleiders, maar ook op de werkvloer. Omdat dit al een tijdje aanhoudt wordt een teamcoach ingeschakeld. Richard staat wantrouwend tegenover een gesprek met de coach erbij. Praten over gevoel en emoties vindt hij niet echt thuishoren in een professionele omgeving. Hij denkt zichzelf goed te kennen en gaat het gesprek met de teamleiders onder de begeleiding van de coach maar aan om ervanaf te zijn. De coach heeft iedereen vooraf gevraagd na te denken over de vragen: wat zij in ieder mt-lid, aanwezig in de bijeenkomst, waarden en wat ieder ander tot een fijne en/of effectievere collega zou maken.

Nadat ze een half uur onderweg zijn in de bijeenkomst wordt Richard stiller en stiller. De feedback die hij krijgt liegt er niet om. Hij wordt als autocratisch ervaren, loopt in de beleving van de teamleiders ver voor de troepen uit en men vindt het maar lastig doordringen tot Richard. Het laatst heeft ervoor gezorgd dat alle eerdere signalen ook nog niet tot hem waren doorgedrongen. Later, na afloop van de bijeenkomst, spreekt de coach hem nog een-op-een en blikken ze samen terug. De feedback die hij kreeg was niet nieuw. Sommige zaken zoals moeilijk tot hem doordringen of zijn weerstand tegen emoties zijn herkenbaar voor hem. Dit heeft hij ook al vaker vernomen van zijn vrouw. Voor de troepen uitlopen herkent hij ook letterlijk in de wandelingen met zijn vrienden. Hij had echter niet gedacht dat deze zaken speelden in zijn huidige baan.

Richard is niet uniek. De meeste leidinggevendenden die ik als (team)coach in mijn dagelijkse praktijk spreek zeggen zichzelf goed te kennen. Toch is mijn ervaring dat iedereen, waarschijnlijk ook jij, één of meerdere blinde vlekken heeft. Het heet immers niet voor niets 'blinde vlek'. Wat kenmerkt een blinde vlek? Blinde vlekken zijn die zaken in ons gedrag die we als zo normaal beschouwen zoals de vis niet doorheeft dat er water is. Dit zijn doorgaans je meest unieke kwaliteiten maar ook je vervormingen van (deze) kwaliteiten. Van de eerste is het fijn om ze te kennen, zodat je je meer bewust bent op welke manier je een positieve bijdrage levert aan je

team of collega's. De tweede zijn een 'must' om te kennen. Gezonde kwaliteiten worden ongezond als je ze te veel laat zien of hun tegenhanger, te weinig. Je bent dan zozegzegd uit balans. En (re)acties vanuit een onevenwichtige innerlijke staat, leveren onevenwichtige effecten op de mensen om je heen. Wat dat betreft is er eigenlijk weinig verschil tussen jou op je werk, jou in je relatie, jou bij je vrienden, et cetera. De zaken waarbij in dit boek wordt stilgestaan, zijn onderdeel van je persoonlijkheid. En deze persoonlijkheid breng je mee in elk type relatie en dus zeker ook in zakelijke relaties zoals die met je medewerkers en die met je mede-managementteamleden. Je persoonlijkheid geeft de wijze waarop jij je rol als leidinggevende invult een unieke kleur. Echter als je maar een aantal kleuren inzet, kun je ook maar omgaan met een deel van het spectrum bij de ander. Om werkelijk effectief te zijn moeten we onze kwaliteiten inzetten in verbinding met mensen die thuis zijn in de andere kleuren.

Dit boek is geschreven voor iedereen die leidinggeeft aan mensen. Het maakt niet uit of je leidinggeeft op boardroomniveau, op werkvloerniveau of alles wat daartussen zit. Het maakt niet uit of je in de gezondheidszorg actief bent, bij de overheid, zakelijke dienstverlening of welke andere branche dan ook. De gemeenschappelijke deler is dat jij als mens te maken hebt met andere mensen. Én dat aan jou 'macht' is toebedeeld door de rol (leidinggevende) die je uitoefent. Jij hebt immers meer invloed op zaken als salariering, promotie et cetera dan de medewerkers 'onder' je. Deze combinatie maakt dat je, of je jezelf nu zo ziet of niet, 'de baas' bent. De vraag die ik in dit boek graag met je wil onderzoeken is 'Ben je ook een gezonde baas?'

Een 'gezonde baas' vertoont gedrag dat bewust en in (innerlijke) vrijheid wordt gekozen en aansluit bij dat wat nodig is in dit moment.

Is je antwoord JA, dan wil ik je toch uitdagen in dit boek, zoals ook Richard werd uitgedaagd. Hij bleek sterk in één kant van het spectrum van menselijk gedrag. Maar door zijn innerlijke weerstand tegen het hebben van

emoties en behoeftes bij zichzelf en dus ook bij de teamleiders, kon hij moeilijk aansluiten bij kwaliteiten als inlevingsvermogen van in dit geval de teamleiders. Hierdoor kwamen zijn eigen kwaliteiten ook niet tot hun recht. In het bovengenoemde voorbeeld had hij goede ideeën maar verloor hij het draagvlak. Niet alleen van de teamleiders, maar ook van de mensen daaronder. Hij had te weinig voeling met de gevoelens en behoeften van anderen. Uiteindelijk was het buigen of barsten voor hem. Hij had de keuze tussen het proces met zichzelf aangaan, waar dit boek over gaat, of het voor zichzelf onmogelijk maken om verder te gaan in zijn werk. Uiteindelijk verliet hij de organisatie, wetende dat dezelfde persoonlijke leerthema's zich in een andere context opnieuw zouden kunnen aandienen.

Als jij dit proces wel aangaat, zul je daar de vruchten van gaan plukken. Niet alleen zal het je kansen op duurzaam succes vergroten doordat je op een meer zuivere manier invloed leert uitoefenen op je omgeving. Ook zul je meer innerlijke rust en geluk gaan ervaren doordat je je evenwichtiger gaat voelen. Voordat je gaat leren 'hoe', ga ik eerst nog wat dieper in op de vraag waarom jouw ontwikkeling zo belangrijk is voor de organisatie.

Hoe bepalend ben jij eigenlijk als leidinggevende?

Zonder dat je het zelf misschien altijd doorhebt ben je als leidinggevende een buitengewoon belangrijke speler in het geheel van de organisatie. Hieronder schets ik drie gebieden waar een leidinggevende een enorme invloed op heeft. Gebieden die het gevoel van urgentie zouden kunnen vergroten om voor jezelf te gaan onderzoeken hoe 'gezond' jij eigenlijk bent als 'baas'.

1. 'People leave managers, not companies'

Een veelgehoorde kreet als het gaat om vertrek van medewerkers. Onderzoek uitgevoerd door Development Dimensions International in 2019 geeft weer nieuw bewijs voor deze stelling. 57 procent van de 9700 onderzochte en 13.700 ge-assesste mensen gaf aan één of meerdere bedrijven te hebben verlaten vanwege de leidinggevende.

Ook uit het onderzoek van Gallup in 2015 dat onder andere de betrokkenheid van 27 miljoen medewerkers heeft gemeten, blijkt dat de leidinggevende voor 70 procent de variantie in betrokkenheid bepaalt. In datzelfde onderzoek gaf slechts 30 procent van de medewerkers in de Verenigde Staten en slechts 13 procent wereldwijd aan zich betrokken te voelen in hun werk. Uit hetzelfde onderzoek blijkt verder dat slechts 18 procent hoog scoort op talent voor hun rol als leidinggevende.

Dichter bij huis kwam ook uit een recentelijk uitgevoerd onderzoek door Nivel, een onderzoeksinstituut voor de gezondheidszorg in Utrecht, naar voren dat in alle leeftijdscategorieën de leidinggevende als belangrijke reden van vertrek werd aangemerkt (in tussen de 10 en 20 procent van de gevallen). ‘Onder de vertrekredenen leidinggevende valt onder andere dat de werknemer discriminatie of verbaal of fysiek geweld door de leidinggevende ervaart of dat diegene te weinig contact heeft met de leidinggevende of er een gebrek aan communicatie is vanuit de organisatie’ (pagina 9).

De leidinggevende speelt dus een cruciale rol in het behouden van medewerkers en daarbij ook in het motiveren van medewerkers. En dat terwijl in tijden van arbeidsschaarste goede mensen hebben en behouden een belangrijk wapen is in de concurrentiestrijd met andere organisaties.

Daarnaast komt uit een in 2021 uitgevoerd onderzoek op de Belgische arbeidsmarkt (door Securex in samenwerking met de KU Leuven) dat slechts één op de drie leidinggevendenden een stijl heeft die burn-out helpt te voorkomen. 54 procent van de werknemers onder zogenaamd toxisch leiderschap loopt risico op een burn-out, waarvan 38 procent zelfs elk moment kan uitvallen. Uit datzelfde onderzoek komt naar voren dat de manier van leidinggeven tot 32 procent het mentaal welzijn en tot 24 procent de performance bepaalt¹. Je mag uit het bovenstaande gerust de conclusie trekken dat de leidinggevende niet alleen een belangrijke rol vervult in het behouden van medewerkers maar ook in het gezond houden van medewerkers!

2. Belangrijk(st)e invloed op cultuur en resultaat

Niet alleen is de leidinggevende van invloed op mogelijk vertrek, het aanblijven van medewerkers en de gezondheid van mensen in een organisatie.

De leidinggevende is ook één van de belangrijkste spelers als het aankomt op cultuurbeïnvloeding en daarmee ook op het behalen van goede resultaten. In het boek 'Passie in Bedrijf. De weg ernaartoe' kon je al lezen hoe...

...cultuur kan worden gezien als een fase van het gestagneerde groepsproces tussen mensen (zie ook kader). Hierbij geldt dat de wijze waarop mensen zich verhouden tot elkaar, ook geldt voor hoe ze zich verhouden tot de taken en doelen (pagina 39).

GROEPSPROCESSEN

'De mens is een groepsdier en stemt onbewust het gedrag af op anderen in de groep. Wat je bij een school vissen zo mooi kunt waarnemen wanneer alle vissen schijnbaar gelijktijdig hun richting en snelheid synchroon veranderen, gebeurt in wezen ook bij mensen. Alleen bij mensen heb je een getraind oog nodig om dit te kunnen waarnemen. Als twee of meer mensen elkaar ontmoeten, is er altijd sprake van een groepsproces, hoe kort of lang de ontmoeting ook duurt. Je bent vanaf de start van de ontmoeting niet meer alleen. Vanaf dit moment gaan, meestal onbewuste, behoeften een belangrijke rol spelen in je gedrag in de wisselwerking met de ander. Dalhuijsen (2006) beschrijft hoe deze behoeften, indien bevredigd, veranderen in de loop van het samenzijn en hoe ze een logische en vaste volgorde hebben. Verder beschrijft hij dat als een groepsproces **volledig** wordt doorlopen, de meest dominante behoefte van elke persoon in de groep als volgt verschuift:

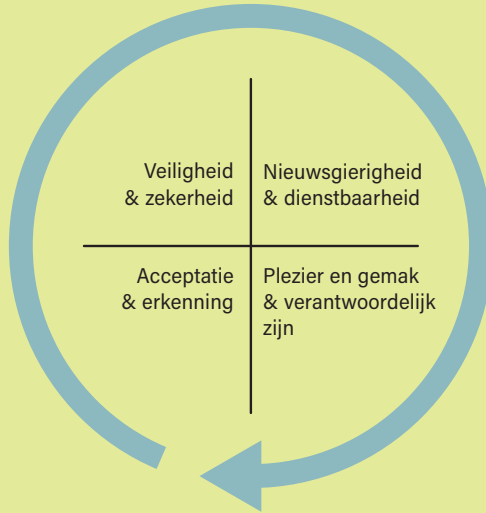
'Op het moment dat twee of meer mensen bij elkaar komen ben je onbewust bezig **geaccepteerd** en **erkend** te worden en anderen te **accepteren** en **erkennen**. Dit doe je door de situatie en de ander(en) onbewust te vergelijken met eerdere ervaringen en normen. Je waarneming is hierbij naar binnen gericht. Dit merk je vooral doordat je buiten jezelf niets of weinig waarneemt. Een herkenbaar voorbeeld hiervan is een eerste kennismaking. Hoe vaak weet je de naam niet

(meer) van de ander die zich net aan jou heeft voorgesteld? Een ander voorbeeld is het voorstelrondje in een nieuwe groep. Velen nemen niets van de verhalen van anderen waar totdat ze zelf aan de beurt zijn geweest. Onbewust ben je bezig met ‘mag ik er wel zijn’, ‘hoe kom ik goed over’ et cetera.

Als je geaccepteerd wordt en jij anderen accepteert, verschuift je waarneming naar buiten en heb je de behoefte je **veilig** en **zeker** te voelen. Dit doe je door goed waar te nemen wat anderen doen en zeggen en daar conclusies aan te verbinden voor je eigen gedrag. Belangrijk hierbij is dat je buiten schot blijft; je wilt niet buiten de groep vallen. Een voorbeeld van dit mechanisme is het volgende. Een tijd geleden ging ik met mijn gezin naar de dierentuin. Het was vakantie en er stond een gigantische rij voor de kassa. Het viel me meteen op dat er nog een kassa open was. Echter niemand ging daarnaartoe en iedereen sloot netjes aan in de zeer lange rij. Op het moment dat ik toch naar die kassa liep, voelde dat als mijn nek uitsteken. Eenmaal de kassa gepasseerd, zag ik dat de lange rij zich opsplijste over de twee kassa's. Uit zo'n voorbeeld blijkt eens te meer hoezeer een mens een kudde-dier is en zich van nature aanpast aan de anderen in de groep.

Als je je veilig en zeker waant (vertrouwen), ontstaat de nieuwsgierigheid naar wat je zelf wilt toevoegen, naar wat je van jezelf wilt laten zien en ben je **nieuwsgierig** naar de anderen in de groep. Ook ben je bezig met wat je voor anderen kunt betekenen en hoe je hen kunt helpen (**dienstbaarheid**). Doordat iedereen uit wat hij/zij belangrijk vindt, kan de natuurlijke leider herkennen en benoemen wat het gezamenlijke belang is, dat wat de groep verbindt. Doordat in het gezamenlijke belang je eigen belang verenigd zit, ben je gemotiveerd om je ervoor in te zetten. Samen met de anderen ga je **enthousiast** op zoek of er meer **gemakkelijke**, in managementtaal efficiëntere en effectievere, manieren bestaan om doelen, die het gezamenlijke belang dienen, te bereiken. Vervolgens kies je wat jij wilt doen, committeer je je daaraan en voel je je **verantwoordelijk** voor dat waarmee je aan de slag gaat. Als er geen verdieping komt

in het leren met elkaar en er geen nieuwe doelen ontstaan voor de groep, verwatert de verbinding. Uiteindelijk ga je je taak ervaren als een afzonderlijke taak waar je in toenemende mate **erkenning** voor wilt krijgen. Hierdoor komt de onderlinge **acceptatie** in het geding en is de groep weer bij het begin en in staat van ontbinding.²



De behoeften, indien bevredigd, veranderen in de loop van het samenzijn en hebben een logische en vaste volgorde (Dalhuijsen, 2006)

Voor meer informatie over hoe vastgelopen groepsprocessen groeps-culturen vormen, verwijs ik naar mijn boek 'Passie in Bedrijf. De weg ernaartoe'.

Of in de woorden van leiderschapsgoeroe Jan Bommerez: 'De kwaliteit van de relaties bepaalt de kwaliteit van het werk.' Hoe zit dat dan? Als leiding-gevende heb je een bepaalde rol gekregen waarbij je een bepaalde vorm van macht hebt over andere mensen.

Daarnaast ben je als ieder ander mens onderdeel van het natuurlijke groepsproces (zie kader). De groep kan daarbij geen ander gedrag maken

dan een individu. Net als bij een zwerm vogels of bij een school vissen reageren we feilloos spiegelend op elkaar. Ga maar na. Als iemand jou de maat neemt, heb jij waarschijnlijk ook direct de neiging die ander de maat te nemen. Maar ook als iemand erg openhartig is, nodigt dat ook kwetsbaarheid aan jouw zijde uit.

In natuurlijke groepsprocessen, we leven al tienduizenden jaren in groepen, is van oudsher de leider diegene met de meeste 'overlevingsopties' voor de groep. Ofwel, de natuurlijk leider is diegene die het meest vrij is in het totale spectrum van menselijk gedrag. Hij of zij kan duidelijke grenzen stellen en normatief zijn, maar kan zich bijvoorbeeld ook goed inleven in de ander. De natuurlijk leider kan goed met informatie omgaan, maar heeft ook oog voor menselijke processen en emoties. Kan de eigen weg gaan, maar net zo goed volgend zijn aan anderen. Hij of zij kan opkomen voor zijn of haar eigen belang, maar ook dienstbaar en ondersteunend zijn aan de groep enzovoorts.

Toebedeelde macht

In organisaties is er echter iets vreemds aan de hand. Het is maar de vraag of de leidinggevenden ook de natuurlijk leider van de groepen of teams zijn die zij aansturen. Zij hebben immers de leidende positie gekregen via hun sollicitatie of omdat ze eigenaar zijn van hun bedrijf, maar meestal niet of bijna nooit van de groep die zij aansturen. En met het krijgen van deze positie hebben zij ook een zekere macht gekregen. De macht om medewerkers de wacht aan te zeggen, de macht om iemand een slechte beoordeling te geven of juist promotie te laten maken. Jij gaat als leidinggevende dus (deels) over de inkomenszekerheid van mensen. Deze macht maakt van jou als leidinggevende een speciaal soort mens onder de mensen; wat jij doet of nalaat heeft extra impact.

In het licht van cultuurbeïnvloeding betekent dit dat alle gedragsalternatieven waar jij als leidinggevende niet vrij in of wars van bent, direct het natuurlijke groepsproces ondermijnen. Concreet: als jij het bijvoorbeeld lastig vindt om grenzen te stellen heeft dat direct een impact op de groep. Vaak zie je dit terug in pestgedrag op de werkvloer. Vind jij het daarentegen

als leidinggevende lastig om je kwetsbaar of open op te stellen, dan zullen medewerkers dat vaak ook niet doen. Meestal met de consequentie dat werkelijke verbinding, waarvoor openheid nodig is, uitblijft. Iedereen werkt dan misschien wel hard, maar doet vooral wat hij zelf het belangrijkste acht.

Een voorbeeld uit de praktijk: Casus Jacqueline

Jacqueline is wat je noemt een zakelijke manager. Zij houdt van no-nonsense, heeft een duidelijk plichtbesef, maar kan als geen ander zakelijk en privé scheiden. Ze heeft een gesprek met Dennis. Dennis heeft het laatste jaar alles uit de kast gehaald om ervoor te zorgen dat er genoeg bezetting op de afdeling was. Desnoods liep hij zelf de gaten dicht. Hij heeft een sterke sociale inslag en is gevoelig voor de sfeer op de afdeling. Hij heeft veel offers gebracht, bijvoorbeeld door in zijn eigen tijd nog langs te komen of zelf mee te werken in de uitvoering. Nu de onderbezettingstijd voorbij is zou hij graag wat compensatie willen voor zijn harde werken. Het gesprek loopt al snel vast. Daar waar hij wat erkenning en wat extra inkomsten verwacht, krijgt hij te horen dat extra uren en inzet 'zijn keuze' is geweest. Uiteraard voelde hij dit niet als een keuze. Hij had het gevoel dat hij 'zijn' mensen niet in de steek kon laten. Jacqueline vindt deze houding niet professioneel. Sterker nog, zijn gedrag roept een allergische reactie bij haar op. Aangezien zij de leidinggevende van Dennis is en onvoldoende in staat is om de feitelijke inhoud van haar eigen emotionele reactie op zijn gedrag (haar blinde vlek) te onderscheiden, eindigt het gesprek met haar conclusie dat Dennis misschien toch niet helemaal op de goede plek zit volgens haar. Zij heeft haar blinde vlek met de aan haar toebedeelde macht, kracht bijgezet.

Misschien ben jij je nog nooit zo bewust geweest van deze extra grote verantwoordelijkheid die je hebt als leidinggevende. En misschien ben je je ook niet zo bewust dat mensen óók door die bril naar jou kijken. Het is echter een gegeven dat de meeste mensen op een andere manier naar jou (gaan) kijken en handelen op het moment dat jij 'macht' krijgt toebedeeld. Ook al is het niet jouw intentie daar misbruik van te maken! Een tijd terug

sprak ik een vriend die directeur/eigenaar is van een trainingsbureau waar zo'n 30 mensen werken. Hij is een aimabele open-minded vijftiger die het vooral leuk vindt zich tegen de inhoud aan te bemoeien en als één van zijn medewerkers lekker mee te sparren. Na wat verwickelingen het afgelopen jaar zijn er wat serieuzere gesprekken gevoerd. Eén van zijn leerpunten was dat zijn mening een ander gewicht in de schaal legde voor zijn teamgenoten dan wat zijn intentie was; als hij iets zei dan moest je dat serieus nemen want hij was toch de directeur...

Of je jezelf nu wel of niet ziet als iemand met macht, doet er eigenlijk niet toe. Uiteindelijk speelt het feit dat jij 'macht' hebt bijna altijd een rol in hoe open en eerlijk een medewerker zich zal uiten naar jou en in hoeverre een medewerker sociaal wenselijk zal meebewegen met datgene wat jij zegt. Natuurlijk kan een leidinggevende wanneer hij bewust is van zichzelf en bewust van deze macht, juist ook positieve zaken bewerkstelligen. Zo had een teamleider die ik ooit coachte ontzettende problemen met iemand in zijn team. De persoon in kwestie nam altijd veel ruimte in, maar niet op een positieve manier. Hij zorgde voor een gespannen sfeer in het team en hij leek ook de boel te saboteren daar waar hij kon.

De teamleider was zelf zachtaardig en had moeite hele harde grenzen neer te zetten (en zijn ruimte in te nemen). Na een aantal gesprekken kwam hij tot het inzicht dat het zo niet langer kon. Uiteindelijk ging hij het gesprek aan met de desbetreffende medewerker, waarbij hij duidelijk maakte dat hij de man in kwestie niet kwijt wilde maar dat het zo ook niet langer kon doorgaan. Met pijn in het hart zou hij toch echt een dossier gaan opbouwen vanaf dit moment. De man voelde zijn oprechte intentie én zijn voornemen; de teamleider sprak de waarheid. Op dat moment knakte er iets in hem. Hij barstte in huilen uit en vertelde dat hij de organisatie kwalijk nam dat hij in zijn eigen tijd telkens een paar uur verlof opnam om wekelijks naar de cardioloog te gaan, iets waarvan niemand binnen de organisatie afwist. Nu de teamleider dit hoorde stelde hij de man gerust en zei naar een oplossing te gaan zoeken. Daarnaast zou dit gesprek wel officieel vastgelegd gaan worden.

Uiteindelijk mocht de man deze uren wekelijks opnemen ten laste van de

organisatie. Hij draaide om als een blad aan de boom en werd een rechterhand van de teamleider.

Onder druk wordt alles vloeibaar, zeggen ze weleens. De toebedeelde ‘macht’ kan en moet soms ook gericht worden ingezet om iemand echt in beweging te krijgen in het belang van de organisatie of team. Je kunt dan spreken van het ‘zuiver’ inzetten van die macht.

Helaas wordt de macht, zoals eerder in het voorbeeld van Jacqueline, ook vaak vermengd met een eigen onbewuste emotionele reactie. De combinatie van blinde vlekken met toebedeelde macht houdt op zijn best het team vast in de fase waarin de teamleden op dat moment met elkaar verkeren. Op z’n slechtst leidt het tot overbelasting, stress en vertrek van medewerkers. Mijn prikkelende stelregel is in de loop der jaren daarom geworden:

‘Je team is niet verder in zijn ontwikkeling omdat jij als leidinggevende niet verder bent in de ontwikkeling als mens’

In het volgende hoofdstuk ga ik dieper in op hoe dat nu eigenlijk werkt, die blinde vlekken in onszelf. Waardoor zijn we zo blind geworden voor bepaalde aspecten van onszelf? Waarom hebben we de neiging om geconditioneerde emoties te blijven volgen en vooral ook: hoe worden we weer leider over onszelf? Aan deze laatste vraag is de rest van dit boek gewijd. Om anderen te kunnen leiden moet je eerst leider worden over jezelf. Zo zou je de primaire verantwoordelijkheid van een leidinggevende kunnen zien. Je kunt onmogelijk anderen in het NU leiden als je zelf volger bent van je, vaak in je jeugd, geconditioneerde emoties en gedachten.

3. Vooropgaan op het pad van zelfrealisatie en verbonden zijn.

Leider worden over jezelf en daarmee anderen besmetten is niet alleen nodig in onze organisaties. Het is een noodzaak die breder waarneembaar is in Nederland en in meerdere delen van de wereld. Onze wereld wordt meer en meer complex. Het toenemend aantal mensen dat een vlucht zoekt naar de psycholoog is gigantisch. De wachtlijsten nemen alsmaar toe. Volgens de NOS moeten mensen anno 2024 langer dan drie maan-

den wachten. Daarnaast is er een enorme markt ontstaan voor mensen die doen aan bewustzijns- en persoonlijke ontwikkeling. Denk aan familieopstellingen, rebirthing, het gebruik van geestverruimende middelen als LSD en ayahuasca, meditatietrainingen, ademhalingstechnieken, zweethutten en zo kan ik nog een tijd doorgaan.

Ergens zijn mensen altijd op zoek geweest naar zingeving, naar verdieping en misschien nog wel het meest naar een soort van onwrikbaar gevoel van geluk; dat het goed is zoals het is. Geen zorgen aan je hoofd, wetend dat je op het goede spoor zit en kunt vertrouwen op het leven. Heel lang hadden veel mensen in dit opzicht houvast aan de kerk. Om verschillende redenen is de laatste 100 jaar dit geloof echter gestaag afgebrokkeld. We worden als mens meer en meer uitgedaagd het houvast in onszelf te vinden en lijken ook op zoek naar gemeenschappen waar we ons onderdeel van voelen. Parallel aan deze ontkerkelijking zie je in organisaties een ontwikkeling van laag geschoold en vaak saai werk in verkokerde organisaties naar ‘plattere’ organisaties waarin teamwork een centrale rol heeft ingenomen en waarin van de medewerker wordt verwacht het beste in zichzelf naar boven te halen. Organisaties zijn daardoor tegenwoordig misschien wel de plekken bij uitstek om onze psychologische basisbehoeften³ te vervullen. Enerzijds kunnen mensen in organisaties tot ontwikkeling komen en de vrijheid voelen om hun unieke – daar waar ze goed in zijn – bijdrage te leveren aan het team, de organisatie, de maatschappij en de wereld, lees zelfrealisatie. Aan de andere kant kunnen de teams, waarvan mensen onderdeel uitmaken, groepen of communities zijn waarin men zich onderling verbonden voelt. Verbondenheid voel je als je in de ander jouw eigen menselijke zoektocht naar rust, geluk en voldoening herkent met alle mooie en minder mooie kanten; we zijn allemaal onderweg in het leven. Voor ware verbinding is dan ook openheid en kwetsbaarheid nodig.

Een goede balans vinden tussen helemaal jezelf zijn en je verbonden voelen blijkt vaak een hele opgave in organisaties. Veel teamleden die ik in de loop van de jaren sprak ervaren dat spanningsveld. Het uit zich in het volgende gevoel: Als ik te veel doe wat mijn hart me ingeeft (zelfrealisatie) én me uitspreek en/of mezelf echt laat zien ben ik bang de groep te verliezen.

Maar als ik te veel opga in de groep (verbinding) verlies ik mijn eigenheid en autonomie.

Twee basisangsten komen hier naar de oppervlakte. De angst om buitengesloten te worden (verlatingsangst) en de angst om je vrijheid of autonomie te verliezen (bindingsangst). De uitdaging van de leidinggevende is om dit spanningsveld te overbruggen. In een gezond team kunnen mensen zichzelf zijn in verbinding met anderen. Dit klinkt uiteraard makkelijker gezegd dan gedaan. Het betekent in de praktijk dat iedereen één van beide basisangsten zal moeten aangaan. Als leider moet je een stapje voor zijn in dit proces. Je kunt immers niemand leiden op dit innerlijke pad als je er zelf niet bent geweest.

Krijg jij de feedback die je verdient?

Aangezien we in een wereld leven waarin mensen kunnen solliciteren op een baan als leidinggevende, is het jouw verantwoordelijkheid om ook leider te worden van de groep waaraan je leidinggeeft. De vragen die hierbij rijzen zijn: ben jij al die leider of begeef je je op dat pad naar leiderschap? Zien de mensen in jouw omgeving dat ook zo? En hoe eerlijk en direct is de feedback die je krijgt?

Veel managers voelen volgens mij best ergens aan dat er iets aan hun manier van leidinggeven schort. Dit gevoel zit dan bijvoorbeeld verpakt in de opmerking: 'Mijn deur staat altijd open.' De vraag is: zou je deze opmerking ook maken als mensen met alles wat ze op hun lever hebben, ook over jou, naar je toe zouden komen? Ik denk het eerlijk gezegd niet. De leidinggevendens die ik vroeg waarom ze deze opmerking maakten gaven terug 'dat er nooit iemand kwam...'. Dat geeft dus te denken.

Er gaat dus een soort moreel appèl gepaard met het gegeven dat jij de rol van leidinggevende hebt gekregen en aanvaard. De aan jou toevertrouwde macht moet met uiterste zorgvuldigheid worden betracht en gaat gepaard met de verantwoordelijkheid om voorop te lopen in het proces van persoonlijke ontwikkeling.

Casus Ricardo Semler

*'Ricardo Semler (São Paulo, 1959) is een Braziliaans ondernemer. Hij is de CEO en hoofdeigenaar van Semco SA, een Braziliaans bedrijf dat vooral bekendstaat vanwege zijn radicale vorm van industriële democratie en corporate re-engineering. Time Magazine nam hem op in hun reeks van 100 jonge leiders in de wereld, gepubliceerd in 1994 terwijl het World Economic Forum hem ook nomineerde. The Wall Street Journal America Economica, The Wall Street Journal's Latin American magazine, benoemde hem tot Latijns-Amerikaanse zakenman van het jaar in 1990 en 1992 en hij werd benoemd tot Braziliaanse zakenman van het jaar in 1990 en 1992.'*⁴

*Wat deed hij anders dan anderen? Ricardo Semler is een vernieuwende denker op het gebied van organiseren. Toen hij in de jaren tachtig het bedrijf (Semco) van zijn vader overnam dacht hij: waarom moet ik iedereen vertellen wat, wanneer en hoe ze moeten werken. Dat weten ze zelf toch prima! Hij gooide het roer radicaal om, ontsloeg tweederde van het management en ging met zijn teams in gesprek. Hij legde uit welke producten gemaakt moesten worden tegen welke specificaties. Vervolgens onderhandelde hij over de levertijd waaraan de teams zich wilden committeren. Wanneer en hoe de teams de producten gingen maken liet hij los, als alles maar op tijd werd gerealiseerd. Dit principe bleek uiterst effectief. Het bedrijf groeide van 90 naar 3000 medewerkers. Naast bovengenoemde vrijheid mochten de werknemers ook zelf gaan bepalen hoeveel ze gingen verdienen. Uiteraard wel aan de hand van benchmarks, de salarissen van alle andere collega's en inzicht in de bedrijfscijfers. Ook mochten ze zelf gaan bepalen wie hen leidinggeeft. Elk half jaar werd en wordt in de 360 feedback meegenomen of de leidinggevende nog wel goed op zijn plek zit. Zo niet, dan kijkt deze uit naar een andere plek in de organisatie.'*⁵

Wow, dat is toch nog steeds vernieuwend! Je mag de functie van leidinggevende uitoefenen maar elk jaar wordt er opnieuw gekeken, door je medewerkers, of je mag blijven. Kun je je het voorstellen?

Zou jij mogen blijven aan het eind van het jaar?

Waarom wachten tot het eind van het jaar als je vandaag kunt beginnen? Stap één is te gaan herkennen wat je blinde vlekken zijn die jouw mensen mogelijk dwarszitten. Hiervoor moet je een klimaat neerzetten waarin deze feedback mogelijk is. Veel organisaties hebben een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) of een variant hierop. Dit is een goed begin. Om gedrag te veranderen dat je wellicht al je hele leven onbewust bezigt, is echter meer nodig.

Ten eerste is het van belang om wat meer psychologisch inzicht te hebben hoe het grofweg werkt aan onze binnenkant. Het volgende hoofdstuk biedt een model hoe je naar die binnenwereld kunt kijken.

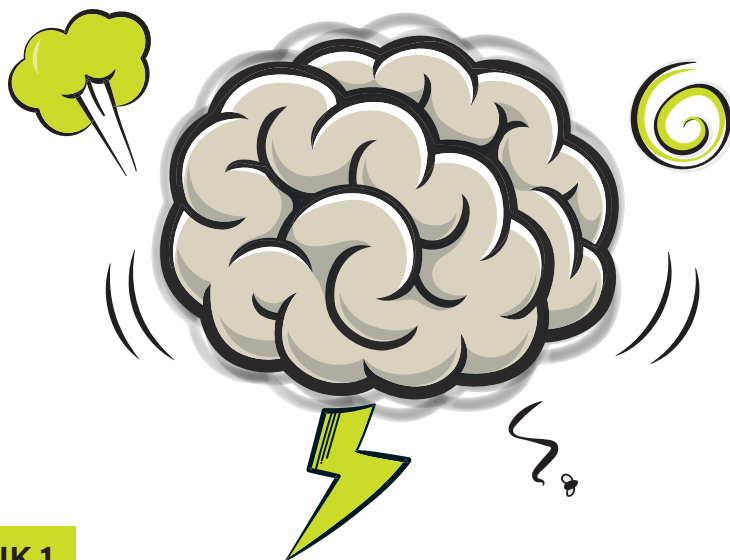
Als je vervolgens wat meer houvast hebt hoe te kijken naar je binnenwereld, gaat hoofdstuk 3 in op hoe de weg eruitziet naar het verkrijgen van een meer gezonde balans in jezelf. Hiervoor worden zes stappen beschreven waarvan de letters van elke stap het woord HEALTH vormen. Elk volgend hoofdstuk gaat vervolgens in op één deze letters: Herkennen, Erkennen, Accepteren, Liefhebben (of leren omarmen), Transformateren en Herzien, Herboren en Herkansen. Ga je mee op pad naar je gezonde zelf?

Samengevat

- Jij bent de zogenaamde baas omdat je als leidinggevende ‘macht’ krijgt toebedeeld. Mensen kijken en handelen daarom in de regel anders naar jou, ongeacht of jij jezelf ziet als ‘de baas’.
- Jij bent echter een mens, net als alle andere medewerkers met goede en minder goede eigenschappen. Als je je niet bewust bent van je minder goede eigenschappen dan worden deze door de aan jou toebedeelde macht, onbewust kracht bijgezet.
- Dit kan leiden tot kleinere of grotere problemen in je team. Hierbij geldt: het team is niet verder in ontwikkeling omdat jij niet verder bent als mens.

- Door je 'machtspositie' is de kans een stuk kleiner dat je open en eerlijke feedback krijgt.
- Er is een steeds grotere roep om 'waar' leiderschap in organisaties en in de samenleving. Met de positie van leidinggevende komt een grotere verantwoordelijkheid tot het ontwikkelen van jouw leiderschap; de impact die jij hebt op andere mensen is omwille van je macht immers groter.
- Een 'gezonde baas' is zich bewust van zijn of haar blinde vlekken en stemt bewust z'n gedrag af op wat nu nodig is. Hij of zij is zich ervan bewust dat de leider van een groep mensen altijd diegene is die de meeste 'overlevingsopties', lees gedragsalternatieven, tot beschikking heeft voor de groep.

**JE KUNT ALLEEN
DAT ONTWIKKELEN
WAT INGEWIKKELD
VOOR JE IS**



HOOFDSTUK 1

HET INNERLIJKE SPEELVELD

Om leider te worden over jezelf is het handig om wat meer kennis te hebben over hoe je dat ontwikkelt. In dit hoofdstuk neem ik je mee in een model hoe je naar je binnenwereld kunt kijken. Het model, dat is geïnspireerd op verschillende theoretische benaderingen⁶, coaching van honderden mensen en jarenlange introspectie, kan je enorm helpen meer duiding en overzicht te geven in je eigen gedrag. Daarnaast verklaart en visualiseert het ook waarom je in bepaald gedrag terechtkomt en wat je kunt doen om je innerlijke balans te herstellen. Ik schets achtereenvolgens een aantal persoonlijkheidsassen waarop ieder van ons van nature een voorkeur heeft om meer aan de linkerkant of aan de rechterkant te verkeren. Echter door de onbewustheid van onze opvoeders (nurture) in het verleden zijn wij allemaal wat gaan schuiven met deze assen. Een aantal gedragingen of kwaliteiten waren niet gewenst of leverden verdriet of pijn op

als kind. Hierdoor is vaak het gedrag behorende bij een van de twee polen *ingewikkeld* geraakt; er treedt zagezegd een verkramping op. De andere pool is daardoor echter uitvergroet geraakt. Dit merk je vooral als je in situaties terechtkomt die een gelijkenis hebben met hoe de verkramping is ontstaan. Als gevolg van deze verschuivingen zijn we minder evenwichtig geworden en hebben we minder toegang tot inspiratie en spontaniteit. De balans kan hersteld worden doordat we het gedrag of de kwaliteiten die we ingewikkeld vinden gaan *ont*-wikkelen.

Een aantal persoonlijkheidsassen

Het is in de psychologie gebruikelijk om het gedrag van mensen te ‘verklaren’ door hen te ‘scoren’ op een aantal persoonlijkheidsassen. Misschien wel de bekendste is het model van de Big Five. De Big Five beschrijft als theorie de persoonlijkheid in een classificatie van vijf algemene dimensies van persoonlijkheidstrekken die elk weer onder te verdelen zijn in specifiekere persoonlijkheidstrekken. Deze zijn op hun beurt ook weer verder te nuanceren. Elk van deze vijf is een dimensie waarbij het spectrum zich uitstrekt tussen twee tegengestelde extremen.

Hoewel de exacte terminologie nogal eens wisselt, worden er door De Raad en Doddema-Winsemius in hun boek 'De Big Five persoonlijkheidsfactoren. Een methode voor het beschrijven van persoonlijkheidseigenschappen' de volgende vijf dimensies van persoonlijkheidstrekken onderscheiden:

Extravert versus Introvert

Vriendelijk versus Onvriendelijk

Zorgvuldig versus Onzorgvuldig

Emotioneel Stabiel versus Instabiel

Intellectueel Autonom versus Afhankelijk

De gedachte is dat iedereen ergens scoort tussen twee extreme polen. En de combinatie van jouw specifieke kruisjes op de verschillende assen duidt jouw persoonlijkheid.

Naast deze genoemde assen zijn er natuurlijk nog veel meer (herkenbare) assen te onderscheiden als je kijkt naar je eigen gedrag. Op basis van mijn eigen ervaringen schets ik, zonder compleet te willen zijn, hieronder een aantal dichotome basisassen die ten grondslag kunnen liggen aan het gedrag dat je vertoont in diverse situaties.⁷ Voor het begrip en de uitleg van de navolgende figuren heb ik gekozen voor een zevental algemene spectra van gedrag. In de bijlage vind je een uitgebreidere lijst aan spectra die in ons menselijke gedrag terugkomen. De bedoeling is hier niet om de ultieme lijst aan persoonlijkheids(sub)assen te presenteren, maar om jou op weg te helpen te onderzoeken hoe het werkt aan jouw binnenkant.

Ratio versus intuïtie

Alles moet wetenschappelijk onderbouwd en/of logisch in elkaar zitten **versus** ik mag gewoon op mijn gevoel vertrouwen en daarnaar handelen.

Creëren versus beheersen

Ik ben continu bezig met nieuwe kansen en mogelijkheden **versus** ik kijk hoe ik datgene wat ik heb maximaal kan beheersen en benutten.

Delen versus binnenhouden

Veel van wat er in mij omgaat deel ik met mijn omgeving **versus** ik ben een gesloten boek voor mijn omgeving (en misschien ook voor mezelf).

Samen versus alleen

Ik hecht eraan om alles samen te doen **versus** ik zoek graag de afzondering op en/of doe graag zaken alleen.

Willen versus moeten

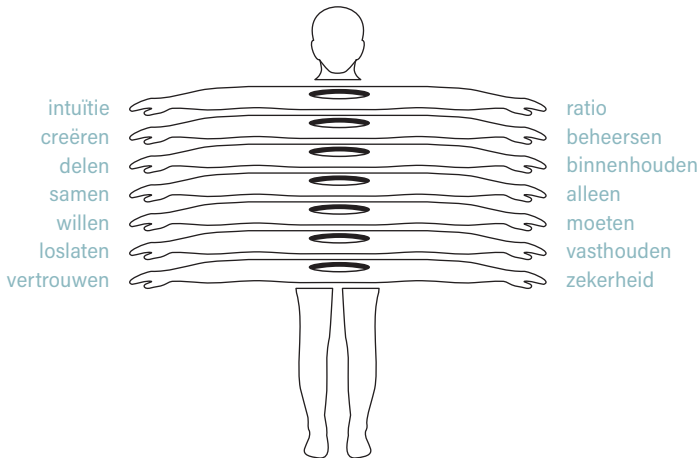
Ik doe vooral de dingen waar mijn hart naar uitgaat; wat ik graag zou willen **versus** ik volg veel innerlijke bevelen op; ik doe veel zaken omdat ik denk dat het zo hoort of omdat ik het moet van mezelf.

Loslaten versus vasthouden

Ik kan zaken heel makkelijk van mij af laten glijden **versus** als ik met iets (geestelijk) bezig ben laat het me niet makkelijk los; wil/moet ik het afmaken of oplossen.

Zekerheid versus vertrouwen

Ik heb de neiging om keuzes te baseren op wat ik zeker weet. Ik wik en weeg veel voordat ik in beweging kom **versus** ik durf regelmatig een stap in het ongewisse te zetten en erop te vertrouwen dat het zo uitpakt zoals het moet zijn.



Een aantal dichotome basisassen die je als mens rijk bent.

Er is geen goed of fout op deze assen. Beide polen van elke as behoren tot het spectrum van gezond gedrag. Zoals al eerder beschreven wordt gezond gedrag in dit boek als volgt gedefinieerd:

Gezond gedrag is gedrag dat bewust en in (innerlijke) vrijheid wordt gekozen en aansluit bij dat wat nodig is in dit moment.

BEN JIJ WEL EEN GEZONDE BAAS?



ZADEL JE MEDEWERKERS
NIET OP MET JOUW ONZEKERHEDEN,
FRUSTRATIES EN TRAUMA'S

Als leidinggevende ben je ook maar een mens, met goede en slechte eigenschappen. Door jouw machtspositie hebben deze echter een grote invloed op het welzijn van je medewerkers en daarmee op het succes van je organisatie. Heb je je weleens afgevraagd welke persoonlijkheidskenmerken jouw collega's stimuleren, of juist dwarszitten?

Dit boek beschrijft hoe jouw innerlijke dynamiek zich weerspiegelt in jouw relatie met je medewerkers en laat zien hoe je een gezondere balans in jezelf ontwikkelt waardoor je team de mogelijkheid krijgt om het beste uit zichzelf te halen.



Brend Seinen (1971) studeerde arbeids- en organisatiepsychologie. Hij begeleidt leidinggevenden en hun managementteams in duurzame ontwikkeling.

