

Leiden zonder lijden

Twiggy
Peeters

Een praktische
gids voor energiek
management



Voorwoord	7	De innerlijke stem(men) ontmaskeren	131
Inleiding: wat maakt dat?	13	Energiestroom creëren	136
Enkele lezers getuigen	16	Kleine dagelijkse rituelen installeren	137
1. De leider die lijdt	19	5. Leiden vanuit energie	143
Waarom leiders lijden	24	Je plek als leider innemen	144
2. De energieke leider	35	Een energiek team vormen	154
Het ABC van energiek leiderschap	37	Energie hoog houden tijdens veranderings- processen	162
Drie misvattingen over de energieke leider	42	Positieve relationele energie uitstralen op je medewerkers	170
Tot slot, zonder energie geen kwetsbaar leiderschap	46	Ook thuis vol energie	176
3. Een Aware human worden met behulp van de traumasensitieve coaching	49	En wat met al die andere uitdagingen als leider?	182
Voice dialogue als methodiek voor traumasensitief coachen	51	6. Over de reis, de bestemming en het gezelschap	183
Een woordje over trauma	52	De reis	183
Hardnekkige patronen	55	De bestemming	185
De automatische piloot	64	Het gezelschap	187
De psychische kaart van de lijder	67	Nawoord: mijn persoonlijke reis van lijden naar leiden	193
4. Het achtstappenplan ENERGIEK® om in Balans te blijven	93	Mijn levensgeschiedenis en vormende ervaringen	194
Empathie (voor jezelf) ontwikkelen	94	Mijn transformerende ervaringen	196
Een negatieve energie-stressbalans herkennen	104	The new me	198
Energiebronnen ontdekken	111	Dankwoord	201
De realiteit analyseren	123	Literatuur en inspiratiebronnen	205
De gewenste realiteit formuleren	126		

VOORWOORD

In relatie tot anderen, of het nu thuis is of op het werk, kun je niet om de belangrijkste relatie in je leven heen: die met jezelf. Jij bent zelf verantwoordelijk voor de energie die je in de wereld brengt. Als leider heb je bovendien met die energie een breder effect: energie is besmettelijk en je kunt er grote groepen mee inspireren. Je kunt mensen in beweging brengen en de energie laten stromen, of ze net laten stagneren en mensen doen afhaken. In dit boek leg ik stap voor stap de mechanismen uit die eraan ten grondslag liggen, zodat jij als leider de gewenste resultaten kunt behalen zonder uitgeblust te raken.

Door er telkens opnieuw in te duiken, en laag voor laag af te pellen, valt de puzzel in elkaar. Zo kun je meer vanuit jouw unieke energie leven en leiden. Dit boek nodigt jou, lieve lezer, uit om in je eigen verhaal en energie te duiken en te onderzoeken of dat de energie is die je wil delen. En nee, je hebt niet zomaar een feelgood- of zweverig boek gekocht. Daar ben ik te nuchter voor. Dit boek biedt een onderbouwd stappenplan, met theoretische kaders die hun bruikbaarheid hebben bewezen. Ze kunnen voor jou een praktische gids zijn om de vader, moeder, leider, professional, vriend, vriendin, collega te zijn die je wil zijn. Dit boek biedt jou de handvatten om de energie te laten stromen in plaats van te laten weglekken en de resultaten neer te zetten die jij wil.

Toen ik begon met schrijven kwam ik niet veel verder, totdat ik mijn eigen verhaal en mijn proces van lijden naar leiden had opgeschreven. Het voelde als een soort ritueel dat ik eerst moest voltooien. Mijn verhaal is niet de essentie, maar tegelijkertijd ook wel, anders zou dit boek vandaag niet in de boekhandel liggen. Ik geloof echter niet in het prediken van de waarheid alleen gebaseerd op mijn eigen ervaringen. Ieders verhaal is anders en uniek. Wat

ik met het delen van mijn verhaal, naast de vele verhalen van mijn cliënten, wil toevoegen, is dat je niet alleen bent en dat er geen magisch keerpunt is. Integendeel, het is een langzaam proces geweest met veel vallen en opstaan, en het is nog niet helemaal af. En juist daar geniet ik zo van.

Waarom zou iemand in hemelsnaam een boek willen schrijven over leiderschap, persoonlijke ontwikkeling en groei, terwijl er al zoveel boeken over bestaan? Die vraag heb ik mezelf meerdere keren gesteld. Het antwoord komt altijd op hetzelfde neer: omdat ik de wetenschap dat jij de sleutel bent van jouw eigen energie en de energie die je aantrekt, niet langer niet kan delen. Omdat ik graag mijn steentje wil bijdragen aan een energieke en duurzame in plaats van een uitgebluste en gestreste maatschappij. Door mensen en organisaties te helpen *doorleven*:

- Wat het duurzame effect is van een gezonde energie-stressbalans op jezelf, je gezin, je omgeving en je professionele context.
- Hoe je het maximale potentieel van zowel mensen als organisaties kunt realiseren, zingeving, geluk en energie kunt ervaren door te werken en te leven volgens je innerlijke kompas en vanuit een hoger bewustzijn in plaats vanuit oppervlakkig geluk en gemakzucht (*trigger happy*).

Dit boek zal op zichzelf een energie zijn die ik in de wereld breng en die een rimpeling in de rivier veroorzaakt. Een zachte rimpeling aan de buitenkant, maar onder het oppervlak voelt het als een tsunami die ik op de wereld loslaat. Spannend en tegelijkertijd vol vertrouwen, soms weet je gewoon dat je iets moet doen.

Naast mijn twee fantastische dochters, Liesa en Emilie, voor wie ik dit alles uiteindelijk doe, zijn mijn cliënten mijn grote inspiratiebron geweest. Hun verhalen in dit boek zijn uiteraard anoniem gemaakt, en zijn met hun toestemming erin op genomen of zijn een combinatie van verhalen die niet meer specifiek aan een bepaalde cliënt kan worden toegewezen, omdat ze zo herkenbaar zijn voor velen. Ik heb een grote bewondering voor de moed die

ze elke dag tonen om van lijden naar leiden te groeien, en ik ervaar een grote dankbaarheid dat ik telkens weer getuige mag zijn van hun proces en dat ik hun persoonlijke verhalen mag delen met jou als lezer in dit boek.

Veel leesplezier,

Twiggy

*Opgedragen aan Muriel,
handen die kneden
de kern
van wat was
en wat komen zal.*

INLEIDING: WAT MAAKT DAT?

Jij die zojuist dit boek vastnam: *wat maakt* dat dit boek jou aansprak en je het vastnam? Misschien omdat je op zoek bent naar een 'feelgoodboek' vol praktische tips over effectief leiderschap? Dan moet ik je helaas teleurstellen, want dat is het niet.

Een goede leider zijn, vraagt in eerste instantie om meer bewustzijn.

“To become a better leader, you must first become a better human. You cannot transform a company without transforming yourself.”

- Unknown

Bewustzijnsontwikkeling leidt tot keuzevrijheid. Je kunt meer bewustzijn creëren door jezelf en anderen telkens opnieuw de vraag te stellen: '**Wat maakt dat?**' Wat maakt dat jij dit gedrag stelt, daar zo over denkt, jou er zo bij voelt...? Ik hoef die vraag zelfs niet meer te stellen aan mijn cliënten. Ze vullen al vanzelf aan bij hun verhalen. Nu zul je vast vragen: 'wat maakt dat?'

Dus, wat maakt dat jij dit boek gekocht hebt?

Misschien ben je als leider vast komen te zitten en worstel je met de volgende dingen:

- Je beleeft nog maar weinig plezier aan je leiderschap. Je vraagt je af: ben ik aan het leiden of eerder aan het lijden?
- Je weet niet goed waarom het zo moeilijk gaat en waarom je zoveel energie verliest. Je wil dat beter begrijpen.
- Je hebt de wens om het meest belangrijke in je leven terug te krijgen: jouw tijd en jouw energie en je bent op zoek naar onderbouwde inzichten over hoe dat aan te pakken. Je bent op het punt gekomen dat je er werk van wil maken.
- Of je wil een nog energiekere versie worden van de leider die je al bent en je bent op zoek naar concrete handvatten om je energie duurzaam hoog te houden.

Dan heb je het juiste boek in handen. In het eerste hoofdstuk ga ik dieper in op de vraag waarom je als leider in lijden bent terechtgekomen en jouw energie wegstroomt. Vervolgens licht ik in het tweede hoofdstuk de kenmerken van de energieke leider toe, het ABC van energiek leiderschap dus. In hoofdstuk 3 zoom ik in op de traumasensitieve coachingaanpak, gebaseerd op *voice dialogue*, om leiders te begeleiden bij het worden van de energieke leider die ze willen zijn. Hoofdstuk 4 biedt de mogelijkheid om zelf aan de slag te gaan met het energietransformatiemodel: de acht stappen van ENERGIEK©. In hoofdstuk 5 neem ik je mee in de belangrijkste uitdagingen van de leider, zowel op het werk als thuis. Uitdagingen die vereisen dat je voldoende energie hebt om ze aan te kunnen. In hoofdstuk 6 gaat het over het belang van de reis, de bestemming en het gezelschap onderweg. Ten slotte, krijg je een zicht op

mijn persoonlijk proces van lijden naar leiden en de belangrijkste ervaringen die mee bepaald hebben wie ik vandaag ben.

Veel boeken beloven je een snelle oplossing. Dit boek niet, want een quick fix leidt nergens toe. Wat ik je wel beloof, is een metgezel te zijn op je reis naar bewust en energiek leiderschap. Als je bereid bent om het proces te doorlopen, zul je groei en verlichting ervaren. Er is geen gratis rit of gouden ticket naar direct resultaat.

In dit boek heb ik alle inzichten verzameld die mij en ondertussen honderden cliënten geholpen hebben om echt te transformeren. Ze worden geïllustreerd door talrijke voorbeelden uit de praktijk waarin je jezelf kunt herkennen. Je krijgt een gevoel niet alleen te zijn en beseft dat energiek leiderschap ook voor jou mogelijk is. De voorbeelden uit mijn persoonlijke leven of de praktijkcases van mijn cliënten geef ik om het tastbaarder te maken, maar weet dat er geen *one-size-fits-all* aanpak bestaat. Daarom staat dit boek ook vol met opdrachten, vragen en oefeningen. Door die te maken, wordt het jouw **persoonlijke energietransformatiegids**, die je steeds kan raadplegen wanneer je op zoek bent naar handvatten tot (meer) energiek leiderschap.

Dus, ik ben erg nieuwsgierig naar jouw antwoord op deze vraag: wat maakt dat je dit boek hebt opgepakt en gekocht? En nadat je het hebt uitgelezen, wat heeft het voor jou betekend? Wat heeft het jou gebracht?

Laat het mij gerust weten en stuur mij een berichtje via twiggy@energycoach.be.

Ik kijk uit naar je feedback!

Enkele lezers getuigen

Twiggy schudt je persoonlijkheid wakker. Ze laat je nadenken over jezelf als leider door de theorie in behapbare taal te koppelen aan de praktijk. Door de praktijkvoorbeelden van andere leiders herken je situaties waardoor je letterlijk een spiegel voorgehouden wordt. Ze laat je nadenken, over je 'leidersavontuur'. Je voelt haar doortastendheid en haar innerlijke kracht en visie op leiderschap door het gehele boek. Ze neemt je 'indirect' maar kordaat bij de hand op de weg naar zelfleiderschap.

Hoe? Door je bewust te maken van je gedachten. Straf. Als je dit boek serieus neemt, boek je het volgende resultaat: je zelfvertrouwen boost, je durft in je kracht te staan zonder schuldgevoel en je bent verbaasd wie je bent. Dit alleen door een boek te lezen, wat gebeurt er als we in haar tuinkamer terechtkomen? Twiggy, sterk meesterwerk.

Ilse Dieltjens, financieel ondernemerscoach & auteur van het boek 'Werk slimmer, verdien meer'

Vele jaren had ik het genoeg om met Twiggy samen te werken in de Belgische hr-afdeling in een internationaal bedrijf. Als hr-professional slaagde ze erin om organisatieverandering te doen gebeuren; medewerkers weerbaarder maken in een context van afbouw.

Een heel bewuste loopbaankeuze maakte Twiggy door zelf volop voor groei en opbouw te kiezen. Door haar doordringende vragen en methodologische aanpak helpt Twiggy professionals, leiders en organisaties te groeien.

Vandaag zit Twiggy in mijn *innerlijke bus* – zoals ze het omschrijft. Wanneer ik het moeilijk heb om alle ballen in de lucht te houden, probeer ik me de vraag voor de geest te halen die Twiggy zou stellen. Of hoor ik haar relativerende 'het is wat het is, en dat is oké'.

Dit boek geeft alle lezers de kans om de interne tegenstem op te zoeken en toe te laten, en zo ontward te raken wanneer we vastzitten.

Ludwig Deweghe, Hr Director

Het nieuwe boek van Twiggy Peeters is veel meer dan een zinvolle gids voor leiders die lijden. Het is ook een zinvolle, verrijkende en verhelderende gids voor leiders die een beter leider willen worden. De gids beperkt zich niet tot een opsomming van tips maar illustreert ook aan de hand van voorbeelden en gaat verder dan de leider op zich maar plaatst die leider ook in de omgeving en in interactie met zijn/haar team. Een must-read voor leiders die het belangrijk vinden dat hun mensen zich goed voelen, zich ontwikkelen en een sterker team gaan vormen.

Wim Van Den Bossche, CEO

1. **DE LEIDER DIE LIJDT**

Ik val met de deur in huis en duik in dit hoofdstuk onmiddellijk diep in het thema van lijden, net datgene waar je bij de aankoop van dit boek hoopte ver van weg te blijven. Je bent immers op zoek naar meer positieve energie en handvatten om uit je lijden te geraken. En toch kunnen we het niet hebben over de energieke leider en hoe daar te geraken, zonder te kijken naar wie de lijdende leider is en wat dit lijden betekent.

Je kan alleen iets achter jou laten als je eerst goed begrijpt waar je precies zo snel van weg wil. Je hebt de pijn te omarmen. Of zoals mijn coach tegen mij zei op het moment dat ik wou vluchten uit mijn job omdat ik de schuld voor al mijn lijden bij mijn omgeving legde, mijn eigen aandeel in de situatie niet wilde inzien en ik vastzat in mijn grote gelijk: 'soms heb je eerst de context te omarmen vooraleer je die kan loslaten.' Je kan wegvluchten uit de context, maar je neemt jezelf mee. Je komt opnieuw op dezelfde plek terecht, als je niet eerst de tijd neemt om in je eigen lijden te duiken. Het is zoals 'denk NIET aan een roze olifant'. Het enige wat je dan nog ziet, is een roze olifant.

En zelfs wanneer je al veel energie hebt en op zoek bent naar handvatten om een energiekere versie van jezelf te worden, dan nog zal je herkennen dat je ergens in vastzit. Net datgene moet je eerst aanpakken voor je een nog energiekere versie van jezelf kan worden.

Dus ja, ik begin met een woordje over de leider die lijdt...

Of je nu anderen of alleen jezelf aanstuurt, leiderschap draait altijd om de energie die wordt uitgewisseld tussen mensen en om wederzijdse invloed. Het gaat om het samenspel tussen leiders en volgers en de realisatie van gezamenlijke ambities en resultaten. Leiderschap draait om zingeving, identiteit en waarden. Hoe je jezelf presenteert als leider in eender welke professionele rol, zegt iets over wie je bent. Een leider kan een bedrijfsleider, een corporate leider, een leidinggevende van een team of afdeling zijn, of een projectleider. De term kan ook verwijzen naar een professional die alleen zichzelf aanstuurt en als teamlid bijdraagt aan het realiseren van organisatiedoelstellingen.

Die energie die wordt uitgewisseld tussen mensen kan stromen of kan komen vast te zitten. Leiden betekent dat de energie stroomt en lijden dat de energie is komen vast te zitten op een of andere manier.

Bart, 43 jaar, externe CEO van een familiebedrijf, de ridder en zijn queeste

‘Hey Twiggy, ik bel je even omdat ik je hulp nodig heb. Ik ben ondertussen enkele maanden aan de slag als CEO bij een kmo en heb het gevoel dat ik met de juiste zaken bezig ben, maar toch krijg ik de mensen niet mee. Ik blijf precies vechten. Ik wil samen met jou eens onderzoeken wat ik anders kan aanpakken. Bel je me even terug als je dit berichtje hoort? Dank je wel en tot snel!’

Het was Bart op mijn voicemail. Bart en ik hebben enkele jaren geleden samengewerkt aan een project voor een familiebedrijf. Hij is enorm gedreven, enthousiast en toegewijd aan zijn rol als leider. Hij heeft een sterke focus op het verbeteren van zaken, zowel voor het bedrijf als voor de mensen. Voor hem is het vanzelfsprekend dat leiderschap hard werken betekent en dat het tegenovergestelde onmogelijk is. Als CEO is hij begonnen aan een uitdagende queeste, een onmogelijke taak die hij zichzelf heeft opgelegd. Die zoektocht duurt lang, vereist het overwinnen van

verschillende obstakels en het doorstaan van eenzaamheid. Als je hard genoeg werkt en volhoudt, zo is Bart overtuigd, zal de beloning het vinden van de heilige graal zijn: een heldenstatus als leider, verbeterde resultaten voor de organisatie en de betrokkenheid van alle medewerkers bij de verandering. Het verhaal eindigt met ‘en ze leefden nog lang en gelukkig’.

Jammer genoeg verloopt de realiteit niet altijd zoals gehoopt, want *bad things happen to good people*. Om zijn queeste te volbrengen, moest ridder Parzival zijn zwaard gebruiken. Iets waar veel leiders bang voor zijn. In de plaats van dat zwaard op te nemen, blijven ze doen wat ze goed kennen: harder werken vanuit een naïeve overtuiging of een diepgeworteld patroon: ‘Als ik maar hard genoeg mijn best doe, dan komt het goed.’ Ze verwachten resultaat en beloning. Als het resultaat uitblijft, denken ze dat het komt doordat ze niet hard genoeg hun best doen en dus nog harder moeten werken.

Wat als het vinden van de heilige graal van leiderschap niet het gevolg is van nog harder werken en jezelf uitputten als leider, maar van een bewustwordingsproces van je eigen hardnekkige en diepgewortelde patronen waarin je bent vastgelopen?

VASTGELOPEN

Lijden gaat dus in essentie over een vorm van ‘vastzitten’. Het verwijst naar een situatie waarin je rationeel weet wat je moet doen om eruit te komen, maar onder druk van de dagelijkse realiteit altijd weer in dezelfde gedragspatronen en met hetzelfde effect en resultaat terechtkomt. Je voelt dat je niet anders kan uit angst voor mogelijke gevolgen. Het lukt je niet meer om bij je hulpbronnen en innerlijke kracht te komen om stappen te zetten om eruit te komen.

Deze ‘*stuck state*’ is een soort innerlijk conflict tussen wat je gewend bent te doen en wat je voor jezelf wil. Dat conflict zorgt voor energieverlies en kan zo ernstig worden dat er geen energie meer overblijft om een inspirerende

leider, een leuke ouder, partner of vriend(in) te zijn. In plaats van een gevoel van flow, ervaar je stagnatie in je leven en raak je uitgeput door je eigen gepieker. De *stuck state* heeft veel te maken met het verhaal dat je jezelf vertelt en je vormende ervaringen daarin. Het gaat over de rol en identificatie die je jezelf toekent, bijvoorbeeld 'ik ben gewoon zo' of 'ik kan het niet'. Als je daadwerkelijk actie wil ondernemen, word je overmand door angst en soms zelfs paniek: 'ik kan het niet', 'het gaat me niet lukken' enzovoort.

Omdat je doorgaat op de bekende manier in plaats van het conflict aan te pakken, krijg je bovendien psychosomatische klachten zoals migraineaanvallen, woede-uitbarstingen of huilbuien, maag- en darmproblemen, hartkloppingen... – zonder aanwijsbare oorzaak, lijkt het wel. Je blijft terugkeren naar de dokter met fysieke klachten, maar er is geen oplossing of verbetering. Je blijft rondlopen met een groot energielek en denkt dat het vanzelf over zal gaan.

Tom, 46 jaar, succesvolle ondernemer

Tom is een succesvolle ondernemer met een bloeiende zaak. Hij werkt graag, is gedreven en ambitieus. De laatste tijd merkt hij wel dat het moeilijker wordt om het werk los te laten. De balans is verdwenen en hij komt niet meer tot rust. Zijn gedrevenheid is omgeslagen in dwangmatigheid, waarbij hij niet langer een keuze lijkt te hebben en ontspannen niet meer lukt. *Work is constant on his mind* en dat verhindert hem om met zijn aandacht bij vrienden of familie te zijn. Genieten van vrije tijd of vakantie lukt niet goed meer. Hij is de verbinding met zichzelf kwijt, met zijn passie en zijn naasten.

Bovendien heeft hij vaker fysieke klachten, zo kampt hij met spanningen op de borst. Hij gaat al een tijdje naar de dokter met maagklachten, waarvoor geen echte oorzaak wordt gevonden. In het weekend heeft hij weleens last van een migraineaanval. De dokter spreekt van fysieke klachten door stress.

Om te kunnen ontspannen, grijpt hij wat vaker en sneller naar alcohol. Hij weet dat hij zo vlucht, maar hij krijgt de cirkel niet doorbroken. Dat ene glas worden er snel meerdere, tot de fles leeg is. 's Avonds ploft hij in de zetel voor de tv, de avond weg zappend met de film van de zorgen op het netvlies en de energie is op.

Op het werk lukt het nog net om zijn emoties onder controle te houden. Daar heeft hij immers de rol van beheerste zakenman en leider, maar thuis heeft hij vaker een kort lontje. Zijn huisgenoten maken daar opmerkingen over. De relatie met zijn partner en kinderen lijdt eronder. Gesprekken met zijn partner eindigen snel in verwijten en er is geen wederzijds begrip. Hij twijfelt daardoor aan zijn relatie, wat extra stress geeft. Hij ervaart zijn gezin meer als een last. Genieten van het samenzijn met hen lukt niet en hij dagdroomt om alles en iedereen achter te laten om eindelijk *rust* te vinden.

Dit gevoel wil Tom niet langer hebben. Hij wil het aanpakken. Hij heeft zo hard gewerkt om een vrij leven te kunnen leiden en nu voelt het als een gevangenis. Zo wil hij niet verder, hij is diepongelukkig.

Een leider die lijdt, neemt met enorme passie en gedrevenheid zijn leiderschap op. Hij doet er alles aan om zijn team succesvol te laten samenwerken of mee te krijgen in de verandering. Ondanks alle inspanningen en hard werk, boekt hij naar eigen gevoel te weinig resultaten en haalt hij geen energie meer uit zijn leiderschap. Hij voelt dat de oplossing bij zichzelf ligt, maar slaagt er niet in om uit te vinden waar precies. Bij gebrek aan betere opties, herhaalt hij wat hij kent: hard werken, goed proberen te doen voor iedereen, alles onder controle proberen te houden enzovoort. Hij twijfelt aan zijn leiderschapscapaciteiten en ervaart een verminderde levenskwaliteit. Daardoor raakt hij uitgeblust, verliest veerkracht en authenticiteit en ervaart ook in zijn privéleven meer en meer spanningen.

VAN VASTGELOPEN NAAR COMPLEET GECRASHT

Een *stuck state* die niet wordt aangepakt, onderdrukt, geminimaliseerd of gerationaliseerd, eindigt in een *'crash state'*. Die kan bijvoorbeeld een burn-out of depressie veroorzaken, leiden tot isolement door ontslag, scheiding of het verlies van connectie met familie en vrienden. Het kan er ook voor zorgen dat je constant leeft met angst en paniek, en zelfs ziek wordt.

Zelfs dan maak ik het mee dat het voor de betrokkene nog niet erg genoeg is om verandering te brengen. Mensen veranderen niet totdat er een reden is om dat te doen, totdat het lijden of de pijn groot genoeg is. En niet iedereen wil geholpen worden. Daardoor kunnen ze lang in een moeilijke situatie blijven, soms wel een leven lang. Ik zeg dit zonder oordeel, omdat ze wellicht goede redenen hebben om aan die oude pijn vast te houden en hierdoor in lijden te blijven zitten.

Waarom is het zo moeilijk om gedragspatronen te doorbreken en waarom blijven leiders vastlopen zonder resultaat?

Waarom leiders lijden

Leiders raken vast wanneer ze krampachtig vasthouden aan een bekende strategie die niet langer de gewenste resultaten oplevert. Toch slagen ze er niet in om hardnekkige gedragspatronen te doorbreken. Het loslaten van een strategie die zoveel heeft opgeleverd, is psychologisch gezien bijna onmogelijk. Het voelt als een verslaving. Je brein is zo geprogrammeerd door de jaren heen. Het diep ingesleten karrenspoor lijkt in beton gegoten. Je ervaart geen keuzevrijheid meer.

De successtrategie van de Queen of Pop, Madonna

Madonna is een wereldster geworden op doorzettingsvermogen, niet op uitzonderlijk zang- of danstalent. Gepakt met haar rugzak van het leven – toen ze vijf was, overleed haar moeder, ze groeide op bij een strenge vader – trok ze op haar twintigste naar New York. Ze ontwikkelde succesvolle strategieën om de *Queen of Pop* te worden. Ze is een hardwerkende perfectionist, heeft een onverwoestbaar doorzettingsvermogen én houdt van choqueren. Hoeveel het haar gekost heeft om deze status te realiseren, kun je horen in de krak in haar stem tijdens haar *'woman of the year'*-speech in 2016 bij Billboard Women in Music Awards. Ze zegt: *'The most controversial thing I have done, is to stick around'* en ze bedankt wie haar tegengewerkt heeft, om haar alleen maar sterker te maken.

Vandaag choqueert ze nog steeds. De vraag is alleen of de energie die ze daarmee neerzet nog altijd inspireert. Past haar obsessie met eeuwig jong-zijn en choqueren op seksueel vlak nog? Niet zozeer omwille van haar leeftijd, wel omwille van het icoon dat ze is. Moet iemand als zij nog choqueren? Is het niet effectiever om met een andere strategie taboes te doorbreken? Het gaat altijd om intentie en effect. Gaat ze niet net het effect dat ze wil bekomen, ondermijnen?

Het vraagt een loslaten van oude identificaties. Wie is Madonna als ze het deel in haar dat doorzet, volhoudt en choqueert, loslaat?

DE SUCCESSTRATEGIEËN VAN DE LIJDER

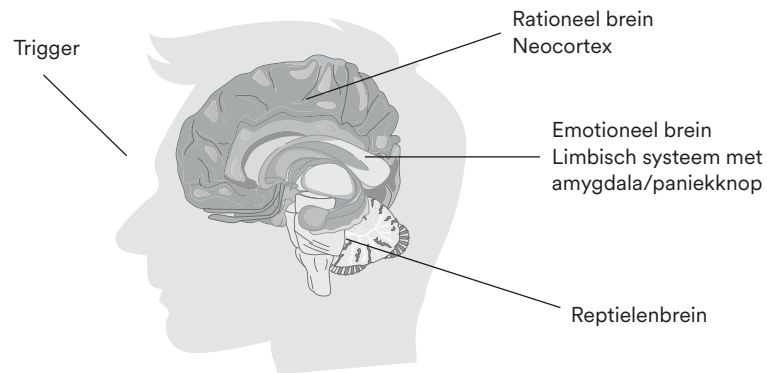
In veel organisaties is de leider doorgroeid. Hij is naar de leidersrol gepromoveerd of een succesvolle ondernemer geworden door zijn hoge ambitie en gedrevenheid, een groot verantwoordelijkheidsgevoel, expertise, doorzettingsvermogen, de lat hoog leggen... Die eigenschappen zette hij met succes in bij uitdagende situaties.

Onze hersenen houden van dat succesgevoel. Het geeft een adrenalineshotje en levert erkenning op. Onze hersenen werken zo dat wat plezier oplevert, herhaald wordt en wat pijn geeft, vermeden wordt.

Om dat beter te begrijpen, kijken we even naar de werking van ons brein.

Werking van het brein - Trigger happy

Onze hersenen bestaan uit drie delen:



Het reptielenbrein

Het kleinste en oudste deel van onze hersenen zorgt voor de vitale lichaamsfuncties zoals je ademhaling, hartslag en bloedsomloop. Het reptielenbrein denkt niet na en onthoudt ook niks, het reageert instinctief en automatisch. Het heeft maar één missie: overleven.

Het emotionele brein (limbisch brein)

Het emotionele brein screent alle zintuiglijke informatie (triggers) op emotionele relevantie en helpt zo om gedrag te herhalen dat gelukkig maakt (seks, lekker eten, lachen, knuffelen). Bij deze positieve ervaringen komt dopamine vrij, wat ons een goed gevoel geeft. Onplezierige ervaringen (pijn, verdriet en angst) worden liefst vermeden. Hiervoor zorgt de amygdala, ook wel de paniekknop genoemd. Die wordt ingedrukt wanneer gevaar wordt opgemerkt, vervolgens schiet het reptielenbrein in gang om te overleven.

De neocortex

Dit is het jongste deel van je brein en hier zitten je uitvoerende functies: plannen, organiseren, rationeel nadenken, creativiteit... Hier maak je weloverwogen beslissingen, doe je kennis op, denk je logisch na en analyseer je problemen.

Je denkt misschien dat de neocortex het meest actief is. Toch maak je de meeste beslissingen op basis van emoties en primitieve instincten. Je emotionele brein en je reptielenbrein overheersen dus vaak je rationele brein.

We doen veel automatisch en onbewust. Of het nu gaat om reflexmatig grijpen naar je smartphone, een koekje of sigaret, het principe is hetzelfde. We staan er niet bij stil, het gebeurt. De trigger wordt afgevuurd: de prikkel om een koekje te nemen of de gezellige sfeer die uitnodigt tot een sigaret of een drankje, en het automatisch ernaar grijpen begint. Ook al wéét je dat het niet goed voor je is, je hersenen lijken te zeggen dat je het toch moet doen, vooral wanneer je onder druk of stress staat. Je reptielenbrein zal er alles aan doen om je in jouw vaste gedragspatronen te houden, om jou 'trigger happy' te houden. Dat helpt je niet verder, maar het is voorspelbaar en daardoor veilig. Hetzelfde mechanisme geldt voor gedrag binnen de professionele context.

Branden blussen

Er ontstaat een crisismomentje, een brand en nog voor je het weet, sta je als leider zelf te blussen en staan je medewerkers er verslagen naar te kijken. Jij voelt je dan wel de grote held en ervaart een gevoel van *erkenning*. Je krijgt een adrenalineboost, want dit heb jij toch maar mooi opgelost. Het effect op jouw team is dat ze gaan afhaken: als hij het dan toch altijd beter weet, dan mag hij het vanaf nu zelf oplossen.

Mark, 53 jaar, gepassioneerd leider in een kmo

Mark is zo gedreven om samen met zijn team mooie projecten voor hun klanten te realiseren. Hij belde mij op: 'Ik weet niet meer wat ik moet doen, ik geef alles, ik sta altijd klaar voor mijn team, betrek ze bij elke beslissing en probeer ze te coachen in hun persoonlijke ontwikkeling. Maar toch blijven ze erg reactief.'

'Ik ben erg gefrustreerd over mijn teamleden,' vervolgde hij. 'In het beste geval krijg ik wat middelmatige reacties, maar meestal zie ik vooral grote gelatenheid. Ze snappen het gewoonweg niet, zijn niet gemotiveerd, *they don't run the extra mile...* Wanneer ik hen vraag of er iets hen tegenhoudt, is het stil. Ik voel dat ik iets mis, alsof ik de olifant in de kamer ben. Ik weet niet hoe ik mijn team in beweging moet krijgen en ik ga er zelf aan onderdoor. Wat moet ik doen?'

De blinde vlek van Mark is zijn expertstatus: hij is expert in zijn vakgebied, waardoor hij is doorgroeid naar leidinggevende. Maar zijn expertise in die rol werkt verlamdend voor zijn team. Niettegenstaande hij met de beste intenties zijn team telkens betrok bij belangrijke beslissingen, bleef hij zijn voorkeuroplossingen dominant op tafel gooien, waardoor het team zweeg. Ook in persoonlijke feedbackgesprekken kon Mark overweldigen met goedbedoelde raad over hoe het beter en efficiënter te doen, waardoor zijn medewerkers niet werden uitgedaagd om zelf na te denken. Het gevolg: ze bleven hangen in discussies die niet zo belangrijk waren. Daardoor raakte Mark op zijn beurt gefrustreerd over het gebrek aan eigenaarschap bij zijn medewerkers.

To do's afvinken

Denk bijvoorbeeld aan de spanning tussen je to-dolijst en werken aan lange-termijnprojecten. Ons brein heeft een duidelijke voorkeur voor het afwerken van de to-dolijst. Telkens wanneer we een taak afvinken, krijgen we een dosis

dopamine, een gelukshormoon. Dat maakt ons blij en motiveert. Als een ware verslaafde gaan we op zoek naar de volgende dosis dopamine. Op de lange termijn maken al die kleine taken echter geen wezenlijk verschil in wie we als leider willen zijn. Maar het is sterker dan onszelf. To do's afvinken geeft een gevoel van 'controle'. Jouw team weet ondertussen niet welke richting de organisatie op gaat, wat de prioriteiten zijn en hoe ze eraan kunnen bijdragen. Jouw gevoel van controle is dus maar tijdelijk en in werkelijkheid vals.

Ja zeggen

Je zegt ja op elk verzoek, zelfs wanneer dat niet rechtstreeks aan jou gericht is. Je kunt het niet laten, want je wil niemand teleurstellen. Vrijdagavond nog een zwaar dossier in je bakje? Geen probleem! Niemand die naar voren treedt tijdens de vergadering om de aap op zijn schouder te nemen? Jij bent de man of vrouw! Bovendien zorg je ervoor dat het in orde komt. Het geeft jou een gevoel van graag gezien te worden, van *erbij te horen*. Dat je hierin grenzeloos bent geworden en intussen jezelf uitput, neem je voor lief.

Bram en Peter, midvijftigers, broers en partners van een verzekeringskantoor

Bram en Peter kenden de afgelopen jaren een enorme groei en worden geconfronteerd met de uitdaging van elke zaakvoerder: goede mensen aan boord houden. Ze komen uit een gezin dat elke maand de eindjes aan elkaar moest knopen. Dat willen ze absoluut vermijden voor hun eigen gezin, maar ook voor hun personeel. Ze werken hard zodat ze hun gezin en personeel alles kunnen geven. Het personeel is behoorlijk in de watten gelegd: een stevige opslag, een goed ingericht thuishok, leuke teamuitjes... Geen van beiden durven ze een grens te trekken en blijven ze geven.

Eerst klopte Bram aan, enkele maanden later volgde Peter. Beiden uitgeblust en elke verbinding op het thuisfront kwijt. Hoeveel materiële zaken ze ook gaven, het leek nooit genoeg te zijn. Medewerkers waren niet

tevreden en verlieten de zaak. Ze moesten een switch maken in hun successtrategie. Want zorgen dat het personeel en het gezin thuis het materieel goed hebben, kan nooit het gebrek aan oprechte aandacht en verbinding compenseren. Zelf hadden ze geen energie meer over voor die oprechte aandacht. Zo kwamen ze terecht in wat ze wilden vermijden, namelijk dat de ander teleurgesteld raakte in hen.

Er zijn nog veel meer successtrategieën van de leider en vaak zie je een combinatie ervan. De kern van een successtrategie is dat die erop gericht is om pijn te vermijden en het gevoel van erkenning, succes of voldoening te herhalen, maar die wanneer je geen keuzevrijheid meer ervaart, ervoor zorgt dat je vast komt te zitten en gaat lijden.

Moment of truth: lijd jij?

- Ervaar jij een innerlijk conflict, zit je in een tweestrijd tussen wat je wil voor jezelf, je toekomst en de realiteit waarin je vandaag zit?
- Je loopt er al lang mee rond, soms verdwijnt het op de achtergrond, maar het komt altijd terug.
- Onder druk van de dagelijkse realiteit, word je automatisch getriggerd in je vertrouwde gedrag patronen: ja-zeggen, *people pleasen*, brandjes blussen, te veel verantwoordelijkheid op je nemen... Het voelt soms als een automatische piloot.
- Je loopt ergens tegenaan in meerdere contexten: op het werk, privé, bij je vrienden of soms ontwikkelt het zich binnen één context heel expliciet.
- Je loopt vast in het piekeren en ziet niet meer hoe eruit te raken. Al het goedbedoelde advies helpt je niet vooruit.
- Je weet rationeel wat te doen, maar als je denkt aan stappen ondernemen, sla je in paniek: wat zullen anderen denken, of je wil niemand teleurstellen. Je hebt een schuldgevoel.
- Het kost mentaal en emotioneel zoveel energie dat er weinig ruimte overblijft voor familie, partner, vrienden...

- Je hebt last van psychosomatische klachten, zoals slecht slapen, migraine-aanvallen, maag- en darmstoornissen zonder aanwijsbare oorzaak.
- Je hoopt stiekem dat het vanzelf verdwijnt of je verlangt naar een magische oplossing. Meer en meer besef je dat jij zelf aan de slag moet.

WAAROM MEER LIJDEN NIET DE OPLOSSING IS

“If we do what we’ve always done, we’ll get what we’ve always got.”

– Henry Ford

In de voorbeelden neemt de onzekerheid en de druk (intern of extern) op de leider toe. Hun strategie? Meer van hetzelfde doen: nog meer uren werken, nog meer mensen tevredenstellen, de zaken nog meer onder controle proberen te houden... Dat zijn strategieën die tot nu succes opleverden, maar die niet langer geschikt zijn voor de uitdagingen die de leider tegenkomt.

Als een leider alles zelf blijft doen en veel verantwoordelijkheid naar zich toe trekt, kan de diep ingesleten gedragsstrategie die hem succesvol heeft gemaakt, mogelijk leiden tot zijn ondergang. Want als hij alles zelf blijft doen of in de rol van expert blijft, zal dat ervoor zorgen dat hij energie uitstraalt die mogelijk als controlerend en weinig vertrouwenwekkend wordt ervaren. Dat is waarschijnlijk niet de intentie van de leider, wel om goed te blijven presteren op de manier die tot nu toe het meest succesvol bleek. Veel leiders slagen er niet in om die transformatie te maken, omdat ze het gevoel van erkenning op korte termijn niet kunnen loslaten. Ze kunnen niet de spanning aangaan om via anderen succesvol te zijn en kiezen onder druk van de dagelijkse realiteit voor hun persoonlijke adrenalinekick van succes en aanzien.