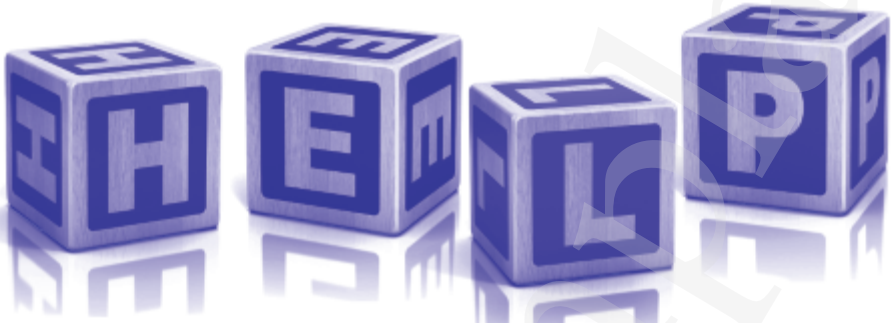


**HELP,
MIJN TEAM
IS EEN
KLEUTERKLAS!**

Leesexercitieplaat

DELIA AMORUSO



MIJN TEAM IS EEN KLEUTERKLAS!

EMOTIONELE VOLWASSENHEID
ALS SLEUTEL TOT
STERK LEIDERSCHAP

P E L C K M A N S

Leesexemplaar

1

DE KLEUTERKLAS OP DE WERKVLOER

17

HOOFDSTUK 1	Wanneer de werkvloer een zandbak wordt	23
HOOFDSTUK 2	Het bravekindsyndroom	31
HOOFDSTUK 3	Roddelen op de werkvloer	37
HOOFDSTUK 4	Pesten op het werk	41
HOOFDSTUK 5	Kindpatronen in teams en organisaties	45
	Waarom modellen en technieken tekortschieten	46
	Volwassenheid anders bekeken	48

2

VOLWASSEN LICHAMEN, ONVOLWASSEN GEDRAG

		53
HOOFDSTUK 1	Persoonlijkheid als een geheel van delen	61
	De valkuil van identificatie	62
	Delen in conflict	65
	Van fragmentatie naar eenheid	68
HOOFDSTUK 2	Het ontstaan van gedrag	73
	De geboorte van het ego	73
HOOFDSTUK 3	Wanneer oude pijn schuurt	83
	Trauma & trauma	83
	Trauma en het lichaam	85
	De stille sporen van oude pijn	86
	Wat niet van jou is, draag je soms toch	88
	Is het dan allemaal de schuld van de ouders?	91
HOOFDSTUK 4	Beschermingsmechanismen ontmaskerd	95
	Poortwachters: de beschermers die willen voorkomen dat je geraakt wordt	97
	Redders: de delen die ingrijpen zodra je getriggerd bent	98
	Groei betekent keuzemogelijkheden ontwikkelen	99

HOOFDSTUK 5	Wat gebeurt er onder druk?	103
	Triggers: oude blauwe plekken die opnieuw worden aangerakt	104
	De glijbaan en de zandbak	105
	Hoe kom ik uit de zandbak?	107
	Onderzoek je triggers	109
	De handvatten aan de glijbaan	110
	Je hoeft niet te streven naar een zandbakvrij leven	113

3

WAT LEIDERSCHAP VANDAAG ECHT VRAAGT 115

HOOFDSTUK 1	Wat maakt leiderschap volwassen?	119
HOOFDSTUK 2	De beweging naar binnen: zelfleiderschap	125
	Zelfbewustzijn – wat gebeurt er in mij?	125
	Zelfregulatie – kan ik bij mezelf blijven onder druk?	130
	Zelfleiderschap – jezelf leiden voor je anderen leidt	134
HOOFDSTUK 3	Beweging naar de ander: relationele volwassenheid	141
	Leiderschap begint in houding, niet in woorden	142
	Helderheid is geen hardheid	146
	Luisteren voorbij woorden	149
	Empathie in leiderschap	153
	Leiderschap in de zandbak	156
	Emotionele veiligheid als bedding	161
	Coachen voorbij vaardigheden	165
HOOFDSTUK 4	De beweging naar het grotere geheel: systemische wijsheid	173
	Je team als levend systeem	175
	Elk systeem is gericht op overleven	177
	Het geheel is meer dan de som van de delen	179
	In de delen tonen zich de eigenschappen van het geheel	181
	De basisprincipes van teams	183

Erkenning van de ontstaansgrond	186
Erkenning van de geschiedenis	189
Binding	193
Ordering en plek	196
Balans	201
Wanneer systemen uit balans geraken	204
De kanarie in de koolmijn	204
De onderstroom	209
Wat vraagt dat van de leider?	214

KIJKEN ONDER DE WATERLIJN	221
----------------------------------	-----

NAWOORD	227
----------------	-----

TOT SLOT	231
-----------------	-----

REFERENTIES	235
--------------------	-----

Leesexemplaar

**VOOR LEIDERS DIE VOELEN DAT
VAARDIGHEDEN ALLEEN NIET VOLSTAAN
EN BEREID ZIJN ZICHZELF MEE TE NEMEN
IN HUN LEIDERSCHAP**

Leesexemplaar

INLEIDING

Herken je dat, dat je je soms afvraagt of je met ervaren professionals werkt, of met een groep kinderen die elkaar uit de zandbak proberen te duwen?

Conflicten worden niet uitgesproken, mensen zwijgen in vergaderingen maar ventileren achteraf, eigenaarschap verdwijnt zodra het spannend wordt en als iets misloopt, gaan de paraplu's open. Je geeft feedback, zorgvuldig en volgens de regels van de kunst. Je vraagt door, blijft rustig, probeert verbinding te houden... en toch valt er een ijzige stilte. Of je krijgt een reactie die buiten proportie voelt. Iemand trekt zich gekrenkt terug, een ander gaat in de aanval. Soms ontspoot een conflict op een manier die pijnlijk veel lijkt op de ruzies van kinderen in de zandbak. Frustrerend en vermoeiend.

Je bent alvast niet alleen. Veel leidinggevendens botsen hierop. Vaak zelfs bekwame professionals die al verschillende leiderschapstrajecten achter de rug hebben. Ze kennen de modellen, de checklists en de gesprekstechnieken. Ze weten hoe je feedback geeft, doelen stelt en moeilijke gesprekken voert. En toch, wanneer het er echt toe doet, werkt het niet zoals in de boekjes.

Veel leiderschapsmodellen richten zich vooral op het zichtbare: gedrag, vaardigheden, communicatie en afspraken. Op het topje van de ijsberg. Ze gaan ervan uit dat wanneer je gedrag benoemt, feedback geeft of duidelijke kaders schept, mensen dat ook kunnen opnemen en integreren. In veel situaties werkt dat prima. Tot het spannend wordt. Onder druk verschuift het speelveld. Emoties lopen op, belangen botsen en het lichaam reageert sneller dan het verstand kan volgen. Wat dan zichtbaar wordt, zijn niet zozeer bewuste keuzes, maar automatische patronen. Mensen sluiten zich af, gaan pleasen, nemen controle over, zoeken bondgenoten of trekken zich terug. Niet uit onwil of onkunde, maar omdat hun systeem overschakelt op overleven.

Dat is geen teken van gebrek aan intelligentie of motivatie. Het is een menselijke reflex. Wanneer leiderschap zich uitsluitend blijft richten op het gedrag aan de oppervlakte, mist het vaak wat er onder de waterlijn speelt: emoties, oude loyaliteiten, overtuigingen en beschermingsmechanismen. En precies daar ligt de verklaring waarom dezelfde situaties zich blijven herhalen, ondanks gesprekken, trainingen en goede intenties.

En jij staat erbij en denkt: is dit nu echt mijn team?

Je reageert met de tools die je aangeleerd kreeg. Een leiderschapsmodel, een communicatiekader, een persoonlijkheidstypologie. Maar telkens opnieuw merk je hetzelfde: de spanning blijft, het gedrag herhaalt zich, het conflict laait opnieuw op. Je pakt het symptoom aan, maar raakt de kern niet.

Dat is precies de plek waar dit boek begint.

Dit boek nodigt je uit om voorbij het topje van de ijsberg te kijken, naar de laag die zelden expliciet wordt meegenomen in leiderschap: emotionele volwassenheid en de onderstroom van teams. Waarom gedragen mensen zich onder druk op een bepaalde manier? Wat zegt dat over de dynamiek in het team? En misschien nog confronterender: wat vraagt dat van jou als leider?

Want dit boek gaat niet alleen over je medewerkers. Het gaat ook over jou. Over hoe jij omgaat met spanning, conflict en verantwoordelijkheid. Over wat jou triggert, wat jou uit balans brengt en wat je liever vermijdt. Teams staan niet los van hun leider. Ze spiegelen wat er leeft, soms subtiel, soms pijnlijk helder.

Je maakt in dit boek onder andere kennis met inzichten uit psychologie en systemisch werk die helpen te begrijpen wat er echt speelt wanneer samenwerking vastloopt. Niet om technieken of modellen af te schrijven – ze zijn waardevol – maar om je uit te nodigen om voorbij de bovenstroom te kijken. Je krijgt geen stappenplan, je leert op een andere manier te kijken die je helpt om te onderscheiden waar het werkelijk over gaat, zodat je niet blijft ingrijpen op de verkeerde laag.

Dit boek is voor jou als je merkt dat dezelfde patronen zich blijven herhalen, ondanks al je kennis en ervaring. Het is voor jou als je voelt dat leiderschap meer vraagt dan methodes en tools. En ook voor jou als je bereid bent om naar jezelf te kijken, niet vanuit schuld, maar vanuit verantwoordelijkheid.

Want leiderschap is geen optelsom van technieken. Het is een staat van zijn. En die staat bepaalt of je kunt dragen wat zich aandient.

Dit boek is geen eindpunt. Geen succesformule. Het is een uitnodiging om dieper te kijken, om anders te leiden. En om met meer volwassenheid aanwezig te zijn in je leiderschap.

Welkom in volwassen leiderschap.

Leesexemplaar

DEEL



**DE KLEUTERKLAS
OP DE
WERKVLOER**

Leesexemplaar



Stel je een werkvloer voor waar mensen helder communiceren, verantwoordelijkheid opnemen en elkaar durven aan te spreken zonder dat iemand meteen in de verdediging schiet.

Een team waar verschillen geen bedreiging vormen, maar perspectief brengen. Waar spanning niet wordt onderdrukt, maar gebruikt om wijzer te worden. Waar feedback geen aanval is, maar een uitnodiging. Waar kennis gedeeld wordt en vertrouwen voelbaar is, zelfs op de dagen dat het moeilijk gaat.

Een werkvloer waar je merkt dat iedereen werkt voor het geheel, niet alleen voor zichzelf. Waar collega's samenwerken in plaats van elkaar tegen te werken, waar ze elkaar mee op sleeptouw nemen en niet meeleuren in drama. Waar de leidinggevende stevig staat en zacht blijft.

Wanneer een team zo functioneert, gebeurt er iets bijzonders: de groep reguleert zichzelf. Mensen zeggen wat gezegd moet worden. Spanningen worden niet opgestapeld maar uitgesproken. Conflicten worden uitgeklaard in plaats van doodgezwegen.

Dat is hoe een werkvloer eruit hoort te zien. Niet perfect. Niet zonder tegenkanting en weerstand, niet zonder emoties. Maar met voldoende bewustzijn en vaardigheden om hier op een constructieve manier mee om te gaan.

Helaas is dat op heel weinig plekken de realiteit.

Zodra het spannend wordt, vervallen we vaak in weinig constructief gedrag. Groepsdynamieken die zouden kunnen verbinden, beginnen te ontregelen. Iemand duikt onder, iemand anders gaat in de aanval, een derde trekt zich mokkend terug in een hoekje.

Plots lijkt het alsof je midden in een kleuterklas staat:

- mensen die zuchten of stampvoeten als iets niet gaat zoals zij willen,
- collega's die in stille ruzies blijven hangen,
- roddels die de plek innemen van echte gesprekken,
- feedbackgesprekken die eindigen zoals ruzies in de zandbak,
- verantwoordelijkheden die rondgeschoven worden als plastic emmertjes.

Ergens onderweg zijn we onze professionaliteit kwijtgeraakt.



Niet omdat we incompetent zijn maar omdat onze oude patronen het overnemen.

In dit deel onderzoeken we precies dat spanningsveld: de kloof tussen het ideaal van volwassen samenwerking en de kleuterklas die soms in de realiteit opduikt.

De 'kleuterklas op de werkvloer' is geen oordeel, maar een spiegel. Ze toont dat zelfs de slimste, meest ervaren mensen soms reageren vanuit oude reflexen: behoefte aan erkenning, afwijzingsangst, of drang naar controle. En zolang we die reflexen niet herkennen, blijven we ze herhalen. De ene zucht, de andere zwijgt. De derde trekt zich terug met de gedachte: doe het dan zelf maar. En zo komt de samenwerking helemaal vast te zitten.

Soms zie je het gebeuren in een vergadering. Soms sluimert het maanden. Maar wie met mensen werkt, herkent het vroeg of laat: gedrag dat niet past bij de functietitels die we dragen. We noemen het weerstand, passiviteit, drama of gebrek aan eigenaarschap, maar onder die woorden en dat gedrag zit iets diepmenselijks en universeels.

Leesexemplaar

HOOFDSTUK 1: WANNEER DE WERKVLOER EEN ZANDBAK WORDT

In wat volgt neem ik je mee in een aantal praktijkvoorbeelden die ik in de loop van de jaren verzamelde. Verhalen die zich niet afspelen in de kleuterklas, maar in landschapsbureaus, fabriekshallen en boardrooms. Ze tonen wat er zichtbaar wordt wanneer spanning, onzekerheid of hunkering om erkenning de bovenhand krijgt.

Ik deel ze niet vanuit een oordeel, wel vanuit herkenbaarheid. Want als je weet hoe het eruitziet, begin je het ook te horen, in de toon van een stem, de stilte van een overleg, of iemand die plots de blik afwendt. En pas dan kun je ermee aan de slag.

Ik laat je meelesen met zes verhalen die een licht laten schijnen op wat er gebeurt wanneer teams onbewust vervallen in oude patronen en reflexen.

1. KOEN & THOMAS: ALS FEEDBACK NIET WERKT

‘Ik heb alles volgens het boekje gedaan, Delia. Ik benoemde het gedrag, ik stelde open vragen, ik probeerde empathisch te luisteren... en toch klapte Thomas volledig dicht.’

Koen is technisch directeur in een groot productiebedrijf. Hij leidt een ploeg van ingenieurs en technische experts. Na een feedbackopleiding probeerde hij de theorie meteen toe te passen bij Thomas, een van zijn sterkste ingenieurs: ‘Er kwam gewoon niets meer’, zegt hij. ‘Het was beeld zonder klank. Ik heb nog geprobeerd hem mee te krijgen, maar ik drong niet door. En dat terwijl hij een van mijn beste mensen is.’

Een gesprek bedoeld om te verbinden, eindigt in stilte. De leider voelt zich machteloos, de medewerker sluit zich af.

Koen begon aan zichzelf te twijfelen: 'Ik weet het echt niet meer, zo kunnen we toch niet verder.' In plaats van stevig te blijven staan, trok hij zich terug in onzekerheid.

Soms doen we alles volgens het boekje, en lukt het toch niet. Wat gebeurt er dan echt tussen twee mensen?

2. SARAH: DE HONGER NAAR BEVESTIGING

Sarah is een toegewijde medewerker. Ze werkt hard, haalt deadlines en is inhoudelijk sterk. Maar elke feedback, hoe klein ook, lijkt haar te ontregelen. Ze zoekt voortdurend bevestiging: mails om te vragen of iets 'goed genoeg' is, voortdurend vissen bij collega's naar geruststelling. 'Het kost mij en mijn team bakken energie', zucht Britt, haar leidinggevende. 'Ik dacht dat ik alles juist deed. Ik had een leiderschapstraject gevolgd, oefende leiderschapstijlen, open communicatie... En toch liep ik vast.'

Sarah is competent, maar kan zichzelf niet dragen. Bevestiging wordt brandstof en het lijkt nooit genoeg, waarop Britt Sarah op haar beurt begint te behandelen alsof ze breekbaar is. Ze werd overdreven voorzichtig, uit schuldgevoel. De pleaser in haar nam het helemaal over.

Maar wanneer we overdrijven in zorg, verliest leiderschap zijn kracht.

3. LISA & HAAR TEAM: DE MUUR VAN STILTE

Lisa is operationeel directeur in een stevige kmo. Ze voelt dat er iets broeit in haar team, maar ze krijgt er geen vat op. 'Niemand zegt iets', zegt ze moedeloos. 'Ik vraag naar feedback, maar krijg beleefde stiltes.'

Wanneer ik met het team aan de slag ga, komt de onderstroom naar boven: irritatie, onbegrip, wantrouwen. Waarom wordt dat niet rechtstreeks met Lisa gedeeld?

'Ze doet haar best', zegt iemand. 'We willen niet dat ze denkt dat we klagen.'

Een ander voegt toe: 'We zijn bang dat ze boos wordt.'