



PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

NIET KLAGEN, MAAR GRAVEN



Wat is persoonlijk leiderschap? Het is reflecteren op de eigen beslissingen en niet automatisch de schuld bij een ander leggen. Dat is niet altijd makkelijk, illustreert psycholoog Gerda Bos aan de hand van een recente training. Maar zelfreflectie levert wel nieuwe en vooral waardevolle inzichten op.

De ruimte is licht, koffie en thee staan op tafel, zeven collega's zitten er omheen. 'Wat is volgens jullie het probleem', vraag ik. 'Dat IT niet meewerkt', roept de een. 'Dat de manager niet echt luistert', roept de ander. 'Dat we overal te laat bij betrokken worden', zegt de volgende. 'Dat niemand ons serieus neemt'. 'Dat we niet zijn gevraagd voor de projectgroep.' Ik noteer het allemaal. Dan sla ik de flap om en vraag. 'Nu even over persoonlijk leiderschap: wat dragen jullie zelf bij aan de situatie waarin jullie nu zitten?' De stilte is oorverdovend. Zes paar ogen die me vragend aankijken. Ik zie een frons verschijnen op het voorhoofd van de zevende collega. 'Ben jij er ook zo één', vraagt ze, 'die vindt dat het aan onszelf ligt?'

VOEL JE MACHTELOOSHEID

Als mens kijken we vaak eerst buiten onszelf als we ongemak ervaren. Wat hebben anderen nagelaten? Sterker nog, zo begonnen we ons leven: als wezentjes die totaal afhankelijk waren van onze omgeving voor al onze behoeften. Bij ongemak, zoals honger of pijn, huilen we.

Je zou kunnen zeggen dat we dat patroon nooit hebben afgeleerd. Je eigen machteloosheid voelen, is helemaal niet leuk. Anderen de schuld geven, lucht vaak op. In ieder geval tijdelijk. Het probleem is alleen dat je in een afhankelijke positie blijft zitten en daar wordt niemand blij van.

DIEPER GRAVEN

Het team en ik gaan op onderzoek uit. We komen erachter dat ze de verwachting hebben dat hun manager opkomt voor hun belangen. Ook hebben ze de verwachting dat de nieuwe software zodanig ontwikkeld wordt, dat die beter werkt dan de vorige.

Ze benoemen hun oordelen over het management, omdat hun kennis en kunde niet wordt gebruikt.

Ze komen tot de ontdekking dat ze (te) lang gewacht hebben met aangeven dat ze betrokken wilden worden bij het ontwikkelen van de software. En als ik vraag hoe ze de projectmanager hebben benaderd om bij de gebruikerstesten betrokken te worden, valt er een stilte.

REALISATIE

Ineens wordt zichtbaar dat alleen naar de omgeving wijzen een beperkte kijk op de zaak geeft. Want de nieuwe software is er niet om de boel te verbeteren, de software wordt vervangen omdat de oude niet meer technisch ondersteund wordt door de leverancier.

De manager vertegenwoordigt wel degelijk hun belangen, maar het bedrijfsbelang gaat altijd voor. Zo werd er in deze situatie gekozen voor een snel invoerbare versie van de software, om de continuïteit van de bedrijfsprocessen te waarborgen. En het team heeft zich nog nooit gepresenteerd als vraagbaak over het computersysteem, terwijl ze het tot in de puntjes beheersen. Dus hoe kunnen anderen weten van hun kennis en kunde?

VERHELDERENDE VRAGEN

Als jij en jouw collega's in een vervelende situatie in de klaagmodus schieten, stel elkaar eens een of meer van de volgende vragen:

- Wat is de pijn? En welk lijden voegen we zelf toe?
- Welke verwachting of oordeel zit ons dwars?
- Hoe kunnen we anderen beter overtuigen van onze mening? En hoe benoemen we dat, zodat anderen zich realiseren dat ook wij het belangrijk vinden om bij te dragen aan het bedrijfsbelang?
- Hoe kunnen we onze kennis en kunde meer zichtbaar maken in de organisatie?
- Wie in de organisatie kunnen we benaderen om meer invloed te hebben op belangrijke veranderingen of processen?
- Hoe kunnen we met deze situatie omgaan, zonder steeds gefrustreerd te raken of ons werkplezier negatief te laten beïnvloeden?
- Hoe kunnen we humor inzetten om hiermee om te gaan?

Heb je zelf geen antwoord op deze vragen, vraag dan tips of feedback aan een buitenstaander. Dat kan verrassend verhelderend zijn.

JOUW AANDEEL

In het boek *Retraite in zakformaat* van Roek Lips staat de vraag: 'Welk aandeel heb je in je eigen lijden?'

Tijdens een dagje sauna sudderde die vraag in me door. Ik realiseerde me dat ik mijn eigen lijden - ongemak, teleurstelling, frustratie - vaak zelf creëer door de verwachtingen die ik heb van anderen of mezelf. Door de oordelen die daarbij horen. Door mezelf belangrijker te maken dan ik ben. Wie helpt bijvoorbeeld mijn ouders als ik dat niet kan doen? Waarschijnlijk iemand anders. Ik ben degene die mijn agenda soms te vol plan. En ik laat niet altijd weten wat ik nodig heb, zodat een dierbare me niet de ruimte kan geven waar ik naar verlang.

PIJN OF LIJDEN

Er is een verschil tussen pijn en lijden. Pijn is gewoon het ongemak dat er is. In de voorbeeldcasus is dat bijvoorbeeld de software die niet alles kan wat de vorige wel kon. Het lijden dat we ervaren heeft te maken met de manier waarop we reageren op de pijn of het ongemak dat op ons pad komt. Je snijdt je in je vinger en voelt dat het pijn doet. Je bedenkt ineens dat je nu morgen misschien niet goed kan typen en dat je daardoor je werk niet afkrijgt voor het weekend.

Je voelt de stress in je lijf toenemen en maakt je de hele avond zorgen. Je (paniek) gedachten leiden tot stress en dat is wat we lijden noemen.

CIRKEL VAN INVLOED

De feitelijke pijn is vaak makkelijker te dragen dan het lijden dat we toevoegen. Lijden gaat vaak over het verleden of de toekomst. Lijden heeft dus te maken met onze angsten, onze verwachtingen, onze teleurstelling en onze oordelen. Als je je dat bewust bent, ontstaat er ruimte om ons lijden te beperken. Want wat nou als we de pijn accepteren en oplossingen zoeken om, binnen onze cirkel van invloed, te doen wat we kunnen? Ik hoor je denken: lekker makkelijk, je pijn accepteren. Je hebt gelijk. Dat gaat niet van het ene op het andere moment. Als een situatie verandert, kan dat rouw geven. We missen iets. We zijn iets kwijtgeraakt dat belangrijk voor ons was. Dat mogen we benoemen en erkennen. Vaak ervaren we dan ook 'als, dan' gedachten: 'Als ze nou naar mij geluisterd hadden...' of: 'Als ze de boel gewoon gelaten hadden zoals het was...' Maar daarmee proberen we eigenlijk iets terug te draaien dat al lang heeft plaatsgevonden. Het is er. We zullen het ermee moeten doen. En... we mogen ervan le-

'Als je merkt dat je iemand veroordeelt, kijk dan eens bij jezelf naar binnen'

ren: hoe kunnen we het een andere keer anders aanpakken, zodat we de huidige situatie kunnen voorkomen?

Bijvoorbeeld: wat kunnen we in het vervolg anders doen om meer serieus genomen te worden tijdens het keuze- of uitrolproces van nieuwe software?

ZELFREFLECTIE

Persoonlijk leiderschap is onder meer zien wat jouw bijdrage aan je eigen lijden is en kiezen voor zoveel regie, als mogelijk is. Daarvoor is zelfreflectie nodig. Als individu en als team. Dus als je merkt dat je iemand veroordeelt, kijk eens bij jezelf naar binnen. Wat in jou is getriggerd? Welke verwachting heb je? Wat kan de ander goed, wat jij moeilijk vindt? Hoe kun je voor elkaar krijgen wat je graag wilt op een professionele manier?

OVER DE AUTEUR



Gerda Bos is trainer, coach en psycholoog. Haar werk richt zich op thema's rond communicatie, leiderschap,

samenwerken, veranderen, zelfmanagement en loopbaanontwikkeling. Bij Management Support verzorgt Gerda trainingen zoals 'Persoonlijk Leiderschap', 'Zelfverzekerd omgaan met hoogsensitiviteit', 'Reguleer je zenuwstelsel' en 'Teamleider van het secretariaat'. Bekijk de opleidingen op: managementsupportacademy.nl/ Meer weten over Gerda? Ga naar coachzoetermeer.nl.