

Middenmanagers en teamleiders moeten alleskunnners zijn. Ze moeten vriendelijk en begripvol zijn én hard waar nodig. Visie hebben én ruimte bieden. Coachend zijn én ook sturend.

LIEFDEVOL Leidinggeven is het vermogen om te gedijen in complexe situaties. In dit boek leer je met spanning om te gaan, uitersten bij elkaar te brengen en ze te integreren tot resultaten die recht doen aan het belang van alle betrokkenen, inclusief jijzelf. En dat is niet hetzelfde als een compromis. De 12 vaardigheden die in dit boek zijn beschreven vormen een aanvulling op jouw vaardigheden als manager, waardoor leidinggeven in complexe situaties vele malen makkelijker – en leuker – wordt.

‘Met een liefdevolle mindset kun je als leidinggevende je medewerkers door deze onzekere tijden vol tegenstellingen gidsen, zonder spanningen weg te poetsen. Een uiterst actueel en bruikbaar boek.’

Lenette Schuijt, organisatiekundige en auteur van o.a. *Met Ziel en Zakelijkheid*

Jacqueline Hospers

LIEFDE VOL Leiding geven

**Omgaan met complexe situaties,
12 nieuwe vaardigheden voor managers**

S2 UITGEVERS

Jacqueline Hospers **LIEFDEVOL** Leidinggeven

S2 UITGEVERS

'Een boek dat uitnodigt om ermee aan de slag te gaan. Het helpt de complexe wereld waar we in werken te verbinden met onszelf. Het is Jacqueline gelukt om in gewone taal, vanuit haar eigen en onze wereld, uit te leggen dat die verbinding zowel met onszelf als met de mensen met wie we werken essentieel is om respectvol met elkaar de goede stappen te zetten.'

Mieke Kortbeek, Directeur Maatschappelijke Ontwikkeling Gemeente Groningen

'Jacqueline leert ons al op de eerste bladzijde dat we als managers geen alleskunnners hoeven te zijn. Dat je dingen ook gewoon niet mag weten, dat niet-weten oké is. Dat de gedachte dat er altijd een perfecte oplossing is eigenlijk helemaal niet klopt en dat keuzes maken niet hoeft en ook niet meer kan in onze complexe wereld. En vooral leert Jacqueline ons dat compassie hebben met jezelf en luisteren naar de ander vaak al wel genoeg is... Wil je weten hoe? Dan zul je door moeten lezen na de eerste bladzijde!'

André van Toly, Afdelingsmanager Markt & Innovatie, Waterbedrijf Groningen

'Jacqueline levert met dit boek een waardevolle bijdrage voor iedereen die spanningen praktisch hanteerbaar wil maken. Er zijn veel boeken geschreven over het herkennen van en omgaan met spanningen, maar de meeste hebben een intellectuele insteek; ze geven mooie filosofische vergezichten, maar je blijft afstand voelen tot de materie. Dit boek maakt het persoonlijk: het gaat over jou, over wie jij bent, over hoe jij kijkt, over wat jij voelt. Jacqueline heeft het thema van polariteiten en spanningen toegankelijk gemaakt omdat ze de enorme variatie in spanningen heeft teruggebracht tot 7 universele spanningen, met kernthema's die daaraan verbonden zijn. Een aanrader voor iedereen die er ook echt mee aan de slag wil.'

Roemer Visser, Executive Professor, TIAS School for Business and Society

'In Liefdevol Leidinggeven wordt de lat hoog gelegd. Jacqueline Hospers wil in een samenleving die al vele generaties wordt gedomineerd door efficiency, technologie en hard bewijs, liefde en begrip een plek geven. Laat ons met Jacqueline warm lopen voor een werkloer waarop dat belangrijker is dan de kilte van winstmaximalisatie. En laat ons vooral niet vergeten dat empathie onze belangrijkste bondgenoot is in een wereld die onafwendbaar steeds intercultureler wordt.'

Nenita La Rose, Voorzitter Nederlandse Vrouwen Raad, Gemeenteraadslid Amsterdam

'Mindset is bepalend voor gedrag. In onze complexe wereld dienen tegenpolen zich altijd en overal aan. In ons en tussen ons. Jacquelines mindset is: omarm ze. Met het aanbieden van de 12 vaardigheden en het stellen van de haast ontelbare prachtige vragen heeft ze me als lezer van dit boek volledig meegenomen naar dit inzicht. Prachtig! Lees het: juist nu!'

Peter van der Bijl, Trainer, coach, vertrouwenspersoon, Provincie Fryslân

Jacqueline Hospers

LIEFDE VOL Leiding geven

Omgaan met complexe situaties,
12 nieuwe vaardigheden voor managers

S2 UITGEVERS

Inhouds- opgave

Voorwoord van Ivo Brughmans
Introductie: Een liefdevolle mindset

6	Inleiding	16
8	Vaardigheid 1 Herken de uitersten	18
	1.1 Er middenin	19
	1.2 Zelfsturing, controle of loslaten?	20
	1.3 Plannen van verandering of verandering laten ontstaan?	21
	1.4 Voorzeggen of laten ontdekken?	22
	1.5 Uniforme regels of uitzonderingen toestaan?	24
	1.6 Verleden of toekomst	25
	1.7 Samen of alleen?	26
	Vaardigheid 2 Duik in de uitersten	28
	2.1 Eenzijdig kiezen	29
	2.2 Negeren van een uiterste	32
	2.3 Methoden voor verkenning	33
	2.4 Symptomen	38
	Vaardigheid 3 Werk vanuit de oertegenstellingen	40
	3.1 Schaduwkanten	41
	3.2 Etiketten	43
	3.3 Oertegenstellingen van (zelf)leiderschap	45
	Samenvatting van Deel 1	52

Deel 1 De uitersten

Deel 2 Het stille midden

Inleiding	56	Inleiding	82
Vaardigheid 4 Wees aanwezig in het hier en nu	58	Vaardigheid 7 Gebruik de creatieve ruimte van de zeven V's	84
4.1 Objectief kijken	59	7.1 Laten ontstaan	85
4.2 Fysiek aanwezig zijn	59	7.2 Het verschil tussen balans en gezond balanceren	85
4.3 Mindful aanwezig zijn	61	7.3 Creatieve ruimte	87
4.4 Afstemmen	62	Vaardigheid 8 Bepaal het niveau van integratie	96
Vaardigheid 5 Luister voor de toekomst	64	8.1 Twee basisvarianten	97
5.1 Een kostbaar geschenk	65	8.2 Schakelen en synthese	98
5.2 Aandacht voor onvrede	66	8.3 Cocreatie	99
5.3 Niveaus van luisteren	67	8.4 Doorbraak	99
5.4 Luisteren met open wil	68	Vaardigheid 9 Voer de dialoog	102
5.5 Niet-weten	69	9.1 De juiste woorden	103
Vaardigheid 6 Heb compassie met jezelf	72	9.2 De dialoog	104
6.1 Zelfcompassie	73	9.3 De kracht van context	106
6.2 Je bent niet alleen	74	Samenvatting van Deel 3	110
6.3 Waarom zelfcompassie ontwikkelen zo lastig is	75		
Samenvatting van Deel 2	78		

Deel 4

De spanning

Inleiding	114	Praktijkcase: naar één model	139
Vaardigheid 10 Maak het spannend, vertel het verhaal	116	Het model in de praktijk: spanning in je team	140
10.1 Over spanning	117	De relaties van de zeven V's samengevat	142
10.2 Spanning wegwerken	118	Slotwoord	144
10.3 Spanning doorgronden	121	Literatuur	146
10.4 Laat je worsteling met een verhaal zien	121	Noten	148
10.5 Verhalen voor verandering	123	Colofon	151
Vaardigheid 11 Houd je energie op peil	126		
11.1 Controle en spanning	127		
11.2 Lichaamsbewustzijn: hoofd, hart en lijf	128		
11.3 Mindset: voor of tegen?	129		
11.4 Energiebronnen	130		
Vaardigheid 12 Gebruik je lichaamswijsheid	130		
12.1 Blokkades	131		
12.2 Embodiment	132		
12.3 Werken met je lichaam	133		
Samenvatting van Deel 4	136		

Voorwoord van Ivo Brughmans

6

Dit boek gaat over het belangrijkste vraagstuk van deze tijd: hoe kunnen we op een effectieve manier omgaan met de toenemende complexiteit? Hoe betrekken we alle perspectieven en hoe doen we dat op een gelijkwaardige en waarderende – in de woorden van Jacqueline Hospers dus liefdevolle – manier? Rechtlignige oplossingen werken niet meer of alleen binnen heel nauw afgebakende grenzen. Maar de wereld waarin we leven en werken is niet meer netjes afgebakend. Het is een complex netwerk dat met een wirwar van onzichtbare draden aan elkaar hangt en in een staat van continue flux is.

We kunnen alleen tot werkbare oplossingen komen als we ogenschijnlijk tegengestelde perspectieven en benaderingen aan elkaar weten te knopen. Dat vereist echter heel nieuwe vaardigheden, want we zijn vaak opgeleid in logisch denken en rechtlignig handelen, en daar is uiteraard geen plaats voor ambiguïteit. Maar probeer je vandaag eens een serieus vraagstuk voor de geest te halen waar geen verschillende kanten aan zitten die je als mens, professional, leidinggevende of beleidsmaker met elkaar moet zien te verbinden. Dit geldt in uitgesproken mate voor middenmanagers – een belangrijke doelgroep van dit boek – die zich vaak geprongd weten tussen de steeds toenemende eisen van de organisatie en de wensen en verzuchtingen van de werkvloer. Als je er als afdelingshoofd of teamleider niet in slaagt deze werelden

met elkaar te verbinden, raak je volledig gemangeld en kun je het voor geen van beide kanten goed doen.

Dit boek geeft jou als leidinggevende of professional de handvatten om met deze uitdagingen om te gaan. Auteur Jacqueline Hospers doet dit allereerst door een heel overzichtelijke structuur aan te bieden. Vier fasen, gevisualiseerd aan de hand van de werking van een magneet: de uitersten, het stille midden, de verbinding en de spanning. Aan elk van deze vier fasen zijn telkens drie vaardigheden/aandachtspunten verbonden die je concreet kunt toepassen. Alles is doorspekt met herkenbare voorbeelden uit de dagelijkse werkpraktijk.

Jacqueline Hospers laat mooi zien dat aan liefdevol leidinggeven zowel een yin- als een yangaspect zit. Complexe situaties en tegengestelde perspectieven kun je niet daadkrachtig 'oplossen'. Je moet ook in het ongemak van de spanning kunnen en durven stappen, je daar comfortabel bij blijven voelen vanuit een waarderende mindset voor alle betrokkenen, inclusief jezelf. Van daaruit kan er iets volledig nieuws ontstaan, iets wat veel beter, groter en sterker is dan wanneer je het snel even oplossingsgericht had willen aanpakken. Maar toch is het de bedoeling om uiteindelijk tot effectieve beslissingen en acties te komen en niet te blijven hangen in een spagaat of rondjes te blijven draaien. Het gaat erom hoe je door kwetsbaarheid je slagkracht kunt vergroten. Ik heb zelf geleerd uit dit boek dat ik situaties vaak toch nog op een 'yang'-achtige wijze, een bijna maakbare manier, benader – wellicht de erfenis van 25 jaar redelijk blauwe consultancy-ervaring – en dat ik me meer in het oncomfortabele van het 'yin' niet-weten zou mogen begeven om tot betere uitkomsten te komen.

Het knappe van dit boek is dat het wetenschap en gezond verstand enerzijds weet te koppelen aan oude wijsheidstradities anderzijds. Een briljante bijdrage aan denken over leiderschap zijn de zeven oerpolariteiten die Jacqueline Hospers presenteert in deel 3 van dit boek. Hier toe kunnen alle spanningsvelden die we dagelijks tegenkomen worden herleid.

**HOE
KUNNEN
WE OP EEN
EFFEC-
TIEVE
MANIER
OMGAAN
MET DE
TOE-
NEMENDE
COM-
PLEXI-
TEIT
?**

Dat maakt het heel overzichtelijk en hanterbaar. Deze oerpolariteiten koppelt zij dan weer aan zeven zeer herkenbare creatieve ruimtes om ermee te spelen, de zogenaamde zeven V's: Veiligheid, Vertrouwen, Vakmanschap, Verbinding, Vrijheid, Visie en Verantwoordelijkheid. Ten slotte legt zij de link tussen deze zeven V's en wat volgens de yogatraditie de zeven energiecentra in ons lichaam zijn. Een mooie synthese van Oost en West, van lichaam en geest.

Hoe mooi en ingenieus ook gesteld: uiteindelijk zijn al deze modellen slechts waardevol als ze ons helpen om beter met de weerbarstige praktijk om te gaan. En dat doen ze ook! De massa's praktijkvoorbeelden laten zien dat iedereen liefdevol leiding kan geven en uitersten kan verzoeven. Kortom, een must-read voor iedere manager en professional.

Ivo Brughmans
Filosoof, consultant en auteur

Introductie **EEN LIEFDEVOLLE MINDSET**

De wereld na middernacht

Veranderingen in de maatschappij vinden tegenwoordig sneller plaats dan het tempo waarin we kunnen leren. We kunnen ze haast niet meer bijhouden. Eddie Obeng spreekt in dit verband over de 'de wereld na middernacht'. Dit is het punt waarop de wereld sneller verandert dan we kunnen leren. We zijn opgeleid om begrotingen, budgetten en plannen te maken, terwijl de wereld om ons heen zo snel verandert dat al die plannen niet meer realistisch zijn zodra de inkt droog is. Eddie Obeng stelt dat de regels die wij geleerd hebben om succesvol te zijn niet meer van toepassing zijn. Er zijn geen 'goede' antwoorden meer, ervaringen uit het verleden zijn niet automatisch toepasbaar voor de toekomst, rationele oplossingen brengen ons niet altijd waar we willen zijn.

In de wereld na middernacht is er daarom nog maar één optie over. Je moet het lef hebben om niet te weten, om te experimenteren en om elke situatie die je tegenkomt vanuit het nu te bekijken en niet op basis van alle aannames die je vanuit het verleden hebt opgedaan. In deze nieuwe wereld is een liefdevolle mindset noodzakelijk als aanvulling op de traditionele mindset van de rede en de logica.

Van middenmanagers naar mindsetmanagers

Ik schrijf dit boek voor de middenmanager en de personen die hem of haar helpen: coaches, hr-adviseurs, trainers en organisatieadviseurs. Als middenmanager sta je vaak letterlijk in het midden. Je moet zowel de directie als je medewerkers dienen en daarmee

vorm je de spil van de organisatie. Bijna alle middenmanagers die ik de afgelopen tijd heb gesproken, geven als antwoord op de vraag wat hun eerste neiging is als er een probleem de kop opsteekt. 'Oplossen!' Dat is hun kracht, dat is waarom ze een team begeleiden. Tegelijkertijd geven ze aan dat ze steeds complexere situaties tegenkomen, dat ze met steeds meer partijen moeten samenwerken en dat hun oplossingsvaardigheden daarbij soms tekortschieten. Het is tijd om een mindset te ontwikkelen om betere beslissingen te kunnen nemen. Ik geef je een nieuw, liefdevol perspectief op complexe problemen en vertel je hoe je jezelf en je team daarin kunt begeleiden. De vaardigheden die daarvoor nodig zijn, vormen een aanvulling op je al aanwezige kennis en ervaring.

De achtergrond van de liefdevolle mindset

Het leven om ons heen verschijnt in paren van tegenpolen. Zo weet je dat het dag is omdat het ook weleens nacht is en is er blijdschap omdat er soms ook verdriet is. We geven betekenis aan de woorden via de tegenpool. En die tegenpolen zijn altijd allebei aanwezig. Het yin-yangsymbool is waarschijnlijk het bekendste symbool voor het bestaan van tegenpolen en het besef dat ze beide altijd aanwezig zijn in het leven. Het teken beeldt het dynamische energiesysteem uit waarbinnen wij bestaan. Dat systeem is samengesteld uit tegengestelde krachten. Creativiteit ontstaat daar waar de tegengestelde krachten elkaar raken. De plek waar de mannelijke en vrouwelijke kracht bij elkaar komen, vormt de bron van de schepping.

In het Verre Oosten ziet men goed en fout, lichaam en geest, zichtbaar en onzichtbaar, als ondeelbare eenheden; als twee kanten van dezelfde medaille. Dat is bijvoorbeeld te lezen in de *Tao Te Tjing*, ook wel *Het boek der paradoxen* genoemd. De teksten in de *Tao Te Tjing* zijn

opgeschreven door Lao Tse, een Chinese filosoof van wie men aanneemt dat hij rond 600-500 voor Christus heeft geleefd. Hij was dus een tijdgenoot van Gautama Boeddha en Confucius. De ideeën van deze drie wijze mannen gezamenlijk vormen de basis van het taoïsme.

Lao Tse was zich ervan bewust dat de tegenstellingen om ons heen zich continu in een eeuwigdurend transformatieproces tot elkaar verhouden. De ene roept onvermijdelijk de andere op. Hij zegt dat het niet zoveel zin heeft om je op het goede te richten, omdat het slechte er onvermijdelijk aankomt. Het beste wat je kunt doen, is 'te zijn als water'. Water vult alle ruimtes op, zonder onderscheid te maken. Water kiest altijd de juiste weg. Gewoon, omdat het stroomt. Het gaat vanzelf. Eigenlijk zegt Lao Tse: 'Ga niet in tegen de wetten van de natuur.' Dit betekent, meer concreet, dat je door hem uitgenodigd wordt om als leider bijvoorbeeld niet voorop te lopen, maar om te beginnen met volgen. Volgens zijn filosofie handel je het beste zonder te streven, omdat het streven naar een doel vaak het tegenovergestelde bereikt. Ik vertaal het als volgt: als leider heb je wel degelijk een doel, maar als je niet bereid bent het los te laten als dat nodig is, of bij te stellen dan ga je dat doel niet bereiken. Of als je graag wilt dat dingen gebeuren zoals jij dat wilt, luister dan eerst naar wat de mensen in jouw team willen. Omarm liefdevol wat er al is. Ga mee met je team. Juist dan kom je waar je als team wilt zijn.

Descartes (1596-1650) luidde het cartesiaanse tijdperk in, waarmee het denken in tweeledigheid in het Westen zijn intrede deed. De wijsheid van Lao Tse en zijn tijdgenoten wordt aan de kant gezet. Lichaam en geest worden vanaf dat moment gezien als twee verschillende, gescheiden zaken. We kunnen de wereld alleen begrijpen en verklaren op basis van de rede; met ons verstand dus. Alles wat niet logisch te verklaren is, is volgens Descartes' filosofie niet waar. Tot op de dag van vandaag zijn ons

* Overal waar hierna 'hij', 'hem' of 'zijn' staat, kun je ook 'zij' of 'haar' lezen.

leven, ons werk en bijvoorbeeld ook de wetenschap op dit dualistische principe gestoeld. We worden in de geest van Descartes vanaf onze schooltijd opgevoed met het denken in dualiteiten; in termen van goed of fout. Alles wat we doen wordt langs deze lat gelegd, waardoor we angstvallig proberen in de pas te lopen met 'hoe het hoort'. 'Hoe het hoort' heeft een relatie met het bewijsbare en het tastbare; met de logica en de rede. Dat betekent dat we nog steeds weinig kunnen met uitspraken die hoofdzakelijk op gevoel of intuïtie zijn gebaseerd. Met dit boek komt daar hopelijk wat verandering in. De term 'liefdevol leidinggeven' past bij die tweeledigheid. Aan de ene kant is er leidinggeven, daar kleeft iets aan van 'doe wat ik zeg'. Aan de andere kant introduceer ik liefdevol, daar kleeft iets aan wat lijkt te gaan over alles behalve leidinggeven. Lief zijn doe je maar thuis. Op het werk wordt er gewerkt. Tegelijkertijd geeft Van Dale als definitie voor liefde: *aandachtig en met zorg en toewijding*. Het is die vorm van liefde die in dit boek bedoeld wordt.

Het is niet mijn bedoeling om hier een pleidooi te houden voor de intuïtie, maar juist om door middel van liefdevol leidinggeven weer evenwicht te brengen in ons leven en ons werk. Overal waar de rede wordt gebruikt, is ook de intuïtie of het gevoel. Ook jij kent wel een situatie waarin je een rationele beslissing nam, maar tegelijkertijd 'aan je water' voelde dat dit niet de oplossing was. Overal waar je controle over wilt uitoefenen, bestaat ook het loslaten. Overal waar je samenwerkt, wil je soms ook alleen zijn. En overal waar je meegaat met de regels, wil je soms ook weleens rebels zijn.

Liefdevol leidinggeven is alles omarmen wat er is. Niet door complexe dingen simpel proberen te maken, maar juist door die complexiteit als uitgangspunt te nemen. Liefdevol leidinggeven is het volledig accepteren van de paradoxale werkelijkheid waar het (professionele) leven uit bestaat. Omgaan met tegenstellingen en het ontwik-

kelen van een liefdevolle mindset, waarmee je die tegenstellingen integreert, dat is wat alle leidinggevend en alle mensen die geregeld in complexe situaties verkeren kunnen leren.

Het Liefdevolle Mindset Model

Om je te helpen de nieuwe managementvaardigheden eigen te maken waardoor je complexe situaties effectief leert hanteren, introduceer ik het Liefdevolle Mindset Model. Dat model kent vier werkzame principes met elk drie vaardigheden. Het model is opgebouwd met een magneet als metafoer, omdat een magneet precies die principes heeft waar het in liefdevol leidinggeven over gaat. Namelijk: de uitersten, het stille midden, de aantrekking en de spanning. Ik leer je met liefde en aandacht alles te waarderen wat er is en van daaruit tot betere oplossingen te komen. Dat betekent dat het ook weleens mag knallen tussen de uitersten en je de verschillen mag benadrukken. Dat betekent ook dat je uiteindelijk op zoek gaat naar de aantrekkingskracht om die verschillen bij elkaar te brengen. Dat kun je alleen maar doen vanuit een oordeelloze stand van zijn. En tot slot betekent het dat je te allen tijde in staat bent om de spanning die gepaard gaat met verschillen, uitersten en complexe situaties te hanteren om tot vruchtbare oplossingen te komen.

De vier principes

De uitersten



Een magneet kent altijd twee polen die elkaar in evenwicht houden. De polen kunnen elkaar aantrekken en afstoten. Het eerste principe beschrijft vooral de 'afstotende' kant. De kracht van de verschillen. Dit zijn de uitersten. **Principe 1 van liefdevol leidinggeven is werken met uitersten.**

Bij dit eerste principe horen drie vaardigheden. Ten eerste is het belangrijk dat je de uitersten herkent. Hoe doe je dat? Ik geef een aantal voorbeelden uit de dagelijkse praktijk van de middenmanager hoe hij of zij omgaat met uitersten. Vervolgens ga ik in op het doorschieten naar de uitersten. Wat gebeurt er als je te veel neigt naar bijvoorbeeld de kant van je team, ten opzichte van de kant van het management? Daar hoort ook bij wat er gebeurt als je een van de twee kanten negeert. De vaardigheid die hierbij hoort, is het duiken in de uitersten: je wordt vaardig in het ontdekken van de krachten en tegenkrachten van uitersten. De laatste vaardigheid bij het herkennen van de uitersten is het terugbrengen naar de oerpolariteit. Er zijn zeven oertegenstellingen die zowel op jezelf als op je team van toepassing zijn. Voor je met de tegenstellingen in en rond je team aan het werk gaat, zul je eerst die van jezelf moeten kennen. Je ontdekt hier de kracht van jouw schaduwkant.

Het stille midden



Een magneet heeft ook een punt in het midden waar de aantrekking of afstoting het minst krachtig is. Daar is het relatief stil. Dit vertegenwoordigt het principe van het stille midden. **Principe 2 is het fundament en bestaat uit oordeelloos kunnen kijken en handelen.**

Alleen vanuit het stille midden kun je onbevooroordeeld, vol in de uitersten duiken. Het stille midden is de plek vanwaaruit je gelijktijdig naar beide uitersten kunt kijken, zodat je ze daarna kunt integreren. Dit vanuit de veronderstelling dat je, als je te veel overtuigd bent van één manier van werken of denken, nooit de andere kant goed zult kunnen zien. Zo zie je regelmatig dat een manager ofwel van de school van *command and control* is, of zich verbindt aan een concept als zelfsturing. Alleen vanuit het stille midden zijn deze twee posities allebei te zien. Ook in de wereld om ons heen zijn hier talloze voorbeelden van te vinden. De kranten staan elke dag vol met artikelen over de polariserende samenleving. De drie vaardigheden die bij het stille midden horen zijn: aanwezig zijn, kunnen luisteren en zelfcompassie hebben. Ze zijn alle drie nodig om onbevooroordeeld naar alle uitersten te kunnen kijken.

De aantrekking

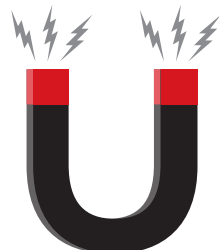


De volgende kracht van de magneet is zijn aantrekkings- of creatiekracht, de liefde. Hij kan dingen bij elkaar brengen en veranderen. Zo kan hij bijvoorbeeld van een spijker een ander klein magneetje maken. De spijker verandert van status en krijgt er een heel andere functie bij. Zo kun je ook in de praktijk op het werk de uitersten van sturen en loslaten bij elkaar brengen en ontstaat er dus misschien iets heel anders. Iets wat geen sturen is en geen loslaten, maar een 'nieuw magneetje' met een nieuwe eigenschap; sturend loslaten bijvoorbeeld. Dat is het principe van de aantrekking. **Principe 3 van liefdevol leidinggeven is het kunnen integreren of verzoenen van uitersten.** Hiermee neem je de polarisatie weg en kom je tot duurzame oplossingen. De centrale vraag waar ik antwoord op geef luidt: welke strategieën zijn er om tegenstellingen bij elkaar te brengen en waar mogelijk te verzoenen, zodanig dat het resultaat meer is dan een compromis? Aan een compromis is vaak heel weinig 'compro' en heel veel 'mis'. Het compromis dat een manager sluit om zijn team volledig zelfsturend te maken, terwijl hij ondertussen nog gewoon als enige alle informatie krijgt, is vlees noch vis. Het is een oplossing waar niemand echt blij mee is.

Ook hier komen drie vaardigheden aan de orde. De eerste is het benutten van de creatieve ruimte. Dat is de

ruimte waarbinnen je beweegt tussen de uitersten. De tweede vaardigheid is het kunnen kiezen of je schakelt tussen de uitersten (de uitersten blijven dan herkenbaar), of dat je zoekt naar synergie (waarbij de uitersten opgaan in iets nieuws). Je kunt bijvoorbeeld schakelen tussen taken delegeren of taken zelf doen, of je kunt die twee integreren door de taken bij iemand anders neer te leggen die niet in jouw team zit. De derde vaardigheid is die van het voeren van de dialoog. Om beide uitersten evenveel aandacht te geven, moet je in staat zijn een dialoog te voeren en te begeleiden. Dat is iets anders dan het voeren van een discussie.

De spanning



Er zit ook altijd spanning op de magneet. Hij verliest van nature nooit zijn energie. Hij doet het dus altijd. Dit is het principe van de spanning. **Het leren hanteren van spanning is het vierde principe van liefdevol leidinggeven.**

Werken met complexe situaties is per definitie spannend. Die spanning is juist nodig. Het is de uitdaging om comfortabel te blijven in een oncomfortabele situatie. De ervaren spanning kan in eerste instantie overkomen als onaangenaam. Daar moet je doorheen, zodat je in alle ontspanning de spanning liefdevol kunt omarmen. In dit

deel bespreek ik wat er gebeurt wanneer je spanning als een probleem ziet en wat er gebeurt wanneer je spanning kunt hanteren en haar productief weet te maken. Ook ga ik in op jouw persoonlijke energiehuishouding en hoe je je eigen spanningsblokkades kunt hanteren. De theorie die ik hier introduceer, gaat juist niet over het wegwerken van spanning, maar over het effectief blijven te midden van de spanning. De vaardigheden die hierbij horen zijn: laat je worsteling zien met een verhaal, houd je energie op peil en luister naar je lijf.

De kracht van de magneet en de opbouw van dit boek

In dit boek leer je met de volle kracht van de magneet en het toepassen van de vier principes steeds te kiezen voor de meest liefdevolle optie. Liefdevol en dus met aandacht voor alle betrokkenen, maar ook voor jezelf en

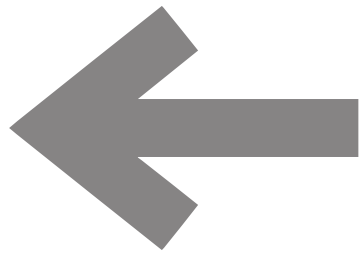
de situatie. Het boek is opgebouwd rond de vier principes en daarbinnen komt de liefdevolle aandacht voor jezelf, voor de ander en de situatie aan bod. Dat is niet altijd expliciet gemaakt, maar je zult ontdekken dat het allemaal met elkaar samenhangt. In elk deel komt steeds één principe aan bod met drie vaardigheden. In deze delen tref je zowel de theorie aan als verschillende vaardigheidsoefeningen, reflectievragen, invuloefeningen, aanvullende tekstjes of uitdagingen die je de komende tijd aan kunt gaan. Je vindt ze terug onder het kopje #hoedan. Ze staan in kaders, waardoor je makkelijk zelf kunt kiezen of je ze wilt lezen (en doen) of niet. Ik sluit af met een overzicht van een praktijkcasus waarbij alle onderdelen van liefdevol leidinggeven nog een keer de revue passeren. Het is aan te raden om dit boek in chronologische volgorde te lezen, omdat er een logische en zorgvuldige opbouw in zit.

Klaar voor de toekomst

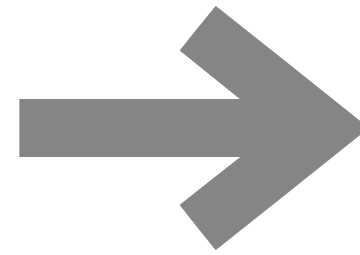
Het werken met het Liefdevolle Mindset Model heeft tot resultaat dat je je comfortabel voelt in de ongemakkelijke en complexe situatie. In plaats van weg te blijven bij ongewenste kanten van de zaak en het ongemak dat daarbij hoort, leer je omgaan met de kracht van de tegenstelling en die vóór je te laten werken.

Het gedachtegoed in dit boek helpt je bij het ontwikkelen van een nieuwe mindset. Een liefdevolle mindset die uitgaat van en/en-denken in plaats van of/of-denken; die inzichten en meningen bij elkaar brengt in plaats van ze uit elkaar te drijven. Een mindset die aansluit bij de kern van het leven: elke kracht heeft zijn tegenkracht. Door tegenkracht te negeren, ontken je een deel van het leven en een deel van jezelf. Door kracht en tegenkracht allebei te omarmen en te gebruiken, volg je de wetten van de natuur. Door de wetten van de natuur te volgen in je werk, zul je met meer succes, rust en gemak complexe situaties weten te hanteren.

De uitdaging is om comfortabel te blijven in een oncomfortabele situatie.



Deel 1



**De
uitersten**

Inleiding

De liefdevolle mindset begint bij de herkenning van de uitersten. Soms zit je in één kant gevangen, maar ben je je daar nog niet bewust van. Een symptoom daarvan kan bijvoorbeeld zijn dat er te weinig structuur zit in de vergaderingen die je leidt. Grote kans dat je hard aan het werk bent om die structuur toe te voegen. Maar hoe harder je daarmee bezig bent, hoe meer de andere kant aan je zal trekken. Misschien zullen juist nu meer mensen uit je team opstaan en tegen je zeggen dat die structuur niet werkt. De kern van het verhaal is dat je altijd beide kanten als het ware gelijk moet laden. Om hier een beetje gevoel voor te krijgen, bespreek ik daarom eerst een aantal voorbeelden uit de praktijk van managers en teamleiders met wie ik de afgelopen jaren heb mogen werken.

Vervolgens besteed ik aandacht aan de vraag hoe je voorkómt dat je naar een van de twee kanten doorschiet. Doorschieten betekent vaak dat je het contact met de andere kant en daarmee ook met een waardevol deel van de werkelijkheid verliest. Ik leg uit hoe dat in zijn werk gaat. Daarna onderzoeken we de oer-tegenstellingen. Dit zijn zeven tegenstellingen waar het telkens weer om draait. Deze tegenstellingen zijn terug te vinden zowel op het persoonlijke niveau als op team-niveau. Inzicht hierin helpt je om steeds aan de juiste knoppen te draaien en – ondanks of juist dankzij de uitersten – tot de kern van de situatie door te dringen.

Vaardigheid 1

HERKEN DE UITER- STEN

1.1

Er middenin

Als middenmanager zit je er letterlijk middenin. Aan de ene kant wil je je directie dienen en aan de andere kant sta je voor je medewerkers. Dat is een basistegenstelling voor iedereen die in een middenpositie functioneert. Het is vaak een hele opgave om de boel bij elkaar te houden en daarbij ook nog aan jezelf te blijven denken. Met die opgave voor ogen, herken je de tegenstellingen in de volgende vraagstukken misschien ook wel.

Over jouw rol als middenmanager:

- ☒ Vraag je je af wat je moet doen, want enerzijds hoor je: 'Geef ons eens wat meer visie en richting', en bijna tegelijkertijd hoor je: 'We hebben meer vrijheid nodig'.
- ☒ Worstel je met de thema's controle en loslaten in de aansturing van je team?
- ☒ Wil je graag meer vertrouwen op het vakmanschap en de creativiteit van je medewerkers en wil je ook graag werken met methoden die al bewezen zijn in het verleden?
- ☒ Wil je graag met jouw team meer doen waar je goed in bent en de routine erin houden en tegelijkertijd ook nieuwe producten bedenken die innovatief zijn en juist ingaan tegen die routine?
- ☒ Wil je dat jouw medewerkers gelukkig zijn en vind je het lastig om daar verantwoordelijk voor te zijn, omdat je het zakelijk moet houden?
- ☒ Voel je de druk om een besluit te nemen in sommige kwesties terwijl je eigenlijk het antwoord niet weet?

Over jou als mens:

- ☛ **Weet je eigenlijk wel dat experimenteren en fouten maken nodig is, maar zie je jezelf toch vooraf een planning maken en alle risico's uitsluiten?**
- ☛ **Slurpt de alledaagse hectiek je op en weet je niet waar je de rust vandaan moet halen voor de broodnodige reflectie?**
- ☛ **Ben je weleens in de war omdat je wilt handelen volgens jouw waarden, terwijl de situatie een pragmatische oplossing vraagt, of andersom?**
- ☛ **Wil je heel graag resultaten behalen, maar niet ten koste van alles?**

Bij elke vraag hierboven waar je ja op antwoordt, zit je waarschijnlijk midden in de polariteit van een complexe situatie.

In dit eerste hoofdstuk verkennen we waar je dan precies middenin zit. Graag neem ik je mee in een aantal voorbeelden uit de praktijk. Het eerste voorbeeld (1.2) gaat over zelfsturing. Waar laat je los en waar ga je sturen? Je hebt kaders nodig en die krijg je niet van jezelf. Met welke uitersten heb je te maken? Het tweede voorbeeld (1.3) gaat over veranderen. Vroeger waren er experts die de verandering in de organisatie kwamen begeleiden, maar tegenwoordig word je als manager geacht om veranderingen zelf te begeleiden en je mensen erin mee te nemen. Je staat voor de vraag of je de verandering moet sturen of organisch moet laten ontstaan. Het derde voorbeeld (1.4) gaat over de tegenstelling tussen voorzeggen en zelf laten ontdekken. Het vierde voorbeeld (1.5) gaat over regels. Moeten we voor iedereen dezelfde regels hanteren, of is het beter om per persoon te bezien wat passend is? Het vijfde voorbeeld (1.6) gaat over de tegenstelling tussen verleden en toekomst. De algemene neiging is om snel door te pakken naar de toekomst; dat is immers waar je heen wilt. Maar wat gebeurt er als je vergeet het verleden een plek te geven? Het laatste voor-

beeld (1.7) gaat over samenwerken en zelfstandig werken. Je weet dat je beter samen kunt werken, maar ongehinderd alleen doorpakken lonkt ook...

1.2 Zelfsturing, controle of loslaten?

Sturing geven aan zelfsturing

Een organisatie in de zorg denkt al een jaar na over de invoering van zelfsturing. Sommige mensen zijn voor, anderen zijn tegen. De voorstanders zien het als een mogelijkheid om meer zaken over te laten aan de medewerkers en ze meer zeggenschap te geven. De tegenstanders denken dat dat niet gaat werken en dat er altijd een leider nodig zal zijn. De gesprekken die gedurende het jaar volgen, gaan steeds meer over zelfsturing als doel op zich. Een groep voorlopers probeert het gedachtegoed te implementeren. Dat lukt niet zo goed.

Het thema blijft een beetje in de lucht hangen. Hier en daar volgt een experiment en dan verzandt het weer. De leidinggevenden willen wel, maar iets houdt ze tegen. Het idee komt maar niet van de grond. Tot nu toe hebben ze geprobeerd te denken aan de kracht van het zelf doen: oplossingen organisch laten ontstaan daar waar de energie zit, iedereen op zijn eigen wijze laten experimenteren. Maar als je vergeet mee te nemen dat controle, richtlijnen en sturing ook nodig zijn, dan zal de implementatie van zelfsturing een lange weg worden.

Als de organisatie eenzijdig zelfsturing implementeert, bestaat het risico dat zij geen oog meer heeft voor de andere noodzakelijke kant van richtlijnen geven. Het is goed denkbaar dat na verloop van tijd de teugels worden aangetrokken, dat de organisatie de

zelfsturing helemaal loslaat en weer de andere kant op beweegt. Dat zien we nu al een beetje gebeuren. Zelfsturing staat op sommige plekken in deze zorgorganisatie alweer ter discussie. Gevolg: mensen blijven doen wat ze altijd al deden en er gebeurt niets.

Elk uiterste roept per definitie zijn tegenpool op. Dat is een natuurwet. Wat te doen? Wel of geen zelfsturing invoeren? Laten we eerst eens kijken waarom we dat ook alweer wilden. Omdat de managers eruit moesten, omdat die voor te veel overhead zorgden? Of omdat we de medewerkers zelf aan het roer wilden hebben? Uiteindelijk wordt iedereen door iemand gestuurd. Als het je baas niet is, omdat je je eigen baas bent, dan is het wel je aandeelhouder. En als je die niet hebt, dan is het je klant. Volledige zelfsturing bestaat misschien helemaal niet. Er zullen altijd kaders, richtlijnen, afspraken, et cetera zijn waar je je aan moet houden.

Een van de genoemde voordelen van volledige zelfsturing bij de zorginstelling is dat er meer tijd voor het management vrijkomt om zich te richten op de strategie. Echter, als de managers daarin doorslaan, dan verdwijnt het contact met de werkvloer. Het management weet dan niet meer hoe het er in het veld aan toe gaat. Misschien ontwikkelen de managers een duidelijke strategie, maar de kans is groot dat deze vervolgens in de praktijk niet uitvoerbaar is. Als gevolg van de chaos die daarop ontstaat, gaat de slinger (als een wetmatigheid) de andere kant op. Om orde te scheppen in de chaos komen nu de voordelen van het sturen door managers aan bod: het scheidt helderheid en het zorgt dat de strategie daadwerkelijk uitgevoerd wordt. De manager bepaalt hoe er gewerkt wordt en ziet daar streng op toe. Als de slinger nu in die richting verder beweegt naar het uiterste punt, dan zal dat het snijden in het aantal mensen, de invoering van meer controlepunten en een reorganisatie tot gevolg hebben. Loopt iedereen eenmaal

weer in het gareel, dan ontstaat de volgende periode waarin de medewerkers op hun beurt weer een gebrek aan eigenaarschap wordt verweten. Elk uiterste roept het andere uiterste als het ware op.

Zo gaat het bij veel reorganisaties, met alle gedoe van dien. Daarom wil je de radicale slingerbeweging tussen twee uitersten zo veel mogelijk tegengaan. Je wilt niet steeds doorslaan naar de andere kant. Je kunt het slingeren niet voorkomen, want het is de weg van de natuur. Als je begrijpt hoe die werkt, kun je er liefdevoller mee omgaan en de beweging vóór je gebruiken.

1.3 Plannen van verandering of verandering laten ontstaan?

Plannen wanneer de organisatie organisch gaat veranderen

Bij een grote uitvoeringsorganisatie van de overheid wil men de koerswijziging volgens een organisch veranderproces laten verlopen. Vooruitlopend op de structuurwijziging waar de OR advies over geeft, richt men de werkorganisatie in. Alle leidinggevenden krijgen alvast een plek, zonder dat deze formeel is vastgelegd. Werkenderwijs geeft de organisatie zo vorm aan de nieuwe toekomst.

Er zijn verschillende portefeuilles samengesteld met elk een kwartiermaker aan het hoofd. Aan hen de vraag om de tekening verder in te vullen voor de nieuwe organisatie, inclusief HR, bezetting door mensen en multidisciplinair werken. Daartussendoor loopt het formele proces van de reorganisatie met alle vaststaande processtappen om tot een nieuwe structuur te komen. Dat proces vraagt heel duidelijk om plannen en vergezichten.

De OR houdt het liefst vast aan het oude. Tegelijkertijd wil de organisatie op experimentele wijze veranderen en gaandeweg aansluiten bij wat er nodig is. Dit vraagt enorm veel creatiekracht van het management en van de medewerkers. Tegenstellingen als vasthouden aan het oude versus veranderen, en een duidelijk plan implementeren versus gaandeweg ontwikkelen, vragen hier om verbonden te worden. Het is schakelen tussen de uitersten, met als gevolg dat de bestuurder soms zal moeten loslaten en soms een 'dienstopdracht' aan zijn MT zal moeten geven.

Anneke is teamleider. Zij vindt het moeilijk om de geplande verandering aan haar medewerkers uit te leggen. Hoe krijgt ze die consistent overgebracht? Ze snakt naar duidelijkheid en een heldere richting. Ze weet zelf nog niet eens wat er van haar verwacht wordt. Ze wacht op de formele nieuwe organisatie, maar ze weet dat ze ondertussen ook met de huidige werksituatie moet werken. Hoe gaat ze dit uitleggen?

De vragen die achter dit voorbeeld liggen, zijn: in hoeverre zijn veranderingen planbaar en maakbaar, en in hoeverre ontstaan ze spontaan? Hoe laat je als manager los, maar zorg je tegelijkertijd dat er wel gebeurt wat er moet gebeuren gezien de opgave waar je voor staat? Anneke verwoordde dit in een gesprek als volgt:

'Ik wil graag sturen en ik "moet" loslaten. Ik weet nog steeds niet hoe ik dat kan doen. Hoe krijg ik daar een evenwicht in? Mijn mensen verwachten een visie; als ik die heb dan loop ik het risico dat ze zeggen dat ik te star aan mijn visie vasthoud. En als ik zeg: "Ik weet het niet," dan vragen ze om meer sturing.'

#HOEDAN INSPIRATIE, DE KRACHT VAN PRINCIPES

Zonder verandering te naïef voor te willen stellen of tot een geforceerde *quick win* te willen komen, kan het helpen om regels te vervangen door principes. Zo zijn in een organisatie voorafgaand aan de nieuwe structuurwijziging (de werkorganisatie) verschillende experimenten uitgevoerd en is een overzicht opgesteld van de inrichtingsprincipes voor de toekomst. Enkele van die principes zijn:

- ruimte voor innovatie;
- ruimte voor samenwerking;
- collegiale sturing door het managementteam.

Welke principes zou jij kunnen introduceren in je organisatie om recht te doen aan het gehele spanningsveld van maakbaarheid enerzijds en verandering organisch laten ontstaan anderzijds? Een directeur van een IT-bedrijf zei ooit eens tegen me: 'Ik werk met drie principes: check bij alles wat je doet of het goed is voor jou, voor de klant en voor de organisatie. Bij drie keer ja: doen.'

1.4 Voorzeggen of laten ontdekken?

'Alleen ga je sneller, samen kom je verder' luidt een bekend Afrikaans gezegde. Soms wil je snel en soms wil je ver, afhankelijk van de situatie. Als middenmanager is de verleiding vaak groot om het werk van je medewerkers over te nemen. Vaak gaat dat sneller dan samenwerken met je team. Wanneer neem je het over? Wanneer laat je het los? Wat zegt de keuze die je maakt over jou en over die ene medewerker?

Wat denk je zelf?

Een medewerker bij een overheidsinstelling geeft aan weleens moe te worden van de steeds terugkerende, goedbedoelde vraag van haar leidinggevende John: 'Wat had je zelf voor oplossing in gedachten?' In haar organisatie is dienend leiderschap het leidende principe voor het aansturen van medewerkers. Dat betekent dat je zodanig ten dienste staat van de medewerker, dat je zijn potentie ten volle kunt benutten. Deze medewerker, Sandra, is een heel slimme dame die zelf goed weet wat ze kan en waar ze goed in is. Haar manager John ondersteunt haar zo goed mogelijk. Hij weet dat ze veel kan en legt veel bij haar neer. Hoewel het zijn bedoeling is om haar te ondersteunen in het hebben van haar eigen oordeel en zo haar zelfvertrouwen te vergroten, bereikt hij het tegenovergestelde. Ze wordt er onzeker van. Juist omdat ze haar werk goed doet en veel vrijheid aankan, wil ze in sommige situaties juist horen welke kant John op wil. Hij moet dan gewoon even antwoord geven op haar vraag, zodat ze weer verder kan. Dat ziet ze dan ook als zijn taak. In haar perspectief weet ze prima wat de opties zijn wanneer ze bij John ergens een antwoord op komt halen en dan wil ze niet lastiggevallen worden met de vraag 'wat ze er zelf van vindt', of 'wat zij zou doen in deze situatie'.

#HOEDAN BEWUSTWORDINGSOEFENING EN BLINDE VLEKKEN

Deze oefening helpt om je bewust te worden van waar je staat; ook krijg je inzicht in je blinde vlekken.

STAP 1

Ga eerst zelf na wat momenteel jouw dominante stijl is als manager: voorzeggen of laten ontdekken? Met andere woorden: vertel jij voornamelijk aan je mensen wat ze moeten doen of laat je ze dat vooral zelf ontdekken? Als blijkt dat dit antwoord per medewerker verschilt, dan doe je deze oefening voor iedere medewerker afzonderlijk.

STAP 2

Ga in gesprek met een afzonderlijke medewerker met wie je dit spanningsveld verder wilt uitdiepen. Vraag aan je medewerker om jouw aansturing te duiden. Ben jij – in zijn ogen – voornamelijk bezig met voorzeggen of met hem zelf laten ontdekken?

STAP 3

Nu wordt het nog wat spannender: je vraagt wat deze afzonderlijke medewerker eigenlijk vindt van de stijl die jij – bewust of onbewust – op hem loslaat. Voelt hij zich gedomineerd, gecommandeerd, bemoederd en kan hij amper eigenaarschap ontwikkelen, omdat alles precies volgens jouw aanwijzingen moet verlopen? Of voelt hij zich door precies ditzelfde gedrag juist gesteund? Indien je de medewerkers voornamelijk zelf laat ontdekken wat werkt, kun je de vraag stellen of een medewerker dit als 'pompen en verzuipen' ervaart of juist als prettig omdat hij veel autonomie heeft. Leg de uitkomsten van stap 2 en stap 3 eens naast je zelfbeoordeling.

WAT VALT JE OP?

1.5 Uniforme regels of uitzonderingen toestaan?

Het managementteam vaardigt algemene regels uit en de middenmanager wil nog weleens uitzonderingen maken, bijvoorbeeld omdat hij de persoonlijke situatie van een medewerker beter begrijpt. In dit geval gebruik ik graag het voorbeeld hieronder.

Naar regels over uitzonderingen

Een organisatie in de olie-industrie gaat over op het Nieuwe Werken. In een vergadering komen de volgende vragen los: hoe gaan we om met medewerkers die straks meer dan één uur reistijd hebben? Wie mogen er thuiswerken en wie niet? Het management vindt het spannend om de teugels los te laten. Dus houden ze die vast. Dat betekent dat er wel vrijheden zijn, maar zeer strak gereguleerde vrijheden. Zo mogen alleen mensen vanaf een bepaalde reistijd van deur tot deur de reistijd voor werktijd houden en mag de rest dat niet. Ook mogen mensen die ver weg wonen één dag thuiswerken, de rest mag dat niet. Kortom, aan alles is gedacht en de lusten en de lasten zijn eerlijk verdeeld. Toch is er bijna niemand tevreden en is er veel tegenstand. Er zijn verschillende regels voor verschillende mensen, maar zouden iets meer gelijke regels in dit geval misschien niet beter zijn geweest?

De valkuil waar deze organisatie in is gelopen, is om in oplossingen te denken in plaats van de situatie te verkennen in al zijn facetten. Als je iets als een probleem ziet, wil je maar één ding: het probleem oplossen. Maar veel situaties in organisaties laten zich niet eendimensionaal oplossen. Daar waar je als manager keuzes maakt zonder blijkt te geven dat je de andere kant ook ziet en hebt meegenomen in de keuze, krijg je gegarandeerd

'gedoe'. Daarom werkt het vaak tegen je als je na lang denken ineens met een beslissing komt. Hierdoor wek je de indruk dat je eenzijdig kiest. In bovenstaand voorbeeld van het Nieuwe Werken hebben de medewerkers geen inspraak gehad. Het helpt vaak om alle betrokkenen hun mening te laten geven, zodat je inzicht krijgt in alle gezichtspunten. Als je kunt laten zien dat je beide uitersten kent en laat zien dat je contact houdt met beide kanten, dan is het gemakkelijker om grip te krijgen voor de keuze die je maakt.

#HOEDAN BEWUSTWORDINGSOEFENING OVER GEDOE

STAP 1

Neem een situatie voor ogen waarin je 'gedoe' hebt ervaren rondom regels en uitzonderingen.

STAP 2

Beschrijf zo goed mogelijk waar jij stond in de discussie of in dit gedoe.

STAP 3

Lukt het je om je positie een naam te geven? Lukt het je om deze positie te zien als één van twee uitersten in deze tegenstelling?

STAP 4

Als stap 3 je niet goed afgaat, schakel dan hulp in van iemand die je vertrouwt om je positie te herformuleren tot deze kloppend overeenkomt met een van twee uitersten in een tegenstelling.

STAP 5

Wat gebeurt er met je als je je bewust naar het andere uiterste beweegt? Wat komt er dan allemaal in jou in opstand? Probeer daar een stem aan te geven door alle gedachten die opkomen over jezelf, over de ander en over de situatie op te schrijven.

STAP 6

Gebruik een ander om elk van die gedachten te ontmantelen als iets wat absoluut waar is. Laat hem helpen jouw gedachten te bevragen: klopt het wel wat je denkt? Wat is daarvan 'absoluut waar'?

STAP 7

Welke nieuwe gedragsopties ontstaan er aan de hand van het doorlopen van stap 6?

Bij deze oefeningen kom ik zelf in opstand rondom het thema 'regels'. Ze zijn hartstikke goed, maar voor anderen. Niet voor mij. De rebel in mij wordt wakker en ik maak mezelf wijs dat ik niet mijn eigen ding mag doen. Ik heb van die gedachten die absoluut niet waar zijn, zoals dat men mij mijn vrijheid ontnemt en dat het niet goed is wat ik allemaal bedenkt. Niet echt productief (en dat is ook weer zo'n gedachte die niet waar is). Als ik te veel doorsla naar die rebel in mij, dan raak ik los van de rest. Regels bieden ook houvast. In stap 7 ontstaat de vraag: welke regels helpen mij om maximale vrijheid te ervaren?

1.6 Verleden of toekomst

In de aanval

In een instelling voor jeugdzorg lopen de kosten uit de hand. De kinderen zijn de dupe. De nieuwe bestuurder wil graag het tij keren. Zij wil meer zicht op de kosten en de bedrijfsvoering efficiënter maken. Martin is een van de managers van de onderwijsafdeling van deze instelling. Hij heeft het gevoel dat hij vaak het verleden moet verdedigen. Zodra een collega-teamleider die er bijna net zo lang werkt als hij met een idee komt dat de omgang met de jeugd helemaal anders moet omdat het in het verleden niet

gewerkt heeft, schiet Martin in de verdediging. Maar hij wil helemaal niet in deze verdedigende houding terecht komen. Hij wil ook graag vooruit en nieuwe methoden ontwikkelen. Als collega's tegen hem zeggen dat de aanpak die in het verleden gebruikt is niet goed was, voelt hij dat als een persoonlijke aanval. Dat maakt dat hij in verweer gaat. Voor Martin is het dan net alsof hij het vroeger allemaal niet goed heeft gedaan. Hij was erbij, de anderen waren er niet. Hij wil zijn oude collega's die er nu niet meer bij zijn verdedigen en hij wil aantonen dat wat er toen is gebeurd in die context helemaal niet zo slecht was. Het lijkt wel alsof mensen dat vergeten. Dat gaat hem aan het hart.

Dit voorbeeld in het klein speelt zich ook af in het groot. De nieuwe bestuurder zegt in haar toespraak voor alle leidinggevenden dat er vier jaar geleden al ingegrepen had moeten worden en dat de financiële tekortkoming dan niet had hoeven bestaan. Plotseling is de stafafdeling veel te groot en moeten daar heel wat mensen weg. Dit terwijl er vier jaar lang juist op is ingezet om die stafafdeling uit te breiden... In een paar zinnen voelen vele mensen zich aan de kant gezet. Zijn ze nu ineens overbodig voor de toekomst, terwijl ze in het verleden juist als belofte zijn binnengehaald? Zelfs als de bestuurder gelijk heeft: door het negeren van het verleden en het terugdraaien van de keuzes die toen zijn gemaakt, voelen velen zich nu alsnog miskend. Het verleden heeft een plek in de toekomst.

1.7 Samen of alleen?

En van de grootste worstelingen uit mijn eigen werkpraktijk is die tussen samenwerken en zelfstandig werken. Ik werk heel graag alleen. En tegelijkertijd kan ik er enorm van genieten als ik samen met anderen mooie resultaten behaal. Als ik te veel alleen werk, dan sluit ik uit dat ik iets van anderen leer of nieuwe perspectieven toelaat. Hierdoor zou ik bij samenwerking mogelijk een betere kwaliteit kunnen bereiken. Ik geef mezelf niet de kans of de tijd om er visies van anderen bij te betrekken. Wat daar weer achter zit, is een vorm van angst. Stel je voor dat iemand het niet goed vindt wat ik doe... Om dat te omzeilen doe ik het maar het liefst alleen. En tegelijkertijd wil ik ook nog weleens denken dat ik het beter weet. Dan verwacht ik dat het resultaat van de samenwerking minder is dan ik in mijn eentje had kunnen bereiken: er zijn meer (stroperige en ineffectieve) vergaderingen nodig, er ontstaat miscommunicatie en het werk duurt langer.

In mijn eentje werken is bijna mijn natuurlijke modus geworden. Het heeft me ook veel gebracht. Daarom is het extra moeilijk om de andere kant ook echt toe te laten. Als ik al samenwerk, dan nog blijft die eenling zich daarin manifesteren.

Voor jezelf beginnen

Ik herinner me nog een bijzonder gesprek met Julia, afdelingsmanager bij een provincie. Ze stuurde een groot team aan van veertig mensen, ze had haar eigen verantwoordelijkheden en tegelijkertijd moest ze het ook samen doen met de andere afdelingsmanagers en de omgeving buiten. Ze vond haar werk geweldig leuk, maar tijdens ons gesprek legde ze haar worsteling neer. In haar beleving schoot de organisatie te veel door naar samenwerken en 'alles met elkaar', terwijl

ze zichzelf juist graag concentreerde op haar eigen verantwoordelijkheden. Die kwamen nu niet goed uit de verf. Beslissingen werden niet genomen of het duurde te lang om dat te doen, omdat ze per se in gezamenlijkheid genomen moesten worden door de directie. Ze stuitte op dit kerndilemma – samen of alleen – toen ze begon te onderzoeken waar voor haar nu de kern lag en wat zij daarin zelf nu graag wilde. Na lang wikken en wegen besloot ze haar baan op te zeggen en het een tijdje helemaal alleen te doen. Ze begon voor zichzelf.

In ons gesprek verkenden we samen de uitersten, met de centrale vraag die ik haar stelde: 'Schiet je nu door in een van de twee polen, of is deze keuze een integratie van twee uitersten en daardoor de weg naar iets hogers?' We kwamen tot de conclusie dat het voor haar op dat moment, als reactie op hetgeen ze had meegemaakt, een keuze was tussen twee uitersten. Ook kwamen we tot de conclusie dat het goed voor haar was om deze kant van zichzelf te ontdekken, om later te zien of en hoe ze de tegenpolen 'alleen' en 'samen' op een andere manier zou kunnen integreren. Doordat ze nu bewust voor een uiterste koos, en beseftte dat daar altijd een andere kant bij hoort, hield ze als vanzelf contact met die andere kant.

#HOEDAN TIP OVER 'VOOR JEZELF BEGINNEN IN JE HUIDIGE WERK'

In oefeningen die ik doe, brengen mensen soms een casus in over hun twijfel of ze voor zichzelf moeten beginnen. De reden is vaak dat ze niet voldoende tot hun recht komen en dat ze meer zelf willen bepalen wat ze doen. Mijn tip is meestal: doe het niet. Ga niet uit dienst om iets anders te gaan doen. Draai het om. Begin in je huidige werk voor jezelf. De organisatie waar je voor werkt heeft je nodig en hoe gaaf is het als je daarbinnen juist nog meer van jezelf kunt laten zien? Nog meer af en toe denken: ik doe het toch; of op een andere manier jezelf meer tot uiting laten komen. Zoek naar wegen om in je werk meer autonoom te worden. Dat is goed voor jou, goed voor de klant en goed voor de organisatie.

Begin
voor jezelf
in je
huidige
werk.