

54.

De meeste leidinggevenden zijn gewend om een groep (team/organisatie) te beschouwen als een verzameling individuen. Een groep is een veelvoud, een abstractie van een individu. Het gevolg van deze aanname is dat je als leidinggevende een relatie moet opbouwen met ieder lid van de groep afzonderlijk. Dat is hard werken.

Met name bij groepssessies moet je aan de bak. Je moet veel dingen tegelijkertijd doen: zorgen dat iedereen tot haar recht komt, je eigen doelen realiseren, aan de belangen van de organisatie blijven denken, aandacht geven, denken en voelen, de procedure zorgvuldig uitvoeren etc.

En als de leidinggevende hard werkt, gaan de anderen in de groep achterover leunen of juist voluit meedoen. Als het laatste het geval is, ervaart de leidinggevende dat vaak als weerstand en gaat nog harder werken. Misschien zelfs wel vechten met de groep. Op een gegeven moment geeft de groep of de leidinggevende het op.

Groepssessies zijn de verantwoordelijkheid van de leidinggevende, dus die krijgt er nog een probleem bij. “De samenwerking in het team is niet effectief.” “Ze communiceren niet meer.” En meer van dat soort wanhoopskreten zijn er dan te horen.

De anderen (de medewerkers ‘van’ de leidinggevende) in de groep hebben er wel last van dat de sfeer en de samenwerking niet optimaal is, maar vinden het meestal niet tot hun verantwoordelijkheid horen om daar iets aan te doen. “Daar hebben we een leidinggevende voor.”

55.

In veel culturen is men gewend om naar een groep (team/organisatie) te kijken als een organisch geheel, de eenheid krijgt de nadruk. Een individu is een abstractie van een groep. Een mens wordt geboren met een symbiotisch besef van eenheid met de moeder en pas daarna komen daar eventueel vader, broer(s), zus(sen), familie, burens en vrienden bij.

In een mensenleven ontwikkelt zich het besef van individualiteit langzaam.

Als je als leidinggevende op deze manier naar je teams kijkt, maak je het jezelf een stuk eenvoudiger. Delen in plaats van naar je toe trekken, levert rust en ruimte op. De groep is medeverantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de groep. Iedereen is betrokken bij de gang van zaken tijdens groepsbijeenkomsten.

56.

Ga als leidinggevende eens spelen met je positie in de groep.

Er zijn voor de leidinggevende drie posities: buiten (of voor) de groep staan, in de groep staan en binnen de groep staan. Mentaal en fysiek verschillende activiteiten.

Als je wilt nadenken, plaats je jezelf buiten de groep. Voor de groep ben je vervolgens aan het presenteren of toelichten wat je bedacht hebt. Als je wilt voelen hoe het met de groep gaat, ben je het beste stil en geconcentreerd in de groep aanwezig. Als je wilt dromen, bijvoorbeeld over je beelden van de toekomst, kun je die het beste delen door in het middelpunt te gaan staan en de dialoog aan te gaan.

De positie buiten de groep is de ‘directieve’ positie: observeren, feedback en richting geven, doelen stellen, inspireren, omgeving managen e.d. De positie binnen de groep is de ‘collegiale’ positie: volgen, coachen, mogelijk maken, meedenken en meewerken, resultaten afspreken e.d. De positie in het middelpunt is de ‘ontvangende’ positie: kwetsbaar zijn, feedback ontvangen, waarden delen, samen dromen e.d.

Leiderschap is een kwestie van schakelen tussen deze posities.

Ben expliciet over wat je wanneer waarom doet, dat geeft de duidelijkheid en de structuur die ‘ze’ nodig hebben. Alle taken van de groep kunnen gedeeld worden, want iedereen kan op verschillende momenten doen wat het beste bij haar talenten past. Dit veronderstelt dat de leidinggevende van haar troon durft te komen als primus inter pares.

57.

Leiders krijgen veel te maken met oordelen van anderen.

Een impliciet oordeel wordt meestal (enigszins eufemistisch) 'feedback' genoemd. Iemand zegt "Ik heb het gevoel, dat ..." en er komt een impliciet oordeel over de ontvanger heen.

Een expliciet oordeel heeft vaak (ongevraagd) een beoordeling, een advies, een tip ... En dat wordt (meestal ten onrechte) ook feedback genaamd.

Dat kan vervelend zijn omdat de gangbare overtuiging is dat de feedback ontvanger met de boodschap 'aan de slag' moet. De feedback ontvanger gaat reflecteren op het oordeel van de ander. Dat kan niet de bedoeling zijn van feedback.

58.

Feedback is imago-informatie. Hoe komt je gedrag over op anderen en wat is daarvan het effect, welk gevoel krijgen ze daarbij en welk gedrag zouden ze liever zien. Handig om te weten als je veel in gesprek bent, zoals leidinggevenden.

Als je ongevraagd feedback krijgt, kunt je twee fouten maken: geloven dat het waar is en denken dat je iets niet goed doet. Feedback is imago-informatie. Het zegt niets over de persoonlijkheid van de ontvanger of over de inhoud van de boodschap. Feedback gaat over gedrag.

Neem feedback voor kennisgeving aan en besluit er iets mee te doen als het je raakt of de inhoud belangrijk vindt of vaker die boodschap krijgt. Als je iets voor de eerste keer hoort of je vindt de inhoud irrelevant, leg feedback dan gerust naast je neer ... totdat je het nog een keer hoort uit de mond van iemand anders.

59.

Een economische crisis is vervelend om wat er op persoonlijk niveau bij komt kijken. Angst en onzekerheid over de toekomst, faillissement of werkloosheid...

We hebben over het algemeen weinig invloed op het verloop van de crisis zelf. Het heeft dus geen zin om ons er persoonlijk druk over te maken. Dat is net zo zinvol als de mens die zich druk maakt over het ondergaan van de zon.

In een persoonlijke crisis is het eigenlijk niet anders. Mensen die zich druk maken over pijn, verdriet, onrecht hen aangedaan ... draaien zichzelf de crisis in.

Hoe om te gaan met gegevens, dat is de vraag in een crisis-situatie. Pas na de crisis is het louterende effect voelbaar, door de crisis heen naar een nieuwe fase gaan.

Als iemand 'blijft hangen' in een crisis, een transformatie blijkbaar niet tot stand komt, uit zich dat in (een vaak onuitgesproken) verlangen naar de zekerheid (veiligheid, overzichtelijkheid) van vroeger. *

60.

Als een bedrijf blijft hangen in een crisis. Wat zien we dan?

> in het gedrag van medewerkers ten opzichte van klanten en leveranciers is geen verandering zichtbaar, men blijft doen wat men altijd deed

> in het bedrijf vermijdt men kwetsbaarheid en weigert men emoties te onderzoeken

Het is net of er geen crisis is. Mensen steken liever hun kop in het zand.

Bedrijven in crisis zijn ook herkenbaar aan het feit dat ze praten óver allerlei dingen die met de crisis te maken hebben, ze voeren discussies over de tijd na de crisis, over de noodzaak 'nieuw gedrag' te gaan vertonen, over de structuur of de bedrijfscultuur die niet productief is e.d.

Bedrijven, na de transformatie, vertonen het nieuwe gedrag en praten er niet meer over alsof het iets bijzonders is. Ze zijn creatief en innovatief en groeien als kool, tegen de verdrukking in.

Zolang we praten over de crisis is ie dus nog niet voorbij.

***) Een bijbelse metafoor: in de bijbel klaagt het volk na de bevrijding. De woestijn (crisis) is zo onzeker, kunnen we niet terug naar de zekerheid (slavernij) van Egypte. Toen wisten we tenminste wanneer we eten kregen.**

61.

Als je verdrietig bent, kun je maar 1 ding doen: huilen. En als je collega verdrietig is, kun je maar 1 ding doen: laten huilen.

Merkwaardig toch, dat mensen in groepen er moeite mee hebben om iemand te laten huilen. We hebben er toch ook geen moeite mee als iemand vrolijk is?! Gevoelens horen er gewoon bij.

(Sterker nog als iemand lacht in de groep, lachen we meestal mee.)

Als iemand huilt in de groep is het toch veel logischer om geen aandacht te besteden aan het huilen zelf, door te gaan troosten of (nog erger) door vragen te stellen als: “wat maakt dat je moet huilen?”

Ga gewoon door met de inhoud van het gesprek. Niemand heeft er wat aan als ‘huilen in de groep’ als een afwijking van het normale wordt gezien en dat het (verkapt) ‘boven-gedrag’ oproept: ‘zie mij eens troosten’ of ‘zie mij eens doorvragen’?!

62.

De huilende voelt zich vaak kwetsbaar. De omstanders zijn vaak blij dat ze het zelf niet zijn, omdat ze ook een oordeel hebben over huilen in de groep.

De zuiverheid en daarmee de effectiviteit van hun interventies is in het geding als omstanders of begeleiders vanuit dit oordeel handelen.

Huilen in de groep is een taboe voor leiders en begeleiders. We vinden het vaak onprofessioneel, een teken van zwakte, geen beheersing hebben. Je kunt als leider al helemaal niet maken om te (gaan) huilen.

Een misverstand. Gevoelens horen er gewoon bij. Ze komen en ze gaan, net als oordelen en andere soorten van gedachten overigens.

63.

Leiderschap wordt vaak vergeleken met opvoeden van kinderen: met en vanuit liefde een bijdrage leveren aan groeiend vertrouwen. ‘Ze’ krijgen leiding en nemen zelf verantwoordelijkheid.

En als het niet goed gaat, bij gebrekkig leiderschap en emotionele verwaarlozing:

> Leidinggevend zijn emotioneel niet beschikbaar voor hun medewerkers; ze worden geheel in beslag genomen door hun eigen beslommeringen.

> Leidinggevend en medewerkers benaderen elkaar vijandig, neerbuigend en afwijzend.

> Leidinggevend kunnen zich niet in de belevingswereld van de medewerkers verplaatsen.

> Leidinggevend gebruiken (de talenten van) medewerkers en middelen van het bedrijf om hun eigen doelen te realiseren.

> Leidinggevend spreken medewerkers niet aan op (a-)sociaal gedrag. Ze tolereren het.

(bron: [Joost Kampen](#))

Kortom, leiderschap is emotioneel aanspreekbaar zijn, medewerkers respectvol benaderen, aandacht hebben voor hun belevingswereld, ze aanspreken op hun gedrag en gezamenlijke doelen realiseren.

64.

Het strategische spel is wat leidinggevendenden vaak een lastig aspect vinden aan de organisatie waarin ze werken. Ze zien de voorbeelden van de behoedzame leiders die daar effectief in zijn: die zich op persoonlijk vlak niet bloot geven, die zich formalistisch opstellen, die lang wachten met stelling nemen et cetera

De leiders die daar op een andere manier mee omgaan, zijn meestal al vertrokken, die hebben gefaald in de beleving van de overlevenden. De voorbeelden van waarachtige leiders in de organisatie zijn eenzijdig en beperkt.

Wie zich kan aanpassen mag omhoog. Jammer genoeg zijn dat vaak de 'loyale' ja-knikkers. Nee-zeggers en dwarse denkers zitten vaak alleen 'onderin' (of buiten) de organisatie.