



## **Persoonlijk leiderschap, het gevecht met anderen, tegen jezelf**

Door Norbert Netten

**Het is belangrijk, zo niet bepalend voor de kwaliteit van alle menselijke processen in een organisatie, dat professionals persoonlijk leiderschap ontwikkelen. De kwaliteit van omgang met elkaar en de bereidheid van medewerkers om zichzelf te ontwikkelen, zijn ervan afhankelijk. Persoonlijk leiderschap is de basis van waaruit jij jezelf laat zien aan anderen, van je persoonlijke presentatie.**

*Een man hoort over een oude wijze en besluit hem te gaan opzoeken. Hij heeft gehoord dat de wijze het eeuwig geluk heeft gevonden en dat wil hij ook. Hij maakt een pelgrimstocht en na negen maanden lopen, komt hij afgemat en uitgehongerd aan. "Wat moet ik doen?", vraagt hij aan de wijze. "Ga dezelfde weg terug", antwoordt die. De man weet niet wat hij hoort. Hij denkt dat de wijze hem niet goed heeft verstaan en vraagt nogmaals: "Wat moet ik doen?" "Ga dezelfde weg terug", antwoordt de wijze weer ..... " van binnen."*

### **Persoonlijke ontwikkeling**

Het lijkt alsof steeds meer mensen nieuwsgierig worden naar zichzelf. Organisaties stimuleren dit en sturen managers van allerlei niveaus naar trainingen die verder gaan dan het aanleren van vaardigheden. In die trainingen wordt de deelnemers een spiegel voorgehouden. Ze onderzoeken de bronnen van hun gedrag en emoties en werken daarmee aan het ontwikkelen van Persoonlijk Leiderschap. Een organisatie kan enorm van deze ontwikkeling profiteren. Iemand die meer zelfbewustzijn heeft, zal beter op eigen gedrag kunnen reflecteren en zich minder snel persoonlijk aangevallen voelen wanneer de zaken niet gaan zoals hij of zij dat wil. Dat maakt dat energie die gewoonlijk naar verwijt en al of niet verborgen conflicten gaat, nu kan worden benut om oplossingen te zoeken voor gezamenlijke problemen.

### **Invloed van cultuur**

De bereidheid van mensen om hun Persoonlijk Leiderschap daadwerkelijk voor het bedrijf in te zetten hangt af van de cultuur in het bedrijf. Wanneer die cultuur gesloten is en er machtsblokken zijn van waaruit strategisch met elkaar wordt omgegaan, dan zal die bereidheid klein zijn. Alleen wanneer er een open, transparante communicatie is, ook over macht, dan kan iemand de uitnodiging ervaren open te zijn over persoonlijker, kwetsbaarder zaken. De cultuur wordt, los van externe invloeden, bepaald door management en directie. Hun voorbeeldgedrag kan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en het vruchtgebruik daarvan door de organisatie, remmen of juist stimuleren. Daarom zie ik het als een verantwoordelijkheid van mensen op dit niveau om zelf Persoonlijk Leiderschap te ontwikkelen. Alleen dan zijn zij in staat om een doorleefde en op persoonlijke ervaring en inzicht gestoelde HRM-visie in hun organisatie te initiëren en uit te dragen.

### **Individueel of team?**

Veel managers ontwikkelen hun Persoonlijk Leiderschap individueel, met behulp van een externe coach. Wanneer het hele bedrijf ervan wil profiteren, dan kan worden gestart met een bijeenkomst van het management. Daarin worden doelen en randvoorwaarden besproken en wordt onder andere besproken hoe wordt omgegaan met mensen die dit persoonlijk proces niet in willen gaan. In deze startbijeenkomst

wordt besloten dat op een bepaald moment in tijd de persoonlijke coaching overgaat in teamcoaching. Als die stap niet wordt gemaakt, en dat gebeurt nog vaak genoeg, dan loopt een organisatie het risico dat sterk ontwikkelde mensen uiteindelijk afhaken. Ze willen niet meer voortdurend geconfronteerd worden met het effect van een cultuur die ze zelf niet in stand willen houden, maar die ze ook niet kunnen veranderen. We doorlopen de vier stadia van Persoonlijk Leiderschap aan de hand van een case uit eigen praktijk. De naam van de hoofdpersoon is veranderd en erg persoonlijke informatie is bewust oppervlakkig gehouden, om elke kans op herkenning te vermijden.

#### **De vier stadia van Persoonlijk Leiderschap:**

1. Zelfbeeld
2. Verdediging
3. Autonomie
4. Verbinding

#### **Case introductie**

Gerard maakt deel uit van een managementteam. In dat team zitten collega's die, volgens Gerard, door hun besluiteloosheid de voortgang van de voor het bedrijf noodzakelijke ontwikkelingen voortdurend vertragen. In het begin was Gerard geduldig. De laatste tijd is hij steeds vaker geïrriteerd. Als discussies te lang duren gaat hij drammen en probeert zo besluiten te forceren. Soms lukt dat en is hij opgelucht. Soms lukt dat niet en is hij ronduit gefrustreerd. Zijn irritatie en frustratie hebben, volgens hem, puur te maken met de situatie in het team. Als zijn collega's geen twijfelaars zouden zijn, zo houdt Gerard zichzelf voor, dan zou hij niet hoeven te drammen en zou het allemaal veel beter gaan. Zijn gedrag is een rechtstreeks gevolg van hún houding en het wordt hem nog verweten ook. Er is echter niemand die het lef heeft Gerard er rechtstreeks op aan te spreken. In plaats daarvan worden de anderen steeds besluitelozener. Gerard voelt zich alleen in zijn poging voor het bedrijf te knokken, maar iemand moet het tenslotte doen en hij kan het tenminste. De situatie waarin mensen, die met elkaar moeten samenwerken, elkaar hun gedrag gaan verwijten en waarin er al of niet open conflicten ontstaan, zal voor velen herkenbaar zijn. Om te analyseren wat er op interpersoonlijk niveau gebeurt moeten we in deze case even afstappen van de rationele logica dat een bedrijf goede besluiten nodig heeft. Het gaat ons hier om het persoonlijke, emotionele niveau en daar geldt een andere logica. Zelfbeeld Gerard is normaal gesproken niet drammerig, maar besluitvaardig. Hij is een prettig mens om mee om te gaan, wanneer je zijn gedrevenheid en nadrukkelijke aanwezigheid kunt waarderen. Hij is, naar eigen zeggen, besluitvaardig, direct, extravert, open, kritisch en een teamspeler. Echter, wanneer Gerard geconfronteerd wordt met besluiteloosheid, dan wordt hij drammerig, en gaat forceren. Hij wijt dat dan aan de 'omstandigheid' of de 'anderen', in dit geval aan zijn collega's. Hij is niet onzeker of besluiteloos, zij zijn het! Ik vroeg Gerard naar wat er met hém gebeurt als er geen besluiten worden genomen. Na enige tijd en niet geheel zonder weerstand, begon hij in te zien dat hij daar eigenlijk zelf onzeker van wordt. Hij weet dan niet goed wat hij moet doen. Hij mist de structuur waarbinnen hij prettig kan functioneren. Gerard heeft dus zelf besluiten nodig om goed te kunnen functioneren. Hij vecht niet in eerste instantie voor het bedrijf, zoals hij aanvankelijk steeds beweerde, maar voor zichzelf. Zijn zelfbeeld was nu weliswaar wat realistischer geworden, maar zijn gevoel daarover was niet onverdeeld positief.

*Ik keek en keek  
En wat zag toen mijn blik?  
Dat wat eerst jouw en jij leek  
Was echter mij en ik*

*Uit: Zonder Grenzen, Ken Wilber*

## **Verdediging**

In de individuele gesprekken met Gerard zijn we de betekenis van het begrip 'onzekerheid' verder gaan onderzoeken. Hij ontdekte dat het woord veel negatieve emoties bij hem oproept. Onzekerheid is een gevoel dat hij wil vermijden. Vandaar ook zijn heftige reactie: drammen en forceren. Zijn gedrag is erop gericht te voorkomen dat hij in contact komt met emoties die de situatie van onzekerheid bij hem oproept. Ik ga om privacy redenen niet dieper op zijn persoonlijke geschiedenis in, maar de kern van zijn gedrag en emoties was dat hij in een bepaalde fase van zijn leven de negatieve gevolgen van onzekerheid en besluiteloosheid direct aan den lijve ervaren heeft. Hij had dan ook besloten 'dat' nooit meer te willen meemaken. Hij had onzekerheid en besluiteloosheid zagezegd aan de andere kant van een grens gezet en beschouwde het nu als iets dat moest worden bestreden. Het was niet meer van hem, hij wilde er niet meer mee geconfronteerd worden, over en uit! In de individuele coaching was de eerste stap: het herstellen van het zelfbeeld en het vrijmaken van de energie die vast was gaan zitten op de verdrongen emoties. Gerard had nu een veel beter beeld van zijn verdedigingssystemen. Daarmee waren ze niet weg, maar hij kon ze nu bij zichzelf houden. Dat had invloed op het functioneren van Gerard in zijn managementteam. Hij wist nu dat hij niet tegen anderen vecht, maar tegen iets in zichzelf.

### **Vormen van verdediging:**

- Aanvallen
- Sterk bekritisieren
- Cynisme
- Sarcasme
- Onverschilligheid
- Terugtrekken (niet meer meedoen)
- Slachtoffergedrag (ik kan het niet helpen)
- Overdreven emotioneel doen
- Verwijten
- Lachen om ernstige zaken (weglachen)
- (over)rationaliseren

### **Autonomie**

Autonomie kan worden vertaald als 'zelfbestuur'. Het besturen van je 'zelf' vraagt om 'zelf bewustzijn', om te weten wie je bent. Meestal is ons zelfbeeld een beperkte weergave van wie we werkelijk zijn. Met ons zelfbeeld definiëren we bepaalde kwaliteiten, gedrag en emoties als van-onszelf en anderen als niet-van-onszelf. Het zijn meestal die dingen die we als negatief ervaren, die we als 'niet-van-onszelf' bestempelen en waartegen we ons verzetten. In het voorbeeld van Gerard kunnen we zien dat een reëel zelfbeeld een eerste vereiste is voor autonoom gedrag. Wanneer hij nu in een situatie van besluiteloosheid komt, zal hij dat nog steeds als niet prettig ervaren. De situatie zal oude 'negatieve' emoties bij hem oproepen, emoties die hij nog steeds niet graag voelt. Doordat hij die emoties nu als 'van zichzelf' accepteert verzet hij zich er minder snel tegen en gaat hij minder snel in de verdediging. Ook aanval is een vorm van verdediging (zie figuur 2, vormen van verdediging). In plaats daarvan kan hij kijken wat in die omstandigheid het beste is om te doen, zowel voor hemzelf, emotioneel, als voor het werk, rationeel. Hij is beter in staat deze verschillende belangen uit elkaar te houden. Hij kan rekening houden met zichzelf zonder in een patroon met anderen verstrikt te raken. Zijn gedrag is niet meer afhankelijk van het gedrag van anderen. Het is geen reactie op, maar autonoom gedrag.

### **Verbinding**

Gedrag waarmee we onszelf verdedigen is er om te voorkomen dat we nog meer gekwetst worden dan we al zijn. We denken dan dat we onkwetsbaar zijn. Dat is een illusie. We zijn al gekwetst, maar laten ons

niet raken. We betalen een hoge prijs voor onze zogenaamde onkwetsbaarheid. We moeten goed opletten wat we voor wie verborgen houden en wie we wel en wie we niet kunnen vertrouwen. Des te meer we te verbergen hebben, des te meer energie er gaat naar het in standhouden van onze verdediging. Daarbij lopen we het risico emotioneel te vervlakken. We zijn misschien heel goed in het maken van contact, maar zullen minder snel intimiteit en vertrouwen delen. Het is lastig je met anderen te verbinden vanachter een verdedigingsmuur. Gerard en zijn collega's hadden ieder voor zich een traject doorlopen waardoor ze een beter beeld hadden gekregen van hun aandeel in de patronen in het team. Hun behoefte zichzelf te beschermen was afgenomen. Ze liepen niet meer weg van emoties die soms naar boven kwamen. Tijd nu om met elkaar om de tafel te gaan zitten en de verbinding te maken. De eerste periode in deze volgende fase was ik erbij om te kunnen signaleren wanneer het team in oude patronen van verwijt en verdediging zou terugvallen. Ik had in de coaching al gebruik gemaakt van een bepaald 'model' om over emoties en gedrag te kunnen communiceren. Het team kon hierin nu vrij snel een gemeenschappelijk taalgebruik ontwikkelen. Dat maakte dat er nu sprake was van teamontwikkeling in plaats van individuele ontwikkeling. Dat werd bijna tastbaar in de bijeenkomsten. Wantrouwen boog langzaam om naar vertrouwen. Er was meer energie en er werd meer gelachen. Er waren minder snel conflicten. Voor de organisatie leverde dit traject een team op dat veel beter in staat was kwalitatief goede besluiten te nemen en te implementeren. Daarnaast leerde dit team interne conflicten, zonder hulp van buitenaf, op te lossen. De uitdaging van dit team is nu het bereikte vast te houden. Oude patronen kunnen de kop weer opsteken, bijvoorbeeld in situaties van verhoogde stress. Nieuwe patronen kunnen ontstaan. Wanneer dat gebeurt, dan is het cruciaal dat het ontwikkelde niveau van communicatie zo stevig is dat ook hierover weer open kan worden gesproken. Er zal opnieuw naar oplossingen moeten worden gezocht. Dat kan betekenen dat één of twee leden van het team zich weer enige tijd extern laten coachen, of dat het hele team weer bij elkaar komt onder begeleiding van een externe coach. Persoonlijk Leiderschap is een doorgaande ontwikkeling, zowel op individueel als op team- en organisatieniveau. De reis is nooit klaar.

### **Conclusie**

Persoonlijk Leiderschap is het proces van je toe-eigenen van de verantwoordelijkheid over òl je gedrag en emoties. Als er niets meer in jezelf en in anderen is waarvan je hoeft weg te lopen, kun je elke situatie aan. Persoonlijk Leiderschap is een innerlijke reis. Van mensen aan de top van een bedrijf of team, mag je verwachten dat ze bereid zijn hun Persoonlijk Leiderschap te ontwikkelen. Vanuit hun doorleefde inzicht kunnen ze een HRM-visie ontwikkelen en uitdragen, die congruent is met hun persoonlijke ontwikkeling. Dat is een voorwaarde om betrouwbaar en geloofwaardig te zijn.

Dit artikel is gepubliceerd in de Gids voor Personeelsmanagement, december 2000.