

Echt leiderschap, hoofdstuk 6 Kracht en Kwetsbaarheid

Er is niets te zien, en dat moet je zien,
Om alles bij het zeer oude te laten.
Herman de Coninck

6 Echt leiderschap: kracht en kwetsbaarheid

Over erkenning en niets dat iets kan worden

Annemarie van Haaren

'Niets in deze wereld kan van de ene werkelijkheid overgaan in de andere, tenzij het eerst tot niets wordt, dat wil zeggen, overgaat in de werkelijkheid van het tussenstadium. Dan wordt het tot een nieuw schepsel van ei naar kuiken. Op het moment waarop het ei niet meer bestaat en het kuiken er nog niet is, is er het niets. Dit is de oertoestand, een kracht die voorafgaat aan elke schepping.'

Martin Buber<1>

Leidinggevend en nemen weinig tijd voor reflectie. Ze laten te weinig ruimte voor bezinning en momenten van 'niet weten', terwijl durven stilstaan bij 'het niets' van grote waarde is. Het is niet eenvoudig 'het niets' te erkennen. Wat nog geen duidelijke vorm heeft – in onszelf en in relatie tot anderen – roept spanning op. De kunst is die te verduren, opdat het broze op natuurlijke wijze zijn vorm kan vinden. Te vaak gaan managers die spanning uit de weg. Spijtig, want zo sluiten ze creatieve oplossingen en nieuwe mogelijkheden uit. Grosso modo hebben ze hun positie vaak verworven door vormvastheid: het vermogen resultaten te boeken en doelstellingen te bereiken. De keerzijde is dat ze juist door hun vormvastheid het risico lopen voorbij te gaan aan het ogenschijnlijke niets.

'Het niets' krijgt een plek binnen leiderschap als de leidinggevende ruimte vrijmaakt voor zijn eigen natuur: zijn kracht en kwetsbaarheid. Vanuit zijn eigen natuur is hij verbonden met de wereld om hem heen. Zo kan hij ruimte geven aan natuurlijke verandering en diepgaande ontwikkeling, aan iets *dat kán zijn*. De ware kunst is alles als onderdeel van het geheel te zien. Zoals stilte bij muziek hoort, het leven niet zonder de dood kan, zo is kwetsbaarheid onlosmakelijk verbonden met krachtig leiderschap.

Dit hoofdstuk gaat in op kwetsbaarheid en kracht als basis voor écht, natuurlijk leiderschap. Kracht en kwetsbaarheid worden voor drie, met elkaar samenhangende terreinen behandeld: individueel, binnen relaties en binnen teams. Relaties waarbinnen betrokkenen hun (en elkaars) kwetsbaarheid erkennen, bieden als vanzelf de ruimte voor geborgenheid, creativiteit en nieuwe levensvormen.<2>

Gevangen zitten in beelden over onszelf

Echt leiderschap is een mooi streven, maar de praktijk is weerbarstig. Velen van ons schermen zich juist af van hun eigen natuur en zijn dan schijnbaar krachtig. De verleiding ligt in de talloze eisen die we – bewust of onbewust – aan onszelf stellen en waaraan we onze identiteit ontlenuen: 'Ik moet alles weten, voor alles een oplossing hebben, voor anderen zorgen, er een tandje bij zetten en altijd aardig zijn.' Veel leidinggevend denken dat ze almacht moeten belichamen. Zo worden ze evenwel karikaturen van zichzelf: slimme Willie Wortels, wijze moeders, dappere strijders, populaire figuren. Een schrale troost: het is de mens eigen om beelden te creëren van wie hij moet zijn en wie hij niet mag zijn.

'Niet alleen leven we in verhalen, half verzonnen, gedagdreamde, of ogenschijnlijk echte verhalen, We zijn die verhalen.

We verschillen in niets van dieren en stenen,

Behalve dan in die ene

Typisch menselijke eigenschap:

Dat we elkaar verhalen vertellen zonder te weten of ze waar zijn,

Of ze wel echt zijn gebeurd,

Maar in de illusie dat ze misschien ooit gebeurd zijn en

Dus ooit opnieuw zouden kunnen gebeuren.'

Wim Kayzer<3>

Ter illustratie volgen hier twee voorbeelden van schijnbare kracht, die ontleend zijn aan onze trainings- en coachingspraktijk.

<kader>

Schijnbare kracht: de beschermeling,

Marjan geeft leiding aan 25 hoogopgeleide juridische medewerkers: 'Ik kijk elke dag even of het goed met ze gaat. Als het niet goed gaat, wil ik ze wel direct kunnen helpen.' Als oudste dochter uit een gezin met zes kinderen heeft Marjan een positie naast die van haar ouders. Samen zorgen ze voor de jongere kinderen. Vanuit dit patroon geeft ze ook leiding: ze is een schijnbaar krachtige beschermeling voor haar medewerkers; ze ziet hen als mensen die niet tegen de organisatie zijn opgewassen. Het lijkt alsof de leidinggevende de medewerkers beschermt tegen de hardheid van het bestaan – een onmogelijke opgave. Schijnbaar is er alle ruimte voor de medewerkers. Maar dat geldt in tijd, niet voor hun essentie. Tegelijkertijd is Marjan als verlengstuk van haar medewerkers, zelf weinig zichtbaar, ze geeft weinig sturing.

<einde>

<kader>

Schijnbare kracht: de grenzeloze werker

Nico geeft bij een woningcorporatie leiding aan vijftien creatieve technici van een nieuwe afdeling, die nog geen vaste vorm heeft. Zo komt er veel werk te liggen dat daar niet thuishoort, maar voor Nico is niets te veel: hij doet alles, denkt mee met anderen, trekt veel zaken naar zich toe – totdat hij de grip volledig verliest. 'Met jou wordt het nooit wat', vertelde zijn vader hem bij herhaling in de loop van zijn leven. Die gedachte heeft Nico geïnternaliseerd. Toen hij de kans kreeg de nieuwe afdeling op te zetten, zou hij vriend en vijand laten zien dat zijn vaders aanname niet klopte: hij kon alles en tot elke prijs – waaronder het negeren van zijn eigen grenzen en die van zijn afdeling.

<einde>

Elke opvatting over wie je bent, is een inperking zodra je jezelf ermee identificeert. Een mens is zoveel meer dan de gedachten die hij over zichzelf kan vormen – en hij is het zelf gecreëerde beeld nooit altijd. Door identificatie met uitgesproken beelden lijken we schijnbaar krachtig. Er kan ons niets gebeuren, mits we hard werken en zorgzaamheid of kennis etaleren. Zo denken we controle te hebben en te borgen wat we hebben. Maar in feite leven we vanuit die identificaties in een beknelde ruimte; we zijn afgesneden van onze eigen natuur, onze drijfveren en talenten, ons innerlijk weten en de onbekende bronnen in onszelf. Dat maakt ons juist heel kwetsbaar. Met het eigen innerlijk verhullen en het gecreëerde zelfbeeld verdedigen, gaat veel energie gaaf verloren. Zo verliezen we oog voor onze grenzen, ontberen we contact met gevoelens van kwetsbaarheid en stijgen we nooit boven onszelf uit.

Toelaten van de eigen natuur

De inperking van onze persoonlijke ruimte voltrekt zich al op jonge leeftijd. We worden geboren in een toestand van openheid en zachtheid met een grote verscheidenheid aan mogelijkheden.<4> Een groot deel van dat potentieel slijpen we en leren we te gebruiken. In deze staat van openheid en zachtheid zijn we echter ook heel kwetsbaar. Net zoals we de warme kachel niet meer aanraken, nadat we onze vingers eenmaal hebben gebrand, onderdrukken we gevoelens, mogelijkheden, talenten en bronnen in onszelf door kwetsing en gebrek aan erkenning.<5> Het aanpassingsproces is nodig om te overleven en onze positie veilig te stellen binnen de eerste groep: onze familie. Zo worden we deels wie de omgeving wil dat we zijn en wie wij denken dat we moeten zijn. Tegelijkertijd raken we vervreemd van onze natuurlijke rijkdommen als innerlijk weten, drijfveren en talenten.

Het moment waarop iemand beseft dat hij vanuit een smalle basis leeft en werkt, is confronterend en pijnlijk. Mensen realiseren zich plotsklaps dat ze het contact met zichzelf en hun omgeving verloren hebben. De keuze te gaan leven en werken vanuit de eigen natuur, luidt een verwarrende tijd in. Het loslaten van identificaties en het toelaten van de eigen natuur gaat immers eerst met angsten gepaard.<6> Het vergt tijd om de angst, de leegte en het nog-niet-weten te verduren. Bovendien vraagt het geduld voordat het onderscheid tussen conditionering en eigen natuur helder gevoeld kan worden. De betrokkene waant zich een tijdje in niemandsland. Tegelijkertijd kan de eigen natuur zich alleen in die enclave tussen schijn en zijn openbaren.

<kader>

Heldere aansturing, en zichtbaarheid

Marjan stopt met het gedragspatroon van de beschermvrouw. Ze geeft haar medewerkers de verantwoordelijkheid terug over hun eigen welbevinden en de dagelijkse gang van zaken. Wat blijft er dan voor haar over? Aanvankelijk voelt ze zich overbodig en nutteloos – ze is niet meer de hele dag in de weer. De

ontstane ruimte maakt haar onzeker. Na een tijdje ziet ze evenwel scherper hoe het team als geheel functioneert en wat het nodig heeft om nog beter te functioneren. De ontwikkeling van haar medewerkers, de professionalisering van haar afdeling en de samenwerking met andere afdelingen kan ze vanaf een afstand veel beter aansturen. Bovendien gaat ze in gesprek met de leidinggevendenden van de andere afdelingen. Zo wint Marjan aan zichtbaarheid binnen de organisatie. Haar afdeling wordt een belangrijke speler, waarmee rekening wordt gehouden.

<einde>

<kader>

Overzicht door vertrouwen

Nico onderkent dat hij handelt om erkenning te krijgen. Tegelijkertijd ziet hij in dat zijn grenzeloosheid niet effectief is. Als hij alles naar zich toe trekt en bepaalt, benut hij de vermogens van anderen onvoldoende. Dan kan het inderdaad nooit wat met de afdeling worden. Ook bij hem groeit de (creatie)spanning: wat moet hij nu doen? Hij begint bij het begin: wat buiten zijn macht ligt, laat hij waar het thuis hoort. Het gaat erom anderen vertrouwen te schenken en slechts op hoofdlijnen te checken. Ook hij overziet het geheel veel beter en kan dus zijn afdeling beter aansturen en positioneren binnen de organisatie.

<einde>

Identificaties en de daaruit voortvloeiende gedragspatronen maskeren onze kwetsbaarheid. Ze vertroebelen ook onze blik op de realiteit, waardoor we ons daar niet echt mee kunnen verbinden – laat staan dat we er waarde aan toe kunnen voegen. Zo blokkeren we onze levensenergie en belemmeren we de creativiteit en de vrije gedachtegang. Door gedragspatronen te erkennen en kwetsbaarheid toe te laten – die de vorm van angst, onzekerheid en nog-niet-weten aanneemt – ontstaat ruimte. Op die manier komen mensen als vanzelf bij natuurlijke bronnen in henzelf terecht.

Durven vertrouwen op eigen unieke kwaliteiten

De kracht van een leidinggevende ligt in zijn natuur besloten. Het gaat erom dat hij vertrouwt op zijn natuurlijke bronnen: talenten en drijfveren, zijn innerlijk weten. Daarbij ziet hij de realiteit zoals die is en voegt hij tegelijkertijd iets toe dat bijzonder is voor een groter geheel. Er is echter moed nodig om de eigen natuur te volgen en je bijzonderheden te tonen. We komen erdoor alleen te staan, buiten de groep. Soms worden we erom verguisd of juist bewonderd. Dat voelt vreemd. We willen ergens bij horen – een universeel menselijk verlangen. Tegelijkertijd is het heerlijk onszelf tot expressie te brengen en vanuit onze natuur te leven. De vraag is of we het kunnen verduren om bijzonder te zijn en de spanning van onze begaafdheid kunnen dragen.

‘Onze diepste angst is niet dat we ontoereikend zijn. Onze diepste angst is dat we in feite grenzeloze vermogens in ons bergen. Wat ons het meest beangstigt is ons potentieel en niet ons onvermogen. We vragen ons af: “Waarom zou iemand als ik briljant, schitterend, begaafd of geweldig kunnen zijn?” Maar wat is eigenlijk uw excuus om het niet te zijn?’

Marianne Williamson<7>

Veel leidinggevendenden verbloemen hun natuur en persoonlijke kleur. Ze blijven *männer ohne eigenschaften*: bang dat hun kleur niet past binnen de zakelijke, intellectuele of commerciële context. Ze houden zich in. Het gaat erom dat we onszelf toelaten tot wie we werkelijk zijn en het verduren dat mensen ons uitlachen of ontwijken. Dat impliceert niet dat we onze voorkeuren voortdurend expliciet moeten maken, maar wél dat we trouw blijven aan wat ons bezielt en beweegt, zonder onszelf apart te plaatsen. We kunnen ons ‘anders zijn’ onomwonden constateren. Juist vanuit onze natuur kunnen we het verschil maken.

De leidinggevende die in verbinding is met zijn eigen natuur, is in verbinding met zijn hoofd, hart en innerlijk weten. Wat hij zegt is doorleefd en daarom wekt het vertrouwen. Zijn handelen wordt gedragen door zijn lichaam en zijn geest. Gendlin spreekt ook wel over focussen: het gaat erom de wijsheid van het lichaam en het hart te gebruiken.<8> Opmerkelijk is dat we bij belangrijke persoonlijke keuzes, zoals de koop van een huis of het aangaan van een liefdesrelatie, die wijsheid vaak wel gebruiken. Ook tijdens ons werk kunnen we die wijsheid benutten. Oog in oog met de situatie weten we vaak haarfijn wat ons te doen staat. Het gaat erom te vertrouwen op de eigen kracht én ontvankelijk te zijn. Ofwel: wat je te doen staat, zal zich al doende ontvouwen. Zo ontstaan als vanzelf nieuwe mogelijkheden en bewegingen en passen mensen als vanzelf complexe gedragsscenario’s toe.

‘Een mens moet een jas hebben met twee zakken. In de ene zak zit een briefje waarop staat: “Ik ben niets dan stof en as.” In de andere zak een briefje met: “Voor mij is de wereld geschapen.” Dat is mama loshon, gezond verstand.’

Norman Lear, de Talmoed citerend<9>.

Binnen natuurlijk leiderschap betekent effectief omgaan met kracht en kwetsbaarheid dus:

- erkenning van gedragspatronen;
- ruimte geven aan kwetsbaarheid (angst, onzekerheid, het niets);
- erkenning van grenzen, van datgene wat buiten de eigen macht ligt;
- ruimte geven aan de eigen natuur: talenten drijfveren en innerlijk weten.

Oordelen en het contact met de ander verbreken

Ook op het tweede terrein (relaties) spelen kracht en kwetsbaarheid een grote rol. Zoals we beelden creëren over wie we zelf zijn, scheppen we ook beelden over hoe anderen zijn en hoe onze relaties met hen zijn. Als we iemand ontmoeten die gedrag vertoont dat we lastig vinden, is het in eerste instantie makkelijker om hem een etiket op te plakken. Het ontslaat ons van de noodzaak om ons eigen ongemak in relatie tot hem te voelen. Ook als iemand gedrag vertoont dat ons diep kwetst, is het oordeel een plezierig toevluchtsoort. In feite is er sprake van een slimme afleidingsmanoeuvre. We verplaatsen onze aandacht en energie naar de ander en verlangen dat hij verandert. In feite verbreken we het contact met onszelf; we doorklieven onze eigen gevoelens van kwetsbaarheid in het contact met die ander.

Als we de ander veroordelen – ook in positieve zin – depersonaliseren we hem, we zien hem niet meer als een persoon met een enorm scala aan mogelijkheden. In ons oordeel verwordt hij tot één gedragskenmerk, en kan van contact geen sprake zijn. Als we ons blijven hechten aan ons oordeel, kan het samenspel met die ander nooit wat worden. We zien daarbij over het hoofd dat zijn gedrag wellicht ook slechts een uiting van onbeholpenheid is. Oordelen maken onze wereld overzichtelijk, maar ook statisch. We plaatsen mensen waarmee we moeilijk om kunnen gaan op afstand. Met oordelen fixeren we de ander: zijn levendigheid, vitaliteit en dynamiek, en zo laten we binnen de interactie met hem veel potentieel onbenut.

Enkele voorbeelden maken duidelijk wat de effecten zijn in de praktijk.

<kader>

Angst en onzekerheid onderkennen

Cynthia geeft leiding aan een team van twintig docenten binnen een hbo-onderwijsinstelling. Bij één van de docenten uit haar team zijn de hoorcolleges onder de maat – in de wandelgangen wordt ook geklaagd dat hij lomp en chaotisch is. Zijn evaluaties zijn slecht, in weerwil van zijn tien jaar ervaring. Cynthia vindt het sneu en gaat aanvankelijk het contact met hem uit de weg. Tegelijkertijd is ze kwaad op hem: een docent die slecht doceert is voor haar uit den boze. Ze vond het zelf ook vreselijk als ze middelmatige evaluaties had. Dat bezorgde haar het gevoel diep gefaald te hebben. Haar harde oordelen staan contact en dus ook verandering in de weg.

Als ze de betreffende docent echter ‘in zijn geheel’ beziet, ziet ze al snel veel meer. Hij is erg goed in het begeleiden van scripties, heeft bloeiende contacten met stagebedrijven en heeft een grote inbreng in het curriculum van de opleiding. Hij is kortom een erg waardevolle medewerker. Vanuit die gedachte gaat ze het gesprek met hem aan en brengt ze haar grief in: de colleges lopen niet goed. Ze biedt ruimte voor de kwetsbaarheid van de docent en haar eigen onzekerheid over het verdere verloop van het gesprek. Juist omdat er zoveel ruimte is, kan de docent het punt erkennen. Hij ‘zit er ook mee’, maar weet niet goed waarom het zo slecht loopt. Cynthia blijft stil, vol aandacht, ontvankelijk wachtend. De docent denkt hardop: hij is goed in een-op-eencontacten. Na een langere stilte krijgt het gesprek een verdieping: college geven aan grote groepen roept angst bij hem op. Bij groepen van 20 tot 25 studenten speelt het niet, maar in een collegezaal breekt het zweet hem uit – en verliest hij zichzelf. Ze vraagt hem wat hij ermee wil doen. ‘Het liefst kap ik ermee,’ zegt hij, ‘maar dat is geen oplossing, dat zou een vlucht zijn. Ik wil het aanpakken, misschien met een collega.’ Cynthia hoeft eigenlijk niets meer te doen: de docent besluit zijn sectie om hulp te vragen. Daarnaast regelt hij enkele gesprekken met een coach. Binnen een half jaar is de docent van zijn angst verlost, heeft de sectie draaiboeken voor de betreffende colleges ontwikkeld en lopen de colleges van de docent naar tevredenheid.

<einde>

<kader>

Verbondenheid door medewerkers aan te spreken en te ondersteunen

Kaspar geeft leiding aan rechters. De oudere rechters in zijn sectie geeft hij alle vrijheid. Als ze hun werk goed doen, en hun productie halen, laat hij ze hun gang gaan. De rechters die gesteld zijn op hun autonomie en hun vrijheid, vinden dat wel prettig. Tegelijkertijd worstelt Kaspar met de vraag hoe hij de jongere rechters verder professioneel opleidt en inwijdt in complexe zaken. Hij ontdekt dat hij een oordeel heeft over hoe hij zich tot de oudere rechters moet verhouden: 'Hén aanspreken op hun rol en verantwoordelijkheid, dat doe je niet.' Zijn respect voor hen zorgt ervoor dat hij op afstand blijft. Je kunt ook zeggen dat zijn respect ervoor zorgt dat hij de rechters aan hun lot overlaat en ze de kans lopen van de organisatie te vervreemden.

Kaspar gaat het gesprek aan met de hogere senioren. Hij zegt hen dat hij ze nodig heeft om de ziel van het ambacht te borgen. Hij vertelt hen ook dat hij het lastig vindt het aan te kaarten, omdat hij hen niet wil betuttelen. Aanvankelijk reageren ze wat gereserveerd, maar als Kaspar doorvraagt, vertellen ze hem evenwel dat de feedback hen raakt. Het is ook eervol wijsheid en ervaring over te kunnen dragen. De prijs die ze betalen voor hun vrijheid – het gebrek aan verbondenheid – is eigenlijk te hoog.

Tegelijkertijd weten ze niet goed hoe ze de klus effectief kunnen oppakken: ook de jongere rechters zijn gesteld op hun autonomie. Het zal niet gemakkelijk zijn de jongeren te sturen, te begeleiden. Ze hebben ook ruimte nodig om hun eigen stijl te ontwikkelen. 'Ja,' zegt Kaspar, 'daar was ik ook bang voor toen ik jullie aansprak. Misschien kunnen we met elkaar spreken over het verschil tussen ondersteunen en betuttelen.'

<einde>

Vanuit kwetsbaarheid het contact met de ander aangaan

Het doorbreken van gedragspatronen binnen relaties en het opzij zetten van oordelen over anderen roept vaak weerstand op: bij anderen, maar ook bij onszelf. Overtuigingen als 'Ik ben er om de ander te redden', 'Ik ben de enige die hier nog overzicht houdt' en 'Ik mag de ander niet kwetsen' kunnen diep in iemand verankerd liggen. Het loslaten van die overtuigingen kan gepaard met gevoelens van angst om de controle en de eigen positie te verliezen. Bovendien wordt de oude situatie soms geprefereerd door degenen met wie we het contact willen aangaan. Dan strijden ze ervoor om verantwoordelijkheid niet te hoeven dragen en in vrijblijvendheid te kunnen werken. Het doorbreken van relatiepatronen gaat vaak hand in hand met gevoelens van kwetsbaarheid, maar vaak ook met gevoelens van opluchting: eindelijk kan het gezegd worden.

Het vraagt moed om voorbij de bestaande gedragspatronen en de oordelen het contact aan te gaan. Het voelt aanvankelijk kaal en onbeschermd. Het is alsof we in niemandsland verkeren: alle mogelijkheden liggen open. Er is niets, geen beeld over het verloop van het gesprek. Dat kan ook niet, omdat het mede afhankelijk is van de ander. Het gaat erom die spanning te verduren. In het begin is er niets. Maar hoe dichterbij je bij jezelf blijft, hoe preciezer je uit wat je zorgen, belangen en gevoelens zijn, hoe meer de ander zich uitgenodigd zal voelen dat ook te doen. Zo groeit de kans is er iets wezenlijks kan ontstaan.

*'Je moet niet alleen, om de plek te bereiken
Thuis opstappen, maar ook uit manieren van kijken.
Er is niets te zien, en dat moet je zien,
Om alles bij het zeer oude te laten.'*
Herman de Coninck, 'De Plek'<10>

Soms liggen de zaken complexer en gaan onze beelden over anderen volledig met ons op de loop. Zelfs het zien van bepaalde mensen kan al voldoende zijn om onszelf negatief, angstig of agressief te voelen. In de ogen van leidinggevend devalueren medewerkers dan tot randfiguren, met wie ze niets kunnen aanvangen. 'De hel, dat zijn de anderen', schreef Sartre al. Helaas zit die hel in de vorm van negativiteit, angst of agressiviteit meestal in ons zelf. Het gedrag van die ander brengt ons dan in contact met die al sluimerende hel.

Ingeborg Bosch heeft voor de ontmaskering van 'de hel' een methode ontwikkeld: *Past Reality Integration* (PRI).<11> Zij stelt dat elke ergernis aan een ander te maken heeft met eigen, niet erkende pijn, die bij eerder ervaringen is opgelopen. De manier ervan verlost te worden, is te accepteren dat het niet het probleem van de ander is. Vervolgens kunnen we onze aandacht en energie verplaatsen naar onze eigen pijn en ontdekken waar die uit voortkomt. Door die pijn liefdevolle aandacht te geven, zal deze na verloop van tijd – afhankelijk van omvang van de kwetsing – verdampen. Vanuit een vrije grondhouding kunnen we dan weer het contact met de betreffende persoon aangaan.

Helderheid creëren over het mijn en dijn

Het contact aangaan betekent verder kijken dan het functionele, de bruikbaarheid en het nut van medewerkers.<12> Om ruimte te kunnen geven aan beweging is het belangrijk verder te gaan: heel de mens te zien, die krachtig en kwetsbaar is. Door de erkenning van hun hele zijn voelen mensen zich geborgen en krijgen ze een plek. Dan kunnen medewerkers naast kennis en vakmanschap ook doorleefde ervaringen, wijsheid, onderscheidende talenten en perspectieven inbrengen. Op grond van hun positie hebben leidinggevend veel macht. Ze kunnen mensen door werkelijke aandacht en liefdevolle confrontatie in beweging en tot ontwikkeling brengen. Onze ervaring is dat veel leidinggevend hun macht hierin vaak onderschatten.

Juist omdat er sprake is van een machtsverhouding lopen de partijen het risico te versmelten. Zo kan een leidinggevende bijvoorbeeld eigenschappen of gevoelens aan een medewerker toeschrijven, die eigenlijk bij hemzelf thuishoren. Of hij onderdrukt ergernis of teleurstelling, omwille van de goedkeuring van de ander. Mogelijk wordt het contact juist verbroken uit angst te worden overspoeld of de ander te kwetsen. Het betekent dat binnen de relatie tussen leidinggevende en medewerker het essentieel is te spreken over het mijn en dijn en die twee te ontwaren. Door een heldere begrenzing komt er energie vrij voor zaken die binnen de eigen macht vallen. En kan een krachtig wij ontstaan.<13>

Binnen een vruchtbare samenwerkingsrelatie is er ruimte voor de een en ruimte voor de ander – niet ruimte in eindeloze tijd – maar ruimte voor de essentie van beiden.<14> Deze bewegingen gaan samen: als we in staat zijn onszelf in onze essentie te erkennen, zijn we ook in staat de ander echt te zien. De crux is om enerzijds verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen aandeel en de eigen gesteldheid, en anderzijds oog te hebben voor het welzijn, het functioneren en de belangen van de ander – ook als het lastig wordt. Als iets erkend wordt, kan het losgelaten worden; als iets niet erkend wordt, kan destructief voor ons gaan werken.

Verbondenheid door uiting te geven aan innerlijke beleving

Leidinggevend zouden vaak meer oprechtheid kunnen tonen over hun innerlijke beleving. Verder zouden ze medewerkers kunnen uitnodigen daarover vrijuit te spreken. Dit betekent evenwel niet dat de leidinggevende alles van zijn medewerkers moet weten. Evenmin impliceert het dat er geen grenzen aan rechten en plichten mogen worden gesteld of dat medewerkers carte blanche krijgen om zich te wentelen in ellende en slachtofferschap. Integendeel: juist vanuit contact kan er gesproken worden over verantwoordelijkheden en verwachtingen. Als je ook de innerlijke beleving van zaken aankaart, dring je door tot de betekenis ervan voor betrokkenen en creëer je verbondenheid. Daarbij kunnen die dieperliggende gevoelens de leidinggevende inzicht geven over het functioneren van de organisatie – of delen ervan.

Samenwerkingsrelaties waarin ruimte is voor kracht en kwetsbaarheid zijn relaties waarin mensen zich vrij en verbonden voelen. Deze relaties zijn niet alleen effectief, maar komen ook tegemoet aan existentieel menselijke behoeftes. Samenwerkende partijen die voorbij de gewoontepatronen reiken en diepgang niet schuwen, bieden ruimte voor het niets. De toneelschrijver Samuel Beckett noemt het ‘de witte momenten’.<15> Wierdsma noemt het ‘de plek der moeite’.<16> Het toelaten van die momenten gaat gepaard met spanning, tegelijkertijd kan juist uit die spanning iets nieuws ontstaan. Vanuit het niets kan ontwikkeling en natuurlijke verandering voortkomen.

De leidinggevende die natuurlijke samenwerkingsrelaties aangaat, geeft ruimte aan kracht en kwetsbaarheid. Dat betekent dus:

- erkenning van gedragspatronen binnen de relatie en eigen oordelen;
- ruimte voor heel de mens (zijn kracht en kwetsbaarheid);
- ruimte voor de essentie van beiden;
- erkenning van grenzen, van datgene wat buiten de eigen of andermans macht ligt;
- ruimte voor het niets dat iets kan worden.

Nieuwe (en andere) ‘gaven’ in de groep toelaten

Binnen groepen – het derde terrein – is de werking van oordelen en patronen nog sterker. Dat gebeurt als vanzelf. Er is een grotere neiging om wat afwijkt van de grootste gemene deler buiten te sluiten. Omwille van het voortbestaan van de groep kunnen neigingen tot buitensluiting en verstoting van ‘het andere’ of ‘de anderen’ heel sterk zijn. Voor het behoud van de (soms oppervlakkige) saamhorigheid en voor het behoud van hun eigen plek binnen de groep negeren de leden signalen van kracht en kwetsbaarheid en/of brengen ze de signalen niet

naar buiten. Daardoor is er geen ruimte voor verandering en ontwikkeling. Dit wordt geïllustreerd in een praktijkvoorbeeld.

<kader>

De adviseur als eenzame drager van nieuwe thema's

Jan, leidinggevende van een professioneel gedreven organisatie, vindt dat er meer aandacht moet komen voor de markt, de profilering en het contact met klanten. Hij neemt een marketingadviseur aan, die flink aan de slag gaat. Tijdens vergaderingen met professionals zit de adviseur echter in een lastige positie: hij krijgt geen voet aan de grond. Omdat Jan hem laat zwemmen, wordt hij bedolven onder rationele argumenten van de professionals: 'Een goed product verkoopt zichzelf.' Al snel voelt de marketingadviseur zich een roepende in de woestijn. Hij krijgt geen verbinding met de groep, maar voelt wel de druk om te slagen. Daardoor krijgen zijn ideeën ook de kans extremer te worden. Zijn wijze van profileren wordt als zeer afstotend ervaren. Zo worden de vooroordelen van de professionals over 'profilering op de markt' alleen maar bevestigd. De adviseur blaast de aftocht. Pas na het instorten van de markt beseft de groep dat het onderwerp niet opzij geschoven kan worden.

<einde>

Jan had zijn professionals eerder de verantwoordelijkheid voor een marktgerichte aanpak kunnen geven. Hij had hen vragen kunnen stellen als 'Wat roept de aanpak bij jullie op?' en 'Hoe sta je er tegenover?' Hij had zijn adviseur een duidelijker plek kunnen geven, en zijn gaven en perspectieven beter kunnen ondersteunen. Nu bleef de samenwerking tussen het bestaande en het nieuwe steken in een mentale discussie. Het mentale gevecht van de professionals kan ook als een effectieve afleidingsmanoeuvre gezien worden: de professionals hoefden niet naar hun gevoelens van kwetsbaarheid te kijken, die de verandering wel degelijk bij hen opriep. De inhoudelijk georiënteerde professional staat bij een marktgerichte aanpak in het begin met lege handen: hij weet niet waar hij naar moet kijken en wat hij met de nieuwe inzichten kan doen.

John McKnight definieert een gemeenschap als een groep waarbinnen de gaven van mensen die geen centrale plaats innemen een centrale plaats krijgen.<17> Echt leiderschap impliceert dan ook die bijzondere gaven en perspectieven in het centrum van de aandacht brengen. Het vergt veel moed de gaven en de opvattingen van de eenlingen te zien, te erkennen en in een groep te verankeren. Te vaak worden nieuwe externe adviseurs ingekocht, als vaandeldragers van de veranderingen. Ook komt het voor dat de leidinggevende zich te weinig inspant om het nieuwe in de groep te verankeren.

Vernieuwing ontstaat door het bijzondere toe te laten. Daar waar ieder lid een duidelijke plek heeft en de ruimte krijgt zich te tonen zoals hij is – maar ook de ruimte krijgt om te onderzoeken hoe dingen voor hem kunnen zijn – ontstaat verbondenheid én kan van binnenuit vernieuwd worden. Nieuwe gedachten en ideeën vragen erom verkend en gevoed te worden. De leidinggevende dient deze processen te ondersteunen. Als het ons lukt onszelf en de ander volledig te erkennen zijn we in staat tot co-creaties: maatwerk waarin we iets realiseren dat we voorheen niet voor mogelijk hadden gehouden, omdat door de unieke bijdragen van verschillende spelers een uniek geheel ontstaat.

Vanuit 'leegte' beweging laten ontstaan binnen een groep

Een ander voorbeeld laat zien hoe belangrijk het is om niet alleen 'het andere' toe te laten maar ook om de kwetsbaarheid van de 'leegte' – de impasse en de teleurstelling – toe te staan.

<kader>*Voorbij de onmacht ontstaat een nieuw begin of Ruimte geven aan onmacht*

Binnen een arbodienst is ingrijpend gereorganiseerd. Takenpakketten zijn fundamenteel veranderd en de druk is verhoogd. Minder mensen moeten meer werk verzetten. Een aantal mensen is ontslagen, enkele goede medewerkers zijn uit eigen beweging naar andere organisaties vertrokken. Paul, de leidinggevende, ervaart na verloop van tijd weinig energie in zijn team. Hij motiveert, stelt uitdagende doelen en stimuleert samenwerkingsverbanden, maar het is water naar de zee dragen. Er gebeurt niets.

Tijdens een groepsbijeenkomst met externe begeleiders worden medewerkers uitgenodigd te vertellen hoe ze zich in deze gemeenschap voelen. Een van de deelnemers kiest ter illustratie een zwart-witfoto van een verlaten draaimolen in de druipende regen. Er is geen sterveling op te bekennen. Vele trieste verhalen volgen; alle energie lijkt verdampt. De begeleiders kiezen ervoor het precies te laten zoals het is: ze laten gevoelens van verlatenheid, eenzaamheid en gebrek aan erkenning bestaan. Zelf brengen de begeleiders geen energie in, geen troostende of motiverende woorden. Nadat allen hun verhaal verteld hebben, blijft het lang stil. Het is een stilte waarin alle pijn en vernedering van het afgelopen jaar in het midden ligt.

Na enige tijd zegt iemand: 'En toch wil ik hier niet weg.' Er klinken wat instemmende geluiden. Een ander zegt tegen een collega uit een andere functiegroep: 'Met jou wil ik wel eens praten over hoe we beter kunnen

afstemmen. Omdat ik geen afspraken mag maken in jouw agenda en jij niet reageert op mijn verzoek mensen terug te bellen, krijg ik voortdurend boze geïrriteerde mensen aan de lijn.’ Deze beweging maken de begeleiders groter: eenieder die wat met iemand wil bespreken krijgt daarvoor de ruimte. En zo ontstaat als vanzelf vanuit het dieptepunt, het schijnbare niets, een nieuwe beweging: mensen nemen de ruimte de lucht te klaren en nieuwe werkafspraken te maken. De teamleden zien weer mogelijkheden binnen die nieuwe realiteit te sturen en kansen te pakken.

<einde>

De groep had aanvankelijk het gevoel te maken te hebben met een overweldigende realiteit, die zeer intense gevoelens opriep. Allen probeerden die gevoelens te bagatelliseren. Echter bij het minste of geringste klaagden de medewerkers over wat er allemaal niet deugde. ‘Alleen als je er werkelijk geweest bent, kun je er vandaan.’ Het gaat soms om intense gevoelens van verdriet, pijn, onmacht, angst en onzekerheid. Zolang ze niet gezien worden, werken ze destructief en blokkeren ze de voortgang. Het vergt durf van een leidinggevende om een groep het hart te laten luchten en de kwetsbaarheid van de groepsleden te erkennen. Veel leidinggevers zijn bang erdoor overweldigd te worden. Maar ze moeten precies dat doen waar ze bang voor zijn. Dat wat gezien wordt, schreeuwt niet meer om aandacht – daar kun je in de loop van de tijd aan voorbij gaan.

Het delen van die gevoelens is afscheid nemen van het verleden: van oude organisatievormen, werkwijzen en oud-collega’s. Ook hier geldt: het loslaten van oude vormen gaat gepaard met gevoelens van kwetsbaarheid. Je weet immers nog niet wat de nieuwe vorm zal brengen. En juist vanuit het nog-niet-weten ontstaat ruimte waarin de toekomst zich kan onvouwen. Alleen met een opgeruimd hart kunnen mensen zich weer verbinden. Vanuit verbondenheid kan het nieuwe op natuurlijke wijze ontstaan. Samenwerkingsrelaties en teams waarin ruimte is voor kwetsbaarheid creëren ruimte voor grootsheid. Het gaat om de beleving van eenzaamheid, onmacht, vervreemding en angst. Als dat gedeeld kan worden, ontstaat een sterk gevoel van gemeenschappelijkheid. Dan kan er ook ruimte zijn voor de beleving van geborgenheid, genegenheid en creativiteit.

Voor de goede orde: deze processen vragen om een heldere aansturing en begrenzing. Betrokkenen dienen zelf de verantwoordelijkheid te dragen voor hun gevoelens van kwetsing en of kwetsbaarheid. Pijn waarvoor geen verantwoordelijkheid wordt genomen, kan omslaan in agressie. Een andere valkuil is dat mensen verslaafd kunnen raken aan negativiteit. Een voorwaarde om deze processen te kunnen aansturen is dat de leidinggevende zulke processen zelf aan den lijve heeft ondervonden – zie het begin van dit hoofdstuk.

Effectief omgaan met kracht en kwetsbaarheid van een team, vraagt het volgende van een leidinggevende:

- de gaven en perspectieven van de enkeling een plek te geven en het unieke in het centrum van de aandacht te plaatsen;
- de kwetsbaarheid en gevoelens van onmacht van anderen en zichzelf te onderkennen;
- vanuit verbondenheid het niets te betreden en zodoende ruimte te geven aan natuurlijke verandering en ontwikkeling.

Tot besluit

Op drie gebieden (individu, relatie en team) hebt u als leidinggevende met de dynamiek van kracht en kwetsbaarheid te maken. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden: het vraagt kracht om kwetsbaar te zijn; kwetsbaarheid tonen leidt tot (nieuwe) kracht. Door een innerlijk proces te volgen groeit u in uw rol als leidinggevende. Het gaat erom uw eigen gevoelens van angst en onzekerheid onder ogen te zien en te ontdekken hoe bevrijdend het is om de momenten van spanning en ‘leegte’ te ‘verduren’.

Dit is een proces van vallen en opstaan: het is zeker geen gemakkelijke weg. Maar de oogst is rijk. Voorbij het dieptepunt en persoonlijke gevoelens is er ruimte, is er niets. In gezamenlijkheid die plek betreden en natuurlijke verandering laten ontstaan geeft een gevoel van diepe vreugde. Als we ons werkelijk overgeven en alert zijn in verbinding met elkaar, kunnen er dingen ontstaan die we vooraf met ons hoofd nooit hadden kunnen verzinnen.