

Sturing en invloed vanuit persoonlijk leiderschap

Een persoonlijke benadering in een zakelijke context

Interne adviseurs, beleidsmedewerkers en projectleiders van gemeentelijke organisaties opereren zonder hiërarchische macht in een politiek krachtenveld. Om effectief om te gaan met uiteenlopende belangen van politiek, andere afdelingen, investeerders, woningcorporaties, burgers en publiek moeten ze stevig in hun schoenen staan. Een opdracht voor HRD?

Tekst Annemarie van Haaren

Gelijk hebben, is iets anders dan gelijk krijgen', aldus de opdrachtgevers - directeur en opleidingsadviseur van een gemeentelijke organisatie. Invloed is afhankelijk van het vermogen om effectief om te gaan met persoonlijke en emotionele dimensies (Block, 2001).

Het ontwikkelen van dat vermogen vraagt om een persoonlijk traject. Dat is een spannende keuze, want het persoonlijke ligt bij velen van ons achter een muurtje. Eenieder heeft het recht het af te schermen, zeker binnen een zakelijke context. En toch... wie zijn samenwerkingspartners wil begrijpen en hun vragen en belangen wil doorgronden, moet leren omgaan met kracht en schaduwkanten van zichzelf en van anderen.

Het persoonlijke ligt bij velen van ons achter een muurtje

De auteur kreeg, als trainer/coach, de opdracht om een leertraject te ontwikkelen, met ruimte voor diepgang, maar ook met respect voor persoonlijke grenzen. In partnership met de opdrachtgever werd het hier beschreven programma ontwikkeld.

De opdracht

Met het oog op transparantie en zorgvuldigheid werden ambtenaren in het verleden met name geschoold in regels en pro-

cedures. Maar regels bieden in complexe realiteiten onvoldoende mogelijkheden en richting:

- Voor het aanvragen van een paspoort staat vijf dagen, maar wat als de aanvrager hals over kop naar Turkije moet, omdat zijn schoonmoeder is overleden?
 - Een besluit om het fietsennetwerk uit te breiden, heeft nogal wat voeten in de aarde als omwonenden bezwaarschriften gaan indienen.
 - Hoe leid je een vergadering waarin de belangen van Vastgoed en Stedenbouwkunde haaks op elkaar lijken te staan?
- De opdrachtgever heeft belang bij sterke adviseurs die ook in een dynamische context oog hebben voor de gehele werkelijkheid, die zich bewust zijn van hun positie en mogelijkheden en van daaruit vrij blijven handelen en sturen.

Uitgangspunt, doelen en methodieken

Uitgangspunt van het traject is dat persoonlijk leiderschap alles te maken heeft met het ontwikkelen van bewustzijn: zien en ervaren wanneer je levensenergie vrijelijk stroomt, en zien en ervaren wanneer die geblokkeerd wordt.

Met het ontwikkelingstraject streefden we dan ook de volgende doelen na:

1. Persoonlijk leiderschap: ontdekken van eigenheid en die durven in te zetten.
2. Bewustwording van ineffectieve gedachtes en gedragspatronen.
3. In contact blijven met samenwerkende partijen en de context, hoe die zich ook aandienen.

Eclectisch maakten we gebruik van methodieken uit de psychologie en oosterse principes, NLP, haptonomie, organisatieopstellingen, meditatie en aikido. We werkten vanuit onze professionele knowhow over mensen en organisaties en vanuit ons hart en onze intuïtie. Onze inspiratiebronnen waren Peter Block, Stephen Covey, Robert Quinn, Paul de Chauvigny de Blot, André Wierdsma en Eckart Tolle.

Opzet van het traject

Het programma bestond uit:

- Een veranderproject: alle deelnemers waren verantwoordelijk voor een project buiten de eigen dienst.
- Vijf twee- of driedaagse trainingen, die aansluiten bij de voortgang van het project: 1. Persoonlijk leiderschap; 2. Vernieuwen/veranderen; 3. Weerstand en obstakels in de voortgang; 4. Persoonlijke kwaliteiten in de organisatiecontext; 5. Presenteren en profileren.
- Intervisie- en themabijeenkomsten.
- Voortgangsgesprekken met de opdrachtgever van het project en de leidinggevende en coachingsgesprekken met een interne coach.

Het programma werd uitgevoerd door een interne en een externe trainer. Beiden zijn geschoold in persoonlijke en adviesprocessen. De interne trainer was ook als leidinggevende binnen de organisatie werkzaam geweest. Hij borgde de verbinding met de praktijk. Zo monitorde hij de veranderprojecten en begeleidde de intervisiebijeenkomsten. Als daartoe aanleiding was, coachte hij deelnemers nog eens individueel.

Selectie van de deelnemers

De deelnemers werden binnen de eigen dienst geselecteerd door hun leidinggevend en besproken in het betreffende managementteam. Vervolgens werden de kandidaten voorgedragen aan Loopbaanontwikkeling en ondergingen ze een gemeentebrede selectie, die bestond uit: 1. Een ontwikkelassessment; 2. Het maken van een ontwikkelplan; 3. Een gemeentebreed selectiegesprek met de selectiecommissie, bestaande uit gemeentesecretaris, dienstdirecteur en opleidingsadviseur.

Tijdens de training bleek hoe effectief de selectie was geweest. De deelnemers waren al in ontwikkeling. Als trainers konden we daardoor direct aan de slag. De hoge positionering van het traject binnen de gemeente - ook de gemeentesecretaris, als hoogste leidinggevende was erbij betrokken - zorgde mede voor een sterk commitment binnen de organisatie.

Uitvoering van het traject

Persoonlijk leiderschap

Tijdens de trainingen stimuleerden we de deelnemers hun persoonlijke leiderschap te ontdekken en in te zetten, en hiermee impact te genereren.

Middels aikido-oefeningen werden ze zich bewust van hun eigen kracht; niet te verwarren met spierkracht. Middels appreciative inquiry, het waarderende interview, werden persoonlijke drijfveren en talenten blootgelegd. Tijdens concrete opdrachten (onderhandelen/contracteren, initiëren van ver-

anderingen, omgaan met weerstand in het project, omgaan met de cultuur binnen de gemeente) nodigden we deelnemers uit te experimenteren. We stimuleerden ze bewust te blijven, te kijken naar wat er met de betrokkenen gebeurt, niet alleen te luisteren naar de inhoudelijke laag, maar ook naar de ondertoon. Oog in oog met je gesprekspartner weet je vanuit een diep weten heel goed wat je eigenlijk wilt zeggen, ook in ongeschijnlijk lastige situaties.

Bij het aannemen van een opdracht kun je vaak al voelen of die opdracht werkelijk kans van slagen heeft, of dat er iets niet klopt. Het is de kunst om iets met dat gevoel te doen

Het ging erom dat de deelnemers vertrouwden op het eigen gevoel. Gendlin (1981) spreekt ook wel over focussen: het gaat erom de wijsheid van je lichaam te gebruiken. Bij het aannemen van een opdracht kun je vaak al voelen of die opdracht werkelijk kans van slagen heeft, of dat er iets niet klopt. Het is de kunst om iets met dat gevoel te gaan doen. Bij belangrijke persoonlijke keuzes, zoals de aanschaf van een huis of het begin van een persoonlijke relatie, geven we dit gevoel vaak wel een stem. Tijdens ons werk kunnen we er vaker gebruik van maken. Gaandeweg konden deelnemers het verschil erva-



Illustratie: Wouter Stips, uit zijn boek *Omdat jouw gedachten mij raken*, uitgeverij Terra. »

ren tussen waarachtig gedrag en gedragspatronen, zowel bij henzelf als bij anderen.

Een adviseur deed altijd enthousiast en hield lange monologen. Om zijn enthousiasme was hij vroeger gewaardeerd en geliefd. Als gesprekspartner werd je echter moe van zijn succesverhalen, je vroeg je af wat je ermee moest en wat jouw aandeel in het gesprek met hem was. Na verloop van tijd werd hij zich er bewust van. Het natuurlijke moment waarop de ander het woord zou overnemen, en dat hij goed aanvoelde, negeerde hij. Hij was bang de controle én zijn positie te verliezen. Hij ontdekte dat hij door zijn overdaad anderen buitensloot. Hij leerde te luisteren naar het natuurlijke moment, en gaf dan de ruimte aan de ander. Zo kon samenwerking ontstaan.

Bewustwording van ineffektieve gedachtes en gedragspatronen

Het is belangrijk een onderscheid te maken tussen waarachtig gedrag en gedragspatronen. Als je in een gedragspatroon zit, ben je vooral met jezelf bezig, je bent jezelf aan het beschermen. En dan kun je onmogelijk waarde toevoegen. Gedragspatronen komen voort uit ineffektieve gedachtes.

Een vrouw huilde snel in het begin van het traject. De groep vond het bijzonder dat ze zich kwetsbaar opstelde, en troostte haar. Als trainers gingen we het gesprek met haar aan: 'Kijk eens naar wat je doet. Er gebeurt nu niets verdrieters.' Dat bracht verwarring. Ze ontdekte het patroon: ze bleek zich geïmponeerd te voelen door de inbreng van anderen. De gedachte 'Ik ben van geen betekenis' zorgde ervoor dat ze veel met zichzelf bezig was, en isoleerde van de groep. Vervolgens dacht ze: 'Nu moet ik ook wat zeggen, maar ik heb niets te zeggen.' Druk en afkeuring creëerden zoveel spanning in haar dat ze ontladde als ze het woord kreeg. Gaandeweg leerde ze zich te ontdoen van het patroon dat ook in haar werkpraktijk opdoemde: als ze zich weer minderwaardig voelde was ze zich daarvan bewust, ze liet zich er niet meer door leiden. Dat creëerde ruimte. Na verloop van tijd ging de vrouw meedoen en zag ze in dat haar bijdragen waardevol en uniek waren.

Ineffektieve gedachtes en gedragspatronen zijn ontstaan in eerdere stressvolle situaties. Ze waren eens een manier om te overleven. Maar als we ons erin blijven verschuilen, miskenen we belangrijke delen van onszelf en hebben we ook geen oog voor wat er om ons heen gebeurt. Ze verblinden ons.

Ingeborg Bosch (2006) schrijft dat we er niet aan ontkomen. Ze ontstaan al in onze kindertijd. Als iets ons intens raakte, dan gingen we onszelf beschermen. Zo kleurden onze ervaringen en denkbeelden onze eigen werkelijkheid.

'Kinderen van het dorp bezoeken onze boerderij. Bij ons is veel te zien. Er is een leuk meisje, ik neem haar trots mee naar de dieren, maar ze vindt er niets aan. Ze loopt naar de andere kinderen. Later op school word ik gepest, omdat ik van buiten kom. Dat pesten duurt heel lang.' De man ontwikkelde een sterke autonomie, werkte hard, maar sloot anderen in de samen-

werking uit. Gevolg was dat opdrachtgevers te weinig betrokken raakten bij zijn adviestrajecten, en het lieten afweten.

Een man, sterk in contact en sfeer maken, vond dat hij altijd beschikbaar moest zijn voor vrienden en familie. Op het moment dat hij op een vrijdagmiddag thuis aan het werk was, kwam hij in de problemen: hij voelde veel drive voor het project waar hij thuis aan mocht werken, maar vond dat hij zijn vrienden die onverwacht aan de deur stonden, binnen moest laten. Het afwijzen van zijn vrienden voelde als verraad. Zijn loyaliteit aan anderen weerhield hem werk te doen dat hij echt leuk vond en waarvoor hij zich wilde inspannen.

Om ruimte te bieden aan het persoonlijke, het unieke, is het onder ogen zien van ineffektieve gedachtes en gedragspatronen een belangrijke eerste stap. Mensen kunnen het loslaten van gedachtes en patronen soms beleven als rouwen. Ze rouwen om wie ze dachten dat ze waren en niet hadden mogen

Ineffektieve gedachtes en gedragspatronen zijn ontstaan in eerdere stressvolle situaties

zijn. Tegelijkertijd is het bevrijdend dat je niet meer hoeft te doen wat je altijd dwangmatig deed, dat je veel meer bent dan het vaak onbewuste idee over jezelf. Aanvankelijk kan het pijnlijk zijn om de onderliggende kwetsbaarheid (kwetsing, onmacht, angst) te erkennen. Maar juist dat maakt je sterker. Energie die aanvankelijk verloren gaat aan bijvoorbeeld twijfel is nu beschikbaar voor constructieve samenwerking.

In contact blijven met samenwerkende partijen en de context

Tijdens het traject hebben we uitvoerig stilgestaan bij de dynamiek in de samenwerking met andere partijen. Daar waar meerdere partijen met elkaar iets moeten gaan maken, kom je ook elkaars gedachtes en gedragspatronen als schaduwkanten tegen. Vaak ontwikkelen we verwachtingen over hoe iets eruit moet zien en sluiten we zaken buiten die er in wezen wel bijhoren. Met name gedrag van anderen dat voor ons lastig is, beoordelen we vaak als iets dat er niet bij hoort. De kunst is niets buiten te sluiten, alles als onderdeel van het proces te zien.

Een deelnemer voelde in de samenwerking met een collega veel scepsis. Aanvankelijk maakte hij die persoonlijk, hij was bang zijn eigen positie in het vastgoedproject te verliezen. Dit verhoogde de spanning tussen hen. Nadat hij in een open gesprek direct doorvroeg op haar scepsis bleek de vrouw zich ernstige zorgen te maken over stedenbouwkundige aspecten van het project. In een eerder project waren die onvoldoende gehonoreerd, met alle gevolgen van dien. Ze was nu extra alert. Door de vrouw expliciet te vragen naar haar punt kreeg de deelnemer relevante informatie.

Als het ons lukt onszelf en de ander te erkennen zijn we in staat tot co-creaties (Wierdsma 2005): 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. Door oefeningen met beweging en dans ervoeren deelnemers aan den lijve wat het betekent om iets te creëren, iets vanuit gezamenlijkheid te laten ontstaan.

Effecten van het programma

Het traject is inmiddels tweemaal uitgevoerd met tien deelnemers. Over het algemeen kan gezegd worden dat de deelnemers een sterk gevoel van eigenwaarde ontwikkelden. De deelnemers:

- werden zich bewust van hun talenten en gingen die effectiever inzetten;
- waren in staat door diepgaande gesprekken uiteenlopende belangen in beeld te brengen en met elkaar te verbinden;
- stapten met zelfvertrouwen in situaties die vooraf niet te overzien zijn; gingen genieten van avontuurlijk werk;
- leerden dat stagnatie, onmacht, onzekerheid, angst en frustratie ook bij veranderen en vernieuwen horen; ze werden hierdoor realistischer en vasthoudender;
- ontwikkelden het vermogen cohesie in een samenwerkingsverband te creëren en ruimte te scheppen om vanuit die gezamenlijkheid te creëren;
- kregen de moed hun afwijkende ideeën, doorleefde inzichten en ervaringen in te brengen;
- leerden hun positie in te nemen, ook bij hogere leidinggevers en experts;
- leerden ruimte te geven en te nemen: zij die altijd in het centrum van de aandacht bivakkeerden leerden op tijd ruimte te geven aan anderen, zij die zich in zichzelf verstopten leerden zich uit te spreken en initiatieven te ontplooiën;
- leerden om hun projecten niet alleen inhoud mee te geven, maar ook levensenergie en inspiratie;
- ontwikkelden het vermogen hun hart open te stellen en hun intuïtie te gebruiken;
- stonden 'losser', onafhankelijker in de organisatie, waardoor ze krachtigere samenwerkingsverbanden aan konden gaan.

Behalve dat deelnemers door deze ontwikkeling in hun directe werk meer impact kregen, is een groot aantal van functies veranderd. Twee van de tien deelnemers in de eerste groep vertrokken naar een andere organisatie en zes veranderden intern van functie. Bij alle acht betrof het functies waarin verschillende belangen samenkomen en persoonlijke kracht, verbinding en communicatieve vaardigheden cruciaal zijn. Van de tweede groep zijn de uiteindelijke functionele gevolgen nog niet bekend.

Door de worsteling met universeel menselijke vraagstukken te delen, ontstond daarnaast een sterke samenhang in de groep. Er ligt een goede basis om elkaar ook na dit traject op te zoeken.

Conclusies en aanbevelingen

Opleidingstrajecten gericht op persoonlijke ontwikkeling zijn ingrijpend voor de verschillende partijen: de organisatie, deelnemers en trainers. Mijn advies is te kiezen voor persoonlijk leiderschap als de verschillende partijen zich ook werkelijk kunnen committeren:

- De organisatie: leidinggevers, opdrachtgevers van de projecten en interne coaches dienen hun verantwoordelijkheid ten aanzien van de deelnemers te nemen.
- Deelnemers dienen vooraf beoordeeld te worden op hun vermogen en wens te reflecteren op hun eigen functioneren. Soms past een werkvorm niet bij een deelnemer, of sluit hij zich ervan af omdat de vorm een appèl doet op een gebied in hemzelf, bijvoorbeeld intuïtie, waar hij zich niet meer in thuis voelt. Dat met elkaar bespreekbaar maken en onderzoeken hoort bij een persoonlijk programma.
- De interactie tussen trainers en deelnemers is intensief. Hoewel we werken met uitgewerkte draaiboeken, is inspeken in het moment essentieel. Trainers gaan deelnemers voor in liefdevolle confrontatie, stevigheid, geduld en een onderzoekende houding.

Het traject is niet af. Het herinneren van eigenheid en je ontdoen van ineffectieve gedachten en gedragspatronen is voor de meesten van ons een klus voor het leven. Tegelijkertijd neemt met elk persoonlijk inzicht de levenskracht toe, levensenergie waarmee je ook projecten bezielt. ■

Literatuur

- Bosch, I. (2003). *Illusies. Over de bevrijding uit de doolhof van destructieve emoties*. Amsterdam: L.J. Veen.
- Block, P. e.a. (2001). *Feilloos adviseren. Gids voor het begrijpen van uw deskundigheid. Praktijkboek*. Den Haag: Academic Service.
- Covey, S.R. (2006). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Gendlin, E. (1981). *Focussen: gevoel en je lijf*. Haarlem: De Toorts.
- Lindermann, I. (2006). *Innerlijk Leiderschap*. Den Haag: Academic Service.
- Wierdsma, A.F.M. (2005). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.

Trefwoorden: Persoonlijk leiderschap • Zelfkennis • Gedragspatronen



Annemarie van Haaren werkt als senior adviseur bij het Gitp, bij het P-team dat professionals, leidinggevers en teams begeleidt om vanuit bezieling te werken en te leven. E-mail: A.van.Haaren@Gitp.nl