



Ons verleden bepaalt de toekomst

Leiders moeten volgens Jakob van Wielink soms eerst een crisis ervaren voordat ze goed naar zichzelf en de impact van hun verleden willen kijken. 'Sommigen ontsporen, anderen lopen vast. Het is belangrijk om te kijken waar bepaald gedrag vandaan komt. Vooral als het ineffectief is en het je eigen groei en die van anderen belemmert.'

Wie als leider of organisatie vooruit wil, moet eerst terug naar het verleden én het verlorene. Je eigen levenslijn begrijpen en nieuwsgierig zijn naar die van anderen is noodzakelijk om je eigen talent en dat van medewerkers te ontwikkelen. Dat is de ervaring van transitiecoach Jakob van Wielink. Hij begeleidt directies, teams en hun leiders bij het ontwikkelen van leiderschap, is partner bij De School voor Transitie en verbonden aan het (Advanced) High Performance Leadership Program van het International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, Zwitserland.

Hij ziet in zijn programma's steeds dezelfde patronen. Zo zijn grofweg de eerste twintig levensjaren bepalend voor hoe wij ons later in het leven tot anderen verhouden. 'Veel leiders lopen

Twintig jaar geleden was het *not done* om over emoties te praten

rond met fundamentele vragen als ‘wie ben ik nou werkelijk?’, ‘doe ik er wel toe?’ of: ‘hoe komt het dat ik me zo moeilijk kan verbinden?’

Meestal moeten leiders volgens Jakob van Wielink eerst een crisis ervaren voordat ze naar zichzelf en de impact van hun eigen verleden willen kijken. ‘Sommigen ontsporen, anderen lopen vast. Het is belangrijk om te kijken waar bepaald gedrag vandaan komt. Vooral als het ineffectief is en het je eigen groei en die van anderen belemmert. De bron van je toekomst ligt niet in je toekomst.’

Verkeerd zelfbeeld

Het zelfbeeld van leiders komt vaak niet overeen met hoe zij door medewerkers worden gezien, aldus Van Wielink. ‘Twee derde van de leiders geeft bijvoorbeeld aan dat hun deur altijd openstaat, terwijl het merendeel van de medewerkers dit niet zo ervaart. Dat is geen onwil, eerder een blinde vlek.’

In zijn trainingen krijgen leidinggevendenden oprechte, soms zeer pijnlijke feedback over hoe zij op anderen overkomen, wat de eerste indruk is die ze achterlaten. ‘We noemen dat de *person effect*,’ zegt Van Wielink. Kleding, stemgebruik of lichaamstaal doet veel met uitstraling. Dat gaat niet om goed of fout, maar om het besef dat je wellicht anders overkomt dan je zelf doorhebt of wilt.’

Zo begeleidde hij een leider die veel verkleinwoordjes gebruikte: collegaatje, projectje, baasje. Daardoor voelden medewerkers en collega’s zich niet serieus genomen, maar het was vooral een teken van zijn eigen onzekerheid. En onzekerheid creëert onzekerheid. Iemand die altijd strak in een pak loopt en formeel spreekt, kan zijn onzekerheid zo ‘wegkleden’ en als afstandelijk worden ervaren. De vraag is: hoe wil je overkomen, en hoe kom je daadwerkelijk over?’

Feedback organiseren

Eerlijke feedback op andermans gedrag is in veel organisaties niet zo gangbaar. Annemieke Roest (48), director Controlling bij ABN Amro, vraagt wel nadrukkelijk aan haar team hoe zij overkomt. ‘Jaarlijks worden leidinggevendenden beoordeeld met een vragenlijst. De laatste keer kwam eruit dat de medewerkers die aan mij rapporteren aangaven dat ik te weinig tijd had en moeilijk bereikbaar was. Daar probeer ik dan wat mee te doen.’

Roest bouwt regelmatig reflectiemomenten in, het laat haar realiseren waar haar waarden en oordelen vandaan komen. ‘Waarom kan ik

met bepaalde mensen wel en met anderen niet opschieten? Wie ben ik? Waarom ben ik zo? Ik vind liegen bijvoorbeeld vreselijk. Dat komt duidelijk bij mijn vrij calvinistische vader vandaan. Hij zei vaak dat je alles kunt maken als je maar eerlijk bent.

Mijn Friese moeder heeft ook mijn houding beïnvloed. Friezen zijn nuchtere doorzetters. Ze zijn niet snel onder de indruk en niet hiërarchisch. Als mijn Friese oma de preek niet aanstond, liep ze gewoon de kerk uit.’

Roest maakt zelf ook duidelijke keuzes en is niet snel geïntimideerd door de positie of status van iemand anders. ‘Of het nou de koning is of de postbode, dat maakt me niet veel uit. Ik vind het ook niet spannend om naar de raad van commissarissen te gaan.’

Ze kan makkelijk relativeren en ziet overal wel een oplossing voor. ‘Het heeft geen zin om in paniek te raken, dan kun je niet meer helder denken.’

Zij vindt dat er veel is veranderd in de twintig jaar dat zij bij de bank werkt. ‘Twintig jaar geleden was het *not done* om over emoties te praten. Inmiddels is het vrij gewoon om in vergaderingen eerst te vragen hoe iemand zich voelt.’

Moed tonen

Leiders zouden veiligheid moeten creëren waardoor vertrouwen ontstaat om met elkaar te leren en te groeien. ‘Dat is de finesse van leiderschap,’ aldus Jakob van Wielink. Een eerlijk gesprek onder *peers* in een sfeer van vertrouwelijkheid is vaak gemakkelijker dan een open dialoog voeren in de eigen organisatie. ‘Hoe hoger leidinggevendenden komen, hoe minder eerlijke feedback ze doorgaans ontvangen, terwijl dat juist waardevol is. Echte gesprekken vereisen openheid en kwetsbaarheid. Dat is niet altijd leuk, en het vraagt moed, maar het is noodzakelijk voor vertrouwen en verbinding.’ Dat beaamt bestuurder Elza den Hertog. ‘Als je verhalen deelt en je uitspreekt kun je veel makkelijker iets met elkaar bereiken. Ik ben van de inhoud: hoe zit iets? Ik wil het begrijpen voordat ik iets kan veranderen.’ Ze is nieuwsgierig naar wat mensen bezighoudt, naar hun intrinsieke motivatie. ‘Ik vraag vaak door en weet dat ik als veeleisend kan worden ervaren. Maar als je echt om elkaar geeft, helpen kritische vragen om samen resultaten te bereiken.’

Ze is naar eigen zeggen een onafhankelijke denker die oog heeft voor de verschillen tussen mensen. ‘Je hebt elkaar nodig om het werk goed te doen. Daarom vind ik het belangrijk dat je zowel als kritisch als zuinig op elkaar bent.’

Den Hertog is met haar 39 jaar het jongste lid van de raad van bestuur van Gelre ziekenhuizen en heeft daar een pittige opdracht: de zorg toegankelijk houden terwijl de zorgvraag groeit en het budget gelijk blijft. Dat vraagt een andere manier van werken en organiseren. ‘In de

De 6 besluiten die ons leven bepalen

Een van de meest bekende theorieën over de invloed van ons verleden op het heden, is de Transactionele Analyse (TA). Daarin gaat men er van uit dat wij in onze jongste jaren ons levensscript schrijven. Dit houdt in dat we als kind al conclusies trekken en besluiten nemen over onszelf en onze omgeving. Daarop baseren we later in ons leven onbewust allerlei beslissingen en gedrag, vooral in stressvolle situaties. TA is in de jaren zestig van de vorige eeuw ontwikkeld door Eric Berne en beschrijft zes gedragsregels. Dit zijn de zogeheten *drivers*. Als kind zoek je een voorwaarde waaronder je mag bestaan en oké bent. Je gaat dat gedrag vertonen dat wenselijk is en wordt daarvoor beloond. De meeste mensen hebben een of twee dominante *drivers*.

Deze *drivers* brengen ons veel, ze zorgen dat we succesvol zijn in sport, een studie afronden en carrière maken. Je hoeft ze dus zeker niet af te leren. Dat is ook de ervaring van Jaqueline Smit. Zij herkent zich vooral in het besluit of de *driver* 'Wees sterk.' Dat heeft haar ver gebracht, ze werkte in topfuncties voor Microsoft, 538Groep en TMG, is lid van de Raad van Advies van SeederDeBoer en heeft een eigen adviesbureau dat leiderschapstrainingen aanbiedt. 'Het gevolg van mijn besluit 'Wees sterk' was dat ik onafhankelijk en succesvol werd, maar veel in mijn eentje deed. Dat is niet meer effectief als je op een gegeven moment – indirect – aan honderd of duizend mensen leidinggeeft.'

De vroege besluiten werken vaak averechts als je steeds hoger in een organisatie komt. 'Dan worden patronen ineffectief, zeker in de toegenomen complexiteit waar we tegenwoordig allemaal in werken. Bijna alle organisaties staan onder druk. En als de stress toeneemt, komen oude patronen sneller naar boven. Je schiet in de overlevingsstand, geeft vaak minder ruimte aan anderen en werkt dus minder goed samen om resultaten te bereiken.'

We blijven volgens haar te vaak hetzelfde doen en zitten gevangen in patronen. Dat staat vernieuwing, verandering en zelfs diversiteit in de weg. 'Je zoekt onder druk sneller naar veiligheid en het bekende, terwijl je inspiratie en ideeën nodig hebt. Een monocultuur komt telkens met dezelfde soort oplossing.'

Het bewust worden van de onderliggende besluiten maakt dat je meer autonoom leert reageren: je kunt actief kiezen en bent geen slaaf meer van je oude overtuigingen en patronen. Dat maakt jezelf en de organisatie meer flexibel. 'We zijn gewend om onze competenties te trainen, maar vergeten daarbij naar onze patronen te kijken. Het gaat om leren meebewegen. Ik citeer graag Albert Einstein, hij definieert gekte als steeds hetzelfde blijven doen en toch een ander resultaat verwachten.'

1. WEES STERK

Je mag er zijn als je sterk bent, alles zelf draagt en niemand tot last bent

2. WEES PERFECT

Je mag er zijn als je de dingen die je doet perfect doet

3. WEES DE BESTE

Je mag er zijn als je de beste bent. Je hoeft niet altijd en overal perfect te zijn, maar je vergelijkt jezelf altijd met anderen

4. DOE EEN GENOEGEN

Je mag er zijn als je er vooral op uit bent het anderen naar de zin te maken. Je moet attent en behulpzaam zijn en ervoor zorgen dat anderen zich op hun gemak voelen

5. DOE JE BEST

Je mag er zijn als je laat zien dat je bereid bent van alles op te pakken

6. SCHIET OP

Je mag er zijn als je voortmaakt en bergen werk verzet in korte tijd

medische sector zijn de verhoudingen nog vaak hiërarchisch en is de insteek conservatief. Inmiddels wordt steeds duidelijker dat iedereen elkaar nodig heeft en wordt ieders discipline serieuzer genomen. We werken allemaal vanuit dezelfde bron: het goede willen doen voor de patiënt.'

Dat is niet altijd makkelijk. Het faillissement van het Slotervaart was bijvoorbeeld een schok voor sommige medewerkers van Gelre ziekenhuizen ('kan een ziekenhuis failliet gaan?'). 'Medewerkers die werden overgeplaatst waren in een klap hun hechte team kwijt en werkten opeens verspreid over andere ziekenhuizen. Dat zorgde voor veel onzekerheid en boosheid. Het zou mooi zijn als voor die emoties ruimte is in hun nieuwe teams.'

Onaangepast gedrag

Den Hertog groeide zelf op in een klein, beschermd dorp waar niet alles bespreekbaar was. Haar vader had het syndroom van Asperger en overleed toen ze 28 jaar was. Hij ging volstrekt zijn eigen gang. 'Hij was authentiek, ook al betekende dat sociaal onaangepast gedrag. Dat leek onbespreekbaar, terwijl het vrij duidelijk was en veel mensen iets vonden van zijn gedrag. Mijn moeder leefde ons voor: iedereen is goed zoals hij of zij is, iedereen is anders en iedereen hoort erbij.'

Den Hertog leerde daardoor al vroeg hoe belangrijk het is om je eigen oordeel te vormen. 'Ik heb een diep vertrouwen in mezelf en wil het fijn hebben met mezelf.'

Ze kreeg ook van huis mee dat je je eigen weg moet vinden. Als ze wat wilde moest ze het zelf organiseren. Een muziekinstrument leren spelen of een sport beoefenen betekende wekelijks trainen of dagelijks oefenen. 'Het was een liefdevolle opvoeding, maar in dat opzicht ook strak. Ik leerde vroeg verantwoordelijkheid nemen en de consequenties van keuzes ervaren. Daardoor heb ik jong geleerd om op eigen benen te staan.'

Het verhaal van Den Hertog is herkenbaar voor Jakob van Wielink. 'We leren al vroeg in ons leven hoe je met grote onderwerpen als dood,

verlies of schaamte omgaat. Dat kan in ons ouderlijk huis zijn, op school of bij vrienden. Die ervaringen zorgen voor een bepaalde bril waardoor wij de omgeving waarnemen. Een van de beroemdste onderzoeken in dit verband is het Pygmalion-effect. Onze verwachtingen over hoe anderen zullen presteren, beïnvloeden de daadwerkelijke prestaties. Als wij het slechtste van een ander verwachten, creëren we een *set-up to fail* omgeving. Zo gaan medewerkers onbewust slechter presteren omdat ze dan aan de verwachtingen voldoen.'

Het vak leren

Bestuurder Martijn Ridderbos (50) realiseerde zich al vroeg dat je jezelf het beste leert kennen in een veilige setting waarin je je kwetsbaar mag opstellen. 'Het reflecteren op gedrag moet je organiseren. Het liefste vroeg in je loopbaan. Dan ontstaat een opgaande lijn waarbij jij je steeds meer kunt ontwikkelen en kunt leren. Je zult kilometers moeten maken om ervaring op te doen.'

Hij begon zijn carrière als consultant bij Moret waar het principe van meester en gesel werd gehanteerd. 'De partners hielpen je jouw onzekerheid te overwinnen en uit je comfortzone te stappen. Een mentor begeleidde je en leerde je het vak. Ik denk dat er tegenwoordig te weinig aandacht en tijd is voor het leren van een ambacht.'

Ridderbos is vicevoorzitter van het College van Bestuur bij de Universiteit Leiden. De universiteit bestaat dit jaar 444 jaar. Dat relativeert. 'Ik maak maar een klein deel uit van de reis.'

Hij leerde van zijn ouders dat je iets kunt bereiken als je er maar hard genoeg voor werkt. 'Zij moedigden zelfstandigheid aan, maar waren er wel als ik ze nodig had. Dat gaf vertrouwen.'

Ook politiek geëngageerd zijn, anderen helpen en iets te doen voor de samenleving kreeg hij met de paplepel ingegoten. 'Daarom speelt een groot deel van mijn carrière zich af in publieke organisaties.' De ambitie om economie te studeren werd aangewakkerd door een inspirerende leraar economie, een oud-jezuïet. 'De combinatie van het tastbare van economie en het onaantastbare van ethiek vind ik tot vandaag belangrijk.'

In zijn huidige functie gaat het vooral om de hoofdlijnen, strategische besluiten nemen en mensen in beweging zetten. Om het gevoel voor de inhoud en de aansluiting met de werkvloer te bewaken, gaat hij regelmatig op werkbezoek en geeft af en toe les aan studenten. 'Dat is een feestje om te doen. Je bent nooit uitgeleerd. Ik gedij ook goed in organisaties waar eigenwijze professionals werken en de inhoud ingewikkeld is. Het gaat tenminste ergens over.'

