

TEKST Dominique Haijtema

‘Onze diepe pijn is onze achilleshiel en grootste krachtbron’

Wie als leider of organisatie vooruit wil, moet eerst terug naar het verleden en het verlorene. De levenslijn met verliezen begrijpen is noodzakelijk om het eigen talent en dat van medewerkers te ontwikkelen. Een gesprek met leiderschapscoach en verliesexpert **Jakob van Wielink**. ‘In het vermogen de pijnlijke momenten met elkaar onder ogen te zien ontstaat pas verbinding en groei.’



Het gesprek eindigt met een beroemde quote van de Amerikaanse schrijfster Maya Angelou: *'I've learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel.'* En daarmee is de visie van Jakob van Wielink op het onderwerp leiderschap grotendeels samengevat. Van Wielink is leiderschaps- en transitiecoach, werkt met directieteams van bedrijven als DeltaLloyd en publiceert veelgelezen artikelen en boeken over thema's als veerkracht, leiderschap en verandering. Wat hem onderscheidt van andere trainers is dat hij expliciet aandacht besteedt aan verlies en rouw. Want rouwen is volgens hem noodzakelijk om verliezen uit het verleden onder ogen te zien, ervan te leren en succesvol verder te kunnen als leider of organisatie. 'Het verleden, het heden en de toekomst met elkaar verbinden zorgt voor een stevig fundament, zodat je effectief kunt werken. En daarbij geldt: wie niet naar het verleden wil kijken, kan niet goed vooruit.' Leidinggevendens horen volgens hem een *secure base* te zijn voor medewerkers en dat betekent verantwoordelijkheid nemen en veiligheid creëren. Dat zijn de belangrijkste voorwaarden voor groei. Als je bijvoorbeeld pijn veroorzaakt door een reorganisatie, hoor je als leider dit verlies in de ogen te kijken en met de medewerkers bespreek-

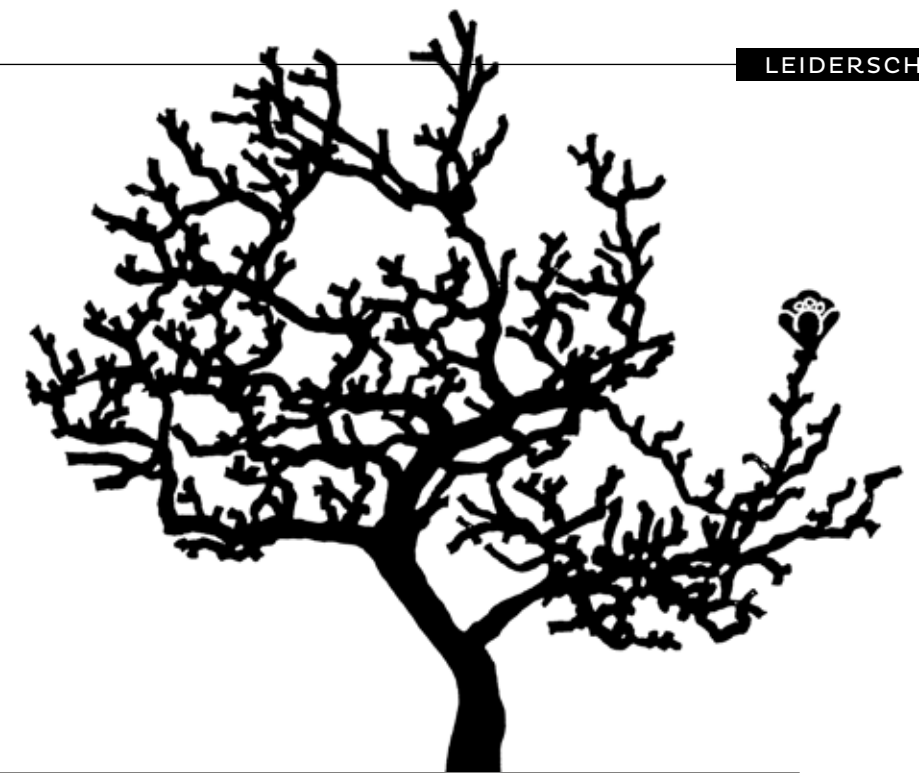
baar te maken. Zowel met degenen die vertrekken als met de medewerkers die achterblijven. Hoe belangrijk leiders zijn voor de betrokkenheid en talentontwikkeling van medewerkers blijkt steeds weer uit onderzoek. In 'The State of the American Manager', een onderzoek onder 27 miljoen Amerikaanse medewerkers, gaf vijftig procent van de medewerkers aan ooit een baan te hebben verlaten vanwege de direct leidinggevende. Voor talentontwikkeling ligt de verantwoordelijkheid dus duidelijk bij de leiding, aldus Van Wielink. Leiderschap is een keuze en deze keuze kun je niet uitbesteden aan HR of ergens anders parkeren. 'Je mag jezelf wat mij betreft niet eens een leider noemen als je geen intrinsieke interesse hebt in je medewerkers. Succesvolle leiders zijn degenen die het als hun roeping zien om het beste in anderen naar boven te halen en echt plezier beleven aan een samenwerking. Je talent ontdekken ontstaat vaak in het contact met je secure base. Dat hoor je ook terug: bijna iedereen die succesvol is, had iemand in zijn leven die op een gegeven moment meer in hem zag dan hijzelf.'

BREIN HAAT PIJN

Een van de belangrijkste redenen waarom zoveel veranderingen mislukken of veel medewerkers overspannen raken, is volgens Van Wielink het onvermogen van de leiding om pijnlijke punten bespreekbaar te maken. 'Voorbeeldgedrag van leiders is niet een van de factoren voor succesvolle verandering; het is de enige factor. We houden er als mens niet van om toe te geven dat we iets moeilijk vinden

Secure base als basis voor groei

Kohlrieser en Van Wielink werken vooral vanuit de thematiek van *'caring'* (zorgen voor), en *'daring'* (uitdagen). Een veilige basis van gehechtheid, de *secure base*, is het vertrekpunt om te leren, te experimenteren en risico's te nemen. Een *secure base* is een persoon, plaats, doel of object dat een gevoel van bescherming, veiligheid en zorg verschaft. Het is een bron van inspiratie en energie, zodat we op onderzoek uitgaan, uitdagingen aangaan en risico's durven nemen.



of om fouten te maken, terwijl dat juist leren en groei mogelijk maakt. Ons brein haat pijn, maar keer op keer blijkt uit onderzoek dat we het meeste leren van dat wat ons moeite kost en waar emoties mee gepaard gaan. Veerkracht ontstaat mede op basis van het goed omgaan met tegenslag.' Hij geeft het voorbeeld van een CFO bij een middelgrote verzekeraar die tijdens een leiderschapsprogramma wilde onderzoeken waarom er een angstcultuur werd ervaren op zijn afdeling. Tijdens een oefening vertelde hij over hoe zijn oudste dochter na de geboorte bijna was overleden. De schrik en angst waren enorm. Hij nam geen ruimte om daar verder aandacht aan te geven, maar kwam naar eigen zeggen terecht in een controlemodus, oftewel in de rol van micromanager. Hij realiseerde zich dat hij de angst zodanig had weggedrukt dat die als het ware in zijn team terecht was gekomen. 'Als ik de controle verlies, ga ik in de oplossing- en doemodus; de dialoog stopt', zei hij daarop.

DISCIPEL

Ter ondersteuning van zijn inzichten haalt Van Wielink onderzoek aan van Stanford-psychologe Carol Dweck, die onderscheid maakt tussen twee basishoudingen: willen presteren en willen leren. Met een prestatieoriëntatie vinden we falen lastig en geven we sneller op, terwijl een lerende houding ervoor zorgt dat we moeilijkheden zien als een manier om onszelf te verbeteren. Hoe wij als

**'MENSEN
VOELEN ZICH
OPGESLOTEN IN
ORGANISATIES,
OMDAT ER NIET
GEZEGD WORDT
WAT ER GEZEGD
MOET WORDEN'**

volwassenen in het leven staan, heeft veel met onze opvoeding en ervaring te maken. Zijn we gewend om openlijk en eerlijk te praten over mislukkingen? Of wordt de buitenwereld als onveilig gezien, als een plek waar we elk moment door de mand kunnen vallen en op onze woorden moeten passen? De veiligheid en uitdaging die een *secure base* biedt, helpt om je te richten op een 'op groei gebaseerde mindset'. Dan kun je fouten maken en experimenteren om jezelf verder te ontwikkelen. Tel daar discipline – niet voor niets afkomstig van het woord discipel, oftewel leerling – bij op en je >

‘JE KUNT JEZELF ALS LEIDER GEEN GROTER GESCHENK GEVEN DAN TOEGANG TOT JE EIGEN EMOTIONELE INTELLIGENTIE’



komt een heel eind. Een onveilige hechting zorgt er daarentegen voor dat elke tegenslag of teleurstelling als een bedreiging wordt ervaren, en dat leidt tot een ‘statische mindset’.

Als we onvoldoende rouwen om onze geleden verliezen, kunnen we als het ware bevroren en ons vervolgens moeilijk opnieuw hechten of verbinden met anderen, onze omgeving, doelen of zelfs werkplekken. En om te kunnen rouwen hebben we de nabijheid van anderen nodig. Van Wielink: ‘Vergelijk het maar met een mooi afscheid van iemand die dierbaar was voor de organisatie. De aanleiding is verdrietig, maar omdat je het gezamenlijk ervaart, is er ook een gevoel van verbondenheid. Het is uiteindelijk voor iedereen belangrijk om met verlies om te leren gaan, omdat elke hechtingsband die we met een secure base, zoals een ouder, leraar of leider, in ons leven aangaan per definitie eindig is.’

LEVENSVERRHAAL

Van Wielink werkt al jaren met vele soorten teams en organisaties en ziet steeds dezelfde patronen terugkeren. Er is bijvoorbeeld onvoldoende aandacht voor de levenslijn van leidinggevendenden, terwijl deze cruciaal is voor het type leider dat iemand wordt. De eerste 25 levensjaren bepalen volgens Van Wielink

nadrukkelijk hoe wij ons later in het leven tot anderen verhouden. Dat hoeven lang niet altijd traumatische of grote ervaringen als een scheiding of de dood van de ouders te zijn. Het kan ook dat wij onvoldoende gezien en gewaardeerd werden door belangrijke personen. En zelfs in een gelukkige jeugd hebben we allemaal dingen verloren, klein of groot.

Laatst had hij nog een sessie met een commercieel manager. Die had naar eigen zeggen niets ergs meegemaakt in zijn leven. Ja, oké, de relatie met zijn vrouw, zijn team en zijn medewerkers was niet optimaal. Binnen één gesprek werd duidelijk dat hij op vroege leeftijd voor zichzelf had moeten zorgen en niet had geleerd om op anderen te vertrouwen. Zijn vader verliet het gezin toen hij elf jaar was. Pas nu als volwassene beseft hij hoezeer het gemis van zijn vader zijn leven op alle terreinen beheerst. Hij is bang voor afwijzing en overschreeuwt zichzelf. Omdat hij alles alleen wil doen, haalt hij onvoldoende uit zijn team. Hij wil graag meer verbinding, maar dat lijkt steeds niet te lukken.

Door het verleden eerlijk onder ogen te zien, de pijn te voelen en met anderen te delen ontstaat ruimte, meer begrip en een betere samenwerking. Van Wielink kan het bijna dromen: ‘Ik maak dit zo vaak mee: teams die al jaren met elkaar werken, maar geen idee hebben wat de teamleden persoonlijk of zakelijk hebben meegemaakt. Ik durf bijna te garanderen dat ik van elke groep mensen in een paar dagen een team kan maken door ze elkaar hun levensverhalen te laten vertellen.’

Hij maakt meteen duidelijk dat het weinig zin heeft om over pijnlijke ervaringen alleen maar te praten of boeken te lezen. Gevoelens willen gevoeld worden en dan het liefst met een ander als getuige. Daar lopen coaches en trainers vaak van weg, is zijn ervaring. ‘Ze zeggen dat ze geen therapeut zijn, maar alleen praten en analyseren heeft beperkt zin. We zijn bang voor onze emoties en die van anderen, omdat we die niet kunnen controleren. Maar je kunt jezelf simpelweg niet uit een pijnlijke ervaring praten. Wees aanwezig en bij de ander met je aandacht. Door emoties te voelen leer je veel meer van jouw ervaringen. Ruimte geven geeft letterlijk ruimte.’

Voordat we doorgaans bereid zijn wat uitgebreider naar onszelf of ons levensverhaal te kijken, moet er meestal een en ander gebeuren. Een ontslag, een

scheiding, ernstige conflicten, een team dat vastloopt, een verslaving die zich ontwikkelt. ‘Veel leiders doen er van alles aan om niet te hoeven voelen. En zijn aan het overcompenseren voor die ineffectiviteit. Ze werken bijvoorbeeld te hard of drinken te veel. Iedereen heeft zo zijn “favoriete” manier gevonden om gevoelens te ontlopen. Dat is de ontkenning van het verdriet, de woede of de angst.’

SHORTCUT

Een burn-out, overspannenheid of simpelweg verlies van plezier in het werk heeft bijna altijd te maken met het verlies van focus. Als we weten waarom en waarvoor we iets doen, is hard werken juist geen probleem. Het vereist moed om stil te blijven staan en te onderzoeken waarom we vastlopen. We proberen liever met een shortcut bepaalde resultaten te behalen of met een grote boog om onze problemen heen te lopen. Dat werkt averechts. Van Wielink: ‘Door je af te vragen voor wie je nou zo hard aan het werk bent of wat je precies aan wie wilt bewijzen, kom je bij diepere patronen uit die effectiviteit en groei in de weg staan. Het zou zomaar kunnen dat jij je nog steeds aan het bewijzen bent tegenover je vader die je vroeger niet zag staan.’ Onze diepe pijn is onze achilleshiel, maar ook onze grootste krachtbron, aldus Van Wielink. Daarvoor heb je wel een uitnodigende omgeving nodig waarin openhartige gesprekken gevoerd mogen worden.

Jurist Jakob van Wielink (42)



werkt als transitiecoach en begeleidt directies, teams en hun leiders bij het ontwikkelen van leiderschap. Hij is een van de vertalers van de Nederlandse editie van de bestseller *Hostage at the Table* van leiderschapsprofessor en conflict-expert George Kohlrieser. Hij is medeoprichter en eigenaar van De School voor Transitie. Verder is hij verbonden aan het (Advanced) High Performance Leadership Program van het International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, Zwitserland. www.jakobvanwielink.com

‘Het vereist tijd en aandacht. Ik kan niet vaak genoeg benadrukken hoe belangrijk het stellen van goede vragen is voor leidinggevendenden. Daar heb je nieuwsgierigheid voor nodig. Een fundamentele interesse in andere mensen. En die hebben we van nature bijna allemaal in ons en is dus ook te ontwikkelen.’ Dat gaat voorbij de goede bedoelingen. ‘Die hebben we allemaal. Focus je ook eens niet alleen op de uitkomsten of op het resultaat, maar op de drijfveren van iemand. Waarom doet die wat die doet? Heeft hij of zij door welk effect bepaald gedrag op anderen heeft? Hoe kan het gebroken vertrouwen hersteld worden?’

ZACHTE KANT

Hoe hoger leidinggevendenden in een organisatie komen, hoe minder eerlijke feedback ze doorgaans ontvangen, terwijl dat juist waardevol is. 95 procent van de leiders geeft bijvoorbeeld aan dat hun deur altijd openstaat, terwijl 95 procent van de medewerkers iets anders ervaart. ‘Er is duidelijk een gebrek aan dialoog. Dat komt omdat echte gesprekken openheid en kwetsbaarheid vereisen. Mensen voelen zich opgesloten in organisaties, omdat er niet gezegd wordt wat er gezegd moet worden. Veel leiders vertellen iets aan het personeel door een roadshow te geven, maar het gaat om een gesprek waarin vragen worden gesteld als ‘waar ben je nou zo boos over?’ of ‘waar zit de pijn?’ Dat is niet altijd leuk om te horen, maar noodzakelijk voor vertrouwen en verbinding. Wat hierbij ook belangrijk is: je excuses aanbieden voor de fouten die je hebt gemaakt of de pijn die je hebt veroorzaakt.’ Het gaat er bij leiderschapsontwikkeling om dat je meer in anderen geïnteresseerd bent dan in jezelf, besluit Van Wielink. ‘Als leider moet je liefde voor mensen hebben en hun het gevoel geven dat ze bij je terecht kunnen als er iets is. Leiders die toegankelijkheid en beschikbaarheid uitstralen, worden het meest gewaardeerd. Maar nog belangrijker: je kunt jezelf als leider geen groter geschenk geven dan toegang tot je eigen emotionele intelligentie. Ik erger me er altijd aan als er over de zachte kant van leiderschap wordt gesproken als het over emotionele intelligentie gaat. Het vraagt juist ontzettend veel moed en daadkracht om je te verzoenen met je verleden en jezelf te vergeven.’ ■