

ANN BAEKE

LEIDER

ZONDER MASKER

ENGAGEMENT,
KWETSBAARHEID,
ZINGEVING EN MOED



LANNOO
CAMPUS



D/2015/45/386 – ISBN 978 94 014 2932 0 – NUR 807

VORMGEVING OMSLAG
Gert Degrande | DE WITLOFCOMPAGNIE

VORMGEVING BINNENWERK
Keppie & Keppie

© Ann Baeke & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2015.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediateam van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.
Niets van deze uitgave mag vervaelvoudigd worden
en/of openbaar gemaakt, door middel van druk,
fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

INHOUD

11 Voorwoord

13 Inleiding

21 **HOOFDSTUK 1 - OVER ANGST**

22 Wat maakt veranderen in het bedrijfsleven zo moeilijk?

23 Angst is vaak goed, maar niet altijd

26 Ellende gaat voor

28 Jezelf niet goed genoeg vinden

30 Macht en schaarste

34 De angst om afgewezen te worden

36 De angst om er niet bij te horen

38 De angst om tijd te verliezen

41 **HOOFDSTUK 2 - ONZE MODERNE SAMENLEVING**

42 Speed of life

43 Tekens aan de wand

44 De overvloed aan keuzes

46 De economie als nieuwe zingevoer

51 **HOOFDSTUK 3 - JEZELF ALS MOTOR VAN VERANDERING**

52 Bewustzijn in crisistijd

54 Zelf het voorbeeld worden

57 Het voorbeeld in interactie met anderen

58 Organisatiecultuur van ontwikkeling

58 Het transformatie- en performancemodel

61 HOOFDSTUK 4 - PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

- 62 De grote verliespost aan productiviteit
- 65 De interne gps
- 67 Ontdek je missie
- 67 Je missie zit al in je
- 69 Je missie is een hogere waarde
- 69 Je missie staat in relatie tot en komt ten goede van anderen
- 70 Je missie geeft betekenis aan je leven
- 70 Je missie brengt je energie en geluk als je ernaar leeft
- 70 Stilte
- 72 Je missie in de praktijk
- 74 Luisteren naar wat je tegen jezelf zegt
- 82 De oorsprong van de tegenstander in je hoofd
- 84 Hoe kom je je eigen imprints op het spoor?
- 85 Rouwen om de tegenstander in je hoofd
- 87 Versterken van je emotionele moed
- 90 Fake it, until you become it
- 95 Angst is een goed teken
- 96 Bekijk bewust zijn als een experiment
- 97 Neem het niet persoonlijk
- 99 Zelfacceptatie
- 102 Het accepteren van je donkere kant
- 104 Omgaan met interne conflicten
- 105 De kracht van positieve gedachten
- 107 Loskomen van maatschappelijke verwachtingen
- 108 Omgaan met je hunkering naar erkenning
- 110 Versterkende overtuigingen
- 111 Hoe ontstaan angsten in je hoofd: het wetenschappelijk bewijs

115 HOOFDSTUK 5 - LEIDERSCHAP EN ORGANISATIECULTUUR

- 116 Bedrijf als katalysator voor persoonlijke groei
- 121 De link tussen zichzelf graag zien en engagement
- 123 Engagement
- 126 Hindernissen op weg naar een engagementscultuur
- 129 De drie pijlers die engagement een boost geven

- 136 Waarom zoveel veranderingsprojecten mislukken
- 137 De eigenschappen van de leider die verandering brengt
- 139 Connecteren
- 141 Zelfreflectie
- 146 Kwetsbaarheid
- 148 Openheid en transparantie
- 152 Optimisme en mededogen
- 156 Als organisatie een engagementcultuur ondersteunen
- 160 Waarde-integratie
- 161 Je waarden tot leven brengen
- 164 Zingeving of *purpose* stimuleert de samenwerking

- 169 Uiteindelijk
- 173 Een woord van dank

- 174 Eindnoten
- 175 Bronnenlijst
- 176 Over de auteur

*Hoe gaat het
met u, baas?*

*Alles
goed?*

Echt?

*Of wil je
het als baas wat
gemakkelijker?*

*Dat kan.
Er is een manier.*

*'Success is liking yourself, liking what you do,
and liking how you do it.'*

MAYA ANGELOU

VOORWOORD

In dit boek kun je lezen dat uit ernstig onderzoek blijkt dat slechts 12% van de Belgen 'geëngageerd' gaat werken. Ik werd er even stil van toen ik dat las. Even dacht ik aan de woorden van Herman Van Veen: 'Is dit een grap of om te huilen?' Betekent het dat 88% tegen zijn zin gaat werken? Misschien niet, maar wellicht hebben ze niet het gevoel dat ze zich op hun werk kunnen 'uitleven' of dat hun werk aansluit bij hun persoonlijke levensmissie. Toch hebben bedrijven en organisaties behoefte aan mensen die 'werken met hart en ziel'. Dat is zoals een straat met tweerichtingsverkeer. Medewerkers die echt graag gaan werken, zijn gelukkige mensen. Hoe groter je engagement, hoe groter je geluk. Een bedrijf met gelukkige en daarom geëngageerde medewerkers is klaar voor de toekomst.

Ann Baeke is erin geslaagd om dit raadselachtige proces uit de doeken te doen. Ze heeft een boek geschreven dat het midden houdt tussen een managementboek en een boek rond persoonlijke ontwikkeling. Persoonlijk, authentiek en geëngageerd, zoals ik de auteur leerde kennen.

Ann verwoordt de uitdaging waarvoor bedrijven en leiders staan, bijna als een klassiek syllogisme. Volg even mee! Bedrijven willen (en moeten) flexibel en wendbaar zijn tegenover de uitdagingen waarvoor ze staan. Dus hebben ze medewerkers nodig die zich willen engageren en die er echt voor willen gaan. Medewerkers zijn echter gewone mensen van vlees en bloed die zichzelf willen realiseren. Ze willen niet alleen een mooi salaris maar ook zinvol werk, waarin ze hun talent en passie kunnen en mogen ontplooien. De conclusie is simpel in theorie, maar heel wat moeilijker in de praktijk. We hebben dus bedrijven nodig waar medewerkers echt zichzelf mogen zijn: met hun passie en hun talent, met hun kwaliteiten en met hun gebreken, met hun hoofd maar ook met hun hart en hun buik.

In dit boek slaagt Ann erin om dit fascinerende kluwen te ontwarren op een authentieke en tegelijk pragmatische manier.

Terecht duidt ze ‘leiderschap zonder masker’ en een ‘engagementscultuur’ aan als de sleutels die het verschil kunnen maken. Leiders zonder masker zijn leiders die hun eigen angsten en beperkingen onder ogen durven te zien en die aan zelfreflectie doen. Het zijn leiders die geen rol spelen maar die open en transparant durven te benoemen wat er is. Leiderschap vanuit kracht en niet vanuit macht. Kwetsbaar leiderschap dat zich niet verbergt achter het masker van autoriteit en hiërarchie. Leiders die leven en leiden vanuit hun kernwaarden en van daaruit kijken naar het grotere geheel. Kortom: de kwaliteit van leiderschap die mij zelf erg nauw aan het hart ligt en waarvan ik denk dat onze samenleving ze broodnodig heeft.

Dit leiderschap zonder masker vormt het fundament van wat Ann een ‘engagementscultuur’ noemt. Een bedrijfscultuur waar mensen geëngageerd komen werken omdat ze zichzelf mogen zijn en omdat ze hun werk zinvol vinden. Leiders zonder masker nodigen hun medewerkers oprecht uit om evenmin een masker te dragen en authentiek te zijn. Leiders zonder masker schenken vertrouwen en krijgen daarom vertrouwen terug omdat ze geen spelletjes spelen en door hun authenticiteit echte veiligheid creëren.

Ann Baeke is erin geslaagd om een onderbouwde en duurzame visie rond dit leiderschap en deze bedrijfscultuur te verwoorden. Maar meer nog is dit boek ook een praktisch ‘doeboek’ geworden dat je uitnodigt om naar jezelf te kijken en met jezelf als leider aan de slag te gaan. Mij heeft het in elk geval geïnspireerd en aangemoedigd om op de ingeslagen weg verder te gaan.

Wouter Torfs
CEO Schoenen Torfs

INLEIDING

Elke mens is een natuurlijke leider. Mocht je dat gevoel niet meteen herkennen, geen paniek. Veel bazen hebben het vandaag niet zo gemakkelijk. Niet te verwonderen. We leven in disruptieve economische tijden.

Mag het ook even. Van de leidinggevende wordt veel verwacht. Als puntje bij paaltje komt, kijkt iedereen naar de baas. Die mag en moet beslissen. En aan de top is het soms eenzaam. Steeds tikt de klok. De lat ligt hoog. Maar op wijzers en cijfers hoef ik je aandacht wellicht niet te vestigen.

Vraag je je soms wel eens af of die natuurlijke leider wel in je zit? Jezelf met tussenpozen de vraag stellen waar je mee bezig bent, dat is heel normaal. Zoeken mag. Zoeken is menselijk. En het vinden gaat soms moeizaam. Zich laten meeslepen door anderen is gemakkelijker.

Jammer is wel dat er steeds meer mensen zijn die het echt niet meer zo goed weten. Ze weten niet meer goed wat ze moeten doen en herkennen zich ook niet meer in het nut van wat ze doen. In mijn werk, de begeleiding van leidinggevendenden, kom ik ze tegen. En als er leidinggevendenden zijn die het echt niet meer weten, zijn er ook medewerkers die het niet meer weten. Het ene sluit naadloos aan op het andere. Sla er de cijfers over burn-out en het gebruik van antidepressiva maar op na.

Hoe komt het dat veel mensen de rol lossen? En waarom wil iedereen toch zo graag met pensioen? Hoe is dat kunnen gebeuren? Waarom is werk blijikbaar voor velen een last geworden? Waar is het geluk in het werk gebleven?

Als het zo is dat meer mensen niet meer zo gelukkig zijn op het werk, een stelling die wel bevestigd lijkt door het verzet tegen het optrekken van de pensioenleeftijd, het grote aantal burn-outs en het algemene stressgevoel, dan is dat ronduit dramatisch. Want bedrijven hebben behoefte aan inspirerende bazen en geëngageerde medewerkers, die creatief zijn en samen voor innovatie zorgen. En als samenleving

willen we graag in een goed sociaal vangnet voorzien. Om de kosten daarvoor te dragen, moeten er meer mensen aan het werk die samen langer willen blijven werken. Er is meer groei nodig, slimme groei. De grondstof daarvoor vind je bij mensen die willen vernieuwen, die vooruit willen en hun bedrijf wendbaar en weerbaar maken, mensen die willen geven eerder dan willen nemen.

Het is zoals in elke relatie. Zolang je gelukkig bent, blijf je je engageren. Is er een gebrek aan respect en herkent men zichzelf niet meer in de partner, dan zal het engagement snel tanen. Misschien blijf je nog bij elkaar voor de kinderen. Dat is dan liefde in het vriesvak. Maar eigenlijk ben je al weg – of het nu fysiek of mentaal is – om de pijn te vermijden. Net zo met de liefde voor werk. We spenderen gemiddeld acht uur per dag of meer aan ons werk. Logisch toch dat we die tijd willen doorbrengen met iets waarbij we het gevoel hebben iets zinvol te doen, iets waarvoor we appreciatie krijgen. Als mens wil je het verschil maken. En in ruil daarvoor willen we geapprecieerd worden voor wat we bijdragen, respect voor wat we betekenen en inspraak in onze eigen toekomst.

Als je jezelf in je werk herkent en dat werk je gelukkig maakt, wil je je graag engageren om zelfs beter te doen dan wat van je verwacht wordt. Als je gelukkig bent met wat je doet, ben je ook trots op wat je doet, en op de producten en diensten die je samen met je collega's ontwikkelt. Gelukkige medewerkers maken dus ook hun baas gelukkig. Als je gelukkig bent op je werk, zie je er ook niet tegenop om langer te blijven werken, en zul je je ook blijven ontwikkelen om dat geluk zo lang mogelijk vast te houden, net omdat je werk je een goed gevoel geeft. Ook dat levert winst op, in termen van minder kostenpijn en meer inkomstengeluk voor de staatskas en voor het bedrijf. Maar als je werk je ongelukkig maakt, wil je er eigenlijk zo snel mogelijk weg.

Er ligt een enorme kans voor het rapen voor bedrijven die investeren in het blij maken van hun medewerkers.

Het belang van geluk op het werk is ruim onderzocht en bevestigd. Bedrijven waar medewerkers zeggen gelukkig te zijn, leveren ook mooiere prestaties, een hogere klantentevredenheid, een flink hogere winstgevendheid en heel veel minder burn-outs. Ik kan je ogen doen blinken en daar *double digit* percentages bij plaatsen. Maar daarvoor vraag ik je te wachten tot hoofdstuk 5.

Werk bepaalt trouwens in belangrijke mate het algemene geluksgevoel van de mens, ook al omdat onze samenleving veel belang hecht aan het 'hebben van werk' en aan elk type 'job' allerlei ranglijsten verbindt. Werk sluit je in of sluit je uit. En sinds Maslow weten we dat erkenning voor wat men doet, waar men voor staat en zich kunnen ontwikkelen, menselijke basisbehoeftes zijn.

Bovendien heeft dat geluk van medewerkers weinig tot niets te maken met de hoogte van het loon of een prestigieuzere bedrijfsauto en andere bedrijfsvoordelen. Natuurlijk is het financiële voordelenplaatje belangrijk – het leven heeft zijn kostprijs – en het kan ook een rol spelen in de beslissing tussen de ene of de andere werkgever. Maar als je eenmaal een bepaald financieel beloningspakket bereikt hebt, heeft nog meer geld maar gedurende een korte termijn effect op het geluksgevoel. Het zorgt op zich niet voor duurzaam persoonlijk immaterieel geluk. Vraagt een medewerker meer geld, dan is dat om een gebrek aan werkgegeluk of een lijden te compenseren. Hoe minder geluk (en meer ongeluk) op het werk, hoe belangrijker het vetgedrukte cijfer op de loonbrief wordt, en hoe hoger de loonkosten en hoe minder het bedrijf daarvoor terugkrijgt.

Bedrijven roepen om het nieuwe. Medewerkers doen dat ook. In onze westerse samenleving uit zich dat doordat veel mensen een gebrek aan zin en betekenis ervaren in hun leven. Mensen zijn op zoek naar de innerlijke dimensie van hun leven. Klinkt dat wat soft? We wensen toch dat elk bedrijf een doorleefde missie heeft. De missie houdt het bedrijf op koers en geeft richting aan de strategie. Wel, mensen hebben ook een missie. En toelaten dat mensen die missie neerzetten op hun werk, in verbinding met anderen, brengt zingeving voor henzelf en de onderneming.

Steeds meer mensen ontdekken dat net de materiële rijkdom niet per se leidt tot waarachtig geluk en een gevoel van vervulling en betekenis. En ze voelen aan den lijve dat het succesvolle leven een persoonlijke kostprijs heeft. Het succesvolle leven is vaak te weinig gelinkt aan bewuste persoonlijke zingeving. En dus gaan steeds meer mensen op zoek naar de innerlijke dimensie van het leven.

Vervulling in je leven vind je als je werkelijk in staat bent om je eigen missie neer te zetten en te verbinden met de materiële werkelijkheid om je heen. Dat is creativiteit: je eigen missie op jouw unieke wijze gestalte geven in de buitenwereld. Dat maakt je vanbinnen blij, warm en stralend. Dan raak je anderen en zien ze wie je

echt bent. Door het neerzetten van je eigen missie maak je het eigen verschil.

Er zijn tal van bedrijven die schijnbaar moeiteloos de crisis doorstaan en de economie hertekenen, die met innoverende product- en dienstenconcepten nieuwe markten ontwikkelen, die aan behoeften beantwoorden waar voorheen niemand aan dacht. Het gaat om gelukkige organisaties waar het talent staat te dringen om zich volop te engageren. Er zijn mensen die vrolijk opstaan 's morgens. Omdat er bazen zijn die het begrepen hebben.

Maar andere bedrijven slagen er niet in om een engagementcultuur te realiseren. Waarom organiseren we dat dan niet zo? We zijn samen toch slim genoeg? Het erkennen van de behoeften van een medewerker, dat is niet zo moeilijk. We zijn toch mensen onder elkaar? We kunnen toch open praten en luisteren naar elkaar? Iedereen wil zin geven aan zijn leven. Iedereen wil dingen doen die betekenisvol zijn. Ook op het werk. Zowel jij als ik.

Hoe komt het dat er, ondanks de duidelijk signalen, alle managementliteratuur die wordt gepubliceerd en de studies die het belang van geluk op de werkvloer bevestigen, nog veel bedrijven zijn die niet veranderen? Waarom is het zo moeilijk voor bedrijven om een omgeving te creëren waarin mensen vrij kunnen gedijen en gestimuleerd worden om zichzelf te ontwikkelen, en tegelijk geëngageerd kunnen zijn? Waarom vergeten bazen de ontwikkeling van z'n engagementcultuur te ondersteunen? Waarom fnuikt datzelfde leiderschap zo het eigen geluk én dat van de onderneming? Waarom schiet men zichzelf steeds weer opnieuw in de voet?

Deze vragen hebben me de afgelopen jaren nooit losgelaten, en de voorbije twee jaar heb ik er echt mijn hoofd over gebroken; omdat ik wil dat mijn zoontje later in een omgeving kan werken waar hij zich echt geëngageerd voelt. Iedere ouder wil zijn kind een leven lang gelukkig zien. Het is mijn droom dat onze kinderen later in een werkomgeving kunnen vertoeven die hun persoonlijk geluk vergroot.

Ik ben ervan overtuigd dat het kan. Maar dan mogen we onszelf geen rad voor de ogen draaien. Het zijn de medewerkers die het bedrijf maken. Bedrijven kunnen alleen winnen als die medewerkers zich engageren om het verschil te maken. Bedrijven staan voor de opdracht om die passie bij hun medewerkers op te wekken en dat vuur brandend te houden. Dat lukt uitsluitend wanneer die medewerkers

zich één voelen met wat het bedrijf doet en hoe het dat doet. Dat wil zeggen hun eigen missie *connecteren* met de missie van het bedrijf. Een bedrijf kan alleen maar winnen als ook de medewerkers winnen.

In dit boek leg ik uit hoe we daar samen voor kunnen zorgen. Wat kun je doen als individu op het werk? Wat kunnen bedrijven doen? Hoe kunnen ze een ondersteunende rol spelen?

Dit boek vormt niet alleen een pleidooi voor meer menselijkheid en openheid op de werkvloer, maar het geeft ook de nodige cijfers en ratio. Het nodigt leidinggevers ook uit om vanuit bewustzijn leiding te geven. Daarmee bedoel ik dat leiders naar zichzelf durven te luisteren en durven te luisteren naar anderen. Verandering begint aan de top van de organisatie. Als je wil dat je medewerkers connecteren met de missie van het bedrijf en met jou als leider, dan zul je als leider moeten connecteren met de missie van je mensen. Om dat te kunnen doen, dien je in de eerste plaats je eigen missie te vinden. Echte leiders geven het goede voorbeeld. Niet door te zeggen hoe het moet, maar door het zelf te ervaren en te demonstreren. Als leider kun je dat pas wanneer je de hindernissen die je tegenhouden om het goede voorbeeld te geven, opruimt. Daar is moed voor nodig. Maar het is mogelijk, tenminste als je durft te beseffen dat verandering er pas zal komen als je start met verandering binnen in jezelf.

In dit boek zul je citaten terugvinden van andere leiders die deze taak reeds op zich hebben genomen. Ze laten zich niet meer leiden door angst en machtsdenken. Ze werpen de maskers af en tonen zich zoals ze zijn, met hun sterktes en zwaktes. Ze gaan voor een zo natuurlijk mogelijke vorm van leidinggeven, van mens tot mens. Ze kiezen voor ontwikkeling en zijn zich ervan bewust dat wat ze doen en zeggen een onmiddellijk effect heeft op hun medewerkers. Met hun verhalen tonen ze aan dat als mensen zich bewuster worden van zichzelf, en kunnen zijn wie ze echt zijn, verandering vanzelf komt.

Ik nodig je uit om te ontdekken wie je echt bent, waar je voor staat en wat je wil neerzetten. Als mens en als leider. Aan de hand van getuigenissen van anderen en mijn eigen verhaal, word je meegenomen in een wereld waar het anders kan en mag. Laat het een inspiratiebron zijn om te leren vertrouwen op jezelf.

In hoofdstuk 1 van dit boek ga ik in op de vraag waarom veranderen zo moeilijk is. De hoofdoorzaak voor dat falen en de behoudsdrift is angst en een tekort aan emotionele moed. Ik herken beide oorzaken regelmatig bij mijn klanten (bedrijfsleiders, managers, projectleiders, verkopers...) tijdens coachings en trainingen en merk ze ook bij mezelf op.

Dit boek gaat ook over de wegwijzers in ons leven. Om onze angsten te beheersen, klampen we ons vast aan een nieuwe zingevoering die we voor onszelf hebben ontwikkeld. Over welke zingevoering het gaat en welke valkuilen die inhoudt, onthul ik in hoofdstuk 2. Ik toon aan waarom het veel beter is om je eigen missie te volgen, dan een wegwijzer die je van buitenaf wordt opgedrongen.

In hoofdstuk 3 leg ik uit hoe we door meer bewust te worden aan onze eigen angsten en beperkende gedachten kunnen werken. Hoe kun je iets doen met die negatieve gedachten zodat ze je niet meer controleren?

Hoofdstuk 4 beschrijft hoe je zelf kunt werken aan je bewustwording en het nemen van verantwoordelijkheid. Daarvoor krijg je een reeks oefeningen aangereikt. Zo kun je stap voor stap zelf ervaren wat bewust worden met je doet. En als je dan zo verbent en bewuster leeft, hoe ga je dan om met anderen? Hoe slaag je erin dat anderen graag in je gezelschap zijn, met of voor je willen werken en werkelijk door jou geraakt worden? Wanneer gaan anderen je als natuurlijke leider zien?

In hoofdstuk 5 ten slotte ga ik in op de bewustwordende rol die bedrijven kunnen opnemen en wat hen dat oplevert. Je leest waarom een bedrijf met een open en kwetsbare cultuur waar mensen zichzelf mogen zijn, succesvoller zal zijn en krijgt praktische tools mee die je bijstaan bij het invoeren en onderhouden van zo'n cultuur.

Ann Baeke

DOORDENKER

- FEIT 1** Bedrijven willen verschil maken, ze willen flexibel en wendbaar zijn.
- FEIT 2** Mensen willen zichzelf realiseren en hun mogelijkheden optimaal benutten, ook in hun job.
- FEIT 3** Om feit 1 te realiseren, zoeken bedrijven naar hun missie en naar mensen die zich willen engageren.
- FEIT 4** Om feit 2 te realiseren, zoeken mensen bedrijven met een missie waarin ze zichzelf kunnen zijn.

OPLOSSING Bedrijven bieden jobs aan die zin geven aan mensen.

VOORDEEL Als mensen vanuit zingeving werken, volgt engagement en stijgt hun performance.

BEDREIGING De angst van leidinggevenden, medewerkers en directie saboteert een engagementcultuur.

Hoofdstuk 1 gaat over datgene wat verandering in een bedrijf tegenhoudt: de angsten die een verandering in leidinggeven en bedrijfsvoering kunnen verhinderen.

HOOFDSTUK 1

BALLAST AFWERPEN EN DIEPER GRAVEN

OVER ANGST



De angst die je nodig hebt om te overleven – waarom een dure firmawagen soms slecht is voor je geluk – de bizarre manier waarop we met onze angsten omgaan – doen wat anderen van je verwachten.

WAT MAAKT VERANDEREN IN HET BEDRIJFSLEVEN ZO MOEILIJK?

Het ene bedrijf is heel goed in verandering. Het andere bedrijf is daar minder goed in. Niet dat het doel ontbreekt. Maar als puntje bij paaltje komt, lukt het gewoon minder goed. Een verandering loopt slecht af. Men heeft het al eens geprobeerd en het is niet gelukt. Men wil het ene wel, maar men wil ook het andere behouden. De plannen worden uitgerold, maar brengen niet het verhoopte resultaat op. We willen de dingen anders aanpakken, maar dat is toch wel moeilijk. Hoe komt dat? We willen eigenlijk wel, maar durven niet. Ook als leider. Alsof er 'iets' ons ervan weerhoudt. En dat 'iets' zit vanbinnen.

Als er iets verandering tegenhoudt, moet je niet verder op zoek gaan dan jezelf, en bij uitbreiding de andere mensen in het bedrijf. Moeilijker dan dat is het niet. Het zijn mensen die het bedrijf maken. Maar het zijn ook mensen die het bedrijf tegenhouden, inperken, verlammen...

Er zijn bedrijfsleiders die me vertellen dat ze meer willen loslaten; ze willen dat hun medewerkers meer verantwoordelijkheid opnemen. 'Maar dat lukt niet', zeggen ze. 'Uiteindelijk staan ze toch elke keer weer bij mij om een beslissing te nemen. Hoe komt dat toch? Ik heb alles geprobeerd. Ik doorloop dan telkens hetzelfde schema. Waar sta je nu? Waar wil je naartoe? En wat houdt je tegen? Door die vragen te stellen, breng ik voor hen in kaart wat er nu op dit moment speelt. En meestal is dat ook wat er in het algemeen speelt. Hun ogen lichten op als ik hen vraag om zich de situatie waar ze naar verlangen, voor te stellen. Ze krijgen energie en voelen zich goed. 'Als ik loslaat, kom ik tot rust. Rust geeft me vertrouwen.'

Vervolgens vraag ik wat zij zelf als leider kunnen doen om de medewerkers te stimuleren om zelf meer verantwoordelijkheid op te nemen. Van die vraag schrikken ze meestal een beetje. 'Wat kan ik doen? Oei, ik moet daar iets voor doen? Ah, ik zou bijvoorbeeld in plaats van dadelijk het antwoord te geven op hun vraag de vraag weer bij hen kunnen leggen. Ja, ik wil zelf meer vragen stellen en geduldig zijn.'