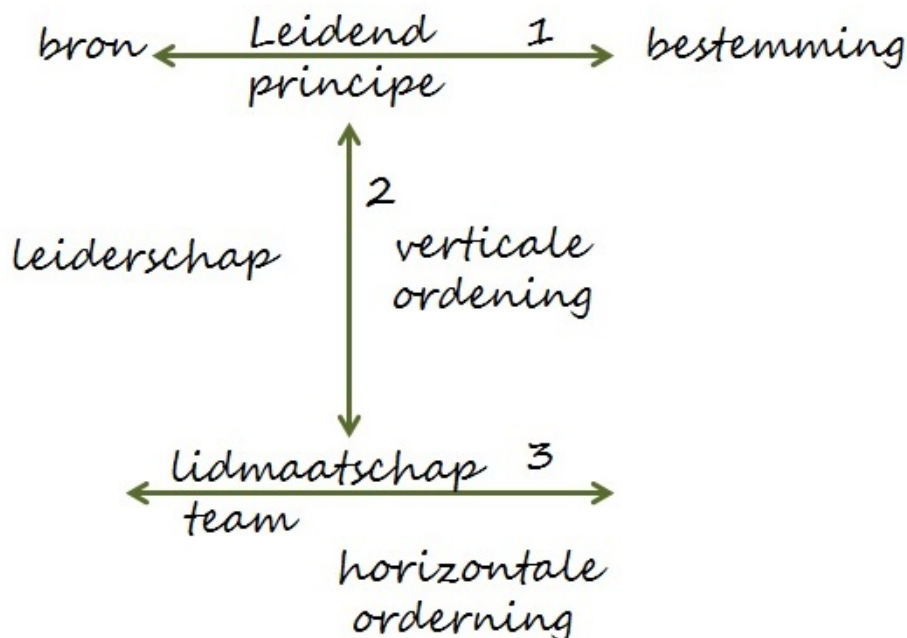


## Model organisatie opstellingen Stefan Woudenberg



(Woudenberg, 2015)

### Lidmaatschap gaat voor leiderschap!

Marco de Witte

#### *Apart in plaats van samen*

Juni 2022, einde academisch jaar, altijd druk. Dit jaar nog een beetje extra vanwege een paar grote(re) klussen. Mooie opdrachten die me uitdagen met leiders in verandering te werken op het snijvlak tussen taaksysteem (de casus die zij inbrengen) en hun systeem (gezin) van herkomst. 'Leiders nemen namelijk hun hele geschiedenis mee naar het werk' (citaat Morten Hjort). En vooral als het spannend wordt komen onze vroegkinderlijke patronen aan de oppervlakte. Het is onvermijdelijk dat leiders in de teams waarmee zij werken hun overdrachtspatronen tegenkomen en ook de tegenoverdracht die dat bij hun teamleden oproept. Wat we allemaal kunnen bereiken is die onbewuste patronen meer bewust maken. Niet dat ze per se weg moeten, maar om te verkennen of ze ons in de weg zitten in de verandering die we willen bewerkstelligen. Er hoeft niets weg, misschien moet er meer gedragsrepertoire bij? (zie ook: de Witte, 2021)

Samenwerken is een jubel woord, je kan er moeilijk tegen zijn. Wat we ons menigmaal onvoldoende realiseren is dat samenwerken om een gezamenlijk resultaat te halen ten koste gaat van (een gevoel van) individuele autonomie. Dat is de prijs die je voor samenwerken betaalt. Wat mij opvalt de laatste maanden is dat het verlangen ernaar groot is. Maar in haast elke bijeenkomst luidt de reflectie op de huidige patronen dat als het in de samenwerking spannend wordt we de verbinding loslaten en in plaats van 'samen' juist 'apart' gaan. Ineens verschuift de focus van onze gezamenlijke opdracht naar het resultaat dat we

met ons eigen team willen realiseren. Niks samenwerken, eerst onze eigen boel op orde. Daarna hebben we het dan wel weer over de gezamenlijke ambitie en de daarvan afgeleide opdracht. Eerst maar apart!

'*Apart in plaats van samen*' heeft vast te maken met de ervaringen in de afgelopen twee coronajaren. De chaos die we hebben bestreden met het inrichten van een crisisorganisatie, de schraalheid van de onderlinge verbinding vanwege het vele digitale werken, het huidige hoge ziekteverzuim, de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, de nog steeds hoge werkvoorraad, de aanstormende zomerperiode vol vakantieverlof die de roosters (zeker in de zorg!) nog krappert verder en de angst voor nieuwe corona mutanten, zetten de samenwerking onder hoge druk. Met enige compassie snap ik het wel, niet zo gek dat we samen verwisselen voor apart. Het is trouwens een patroon dat ikzelf ook heel goed ken. 😊

Juist bij professionals lijkt dit patroon aan de orde. Zij zijn opgeleid om zelf te diagnosticeren, op basis daarvan een (behandel)plan te ontwerpen, die zelf uit te voeren en de resultaten daarvan zelf te monitoren, om opnieuw de plan-do-check-act cirkel rond te maken. Professionals koesteren de door hun verworven individuele autonomie, juist als er strubbelingen in de samenwerking ontstaan. Hun relatieve onvervangbaarheid vanwege schaarse expertise zorgt voor een lage overlevingsangst, terwijl hun leerangst hoog is (Kloosterboer, 2012). Ze verkiezen daarom individuele autonomie boven moeizame samenwerkingspatronen.

De Pavlov-reactie die ik frequent tegenkom is dit '*apart in plaats van samen*' te bestrijden vanuit de wenselijke wereld en nieuwe afspraken te maken over meer verbinden en elkaar vasthouden. *Gij zult samenwerken ook in spannende tijden!* Daarbij wordt meestal niet doorgestoken naar de patronen in de werkelijke wereld, die verklaren waarom goed bedoelde bovenstroom interventies onvoldoende veranderdiepte en impact sorteren.

Hoe gek het wellicht klinkt, misschien is het verstandiger te investeren in lidmaatschap. Veel leidinggeven aan verandering focust op leiderschap, in plaats van lidmaatschap. Dat begint met de scherpe vraag van Lencioni (2017); *what is your first team?* Richt de leider zich eerst op zijn eigen team en is hij/zij in het MT eerst en vooral een vertegenwoordiger van de eigen teambelangen, of bovenal lid van het managementteam dat op basis van een gezamenlijke ambitie resultaat wil bereiken?

Systemisch is de wet dat lidmaatschap (samen) voor leiderschap (apart) gaat (Hjort, 2017). Leaders moeten eerst lid worden van hun peer-team en zich 'inordenen' in het kader en de afspraken die daar worden gemaakt. Vervolgens mogen zij, vanuit die kaders, leidinggeven aan hun teams. Het klinkt logisch en wellicht wat ouderwets, gezien actuele ideeën over nieuw (vb. dienend, verbindend en gespreid) leiderschap, maar als leiders op basis van hun eigen inzichten en initiatieven hun teams gaan aansturen gaat er veel mis. Van belang is te realiseren dat wij als bestuurders, directeuren, managers, etc. dus tegelijkertijd zowel lid als leider zijn. Het zijn twee rollen die wij in onszelf te verenigen hebben.

#### *Lidmaatschap (vrij naar 'De Tekens Verstaan')*

Lidmaatschap is zeker niet makkelijker dan leiderschap, ook al krijgt die laatste veel meer aandacht. De eerste taak van het MT-lid is om de leider te accepteren, aan te nemen, wetende dat de leider niet perfect is. Ook de leider heeft zo zijn gebruiksaanwijzing en maakt fouten. Het lid moet de illusie opgeven dat er een perfecte leider bestaat die aan alle gewenste eigenschappen voldoet en met imperfectie genoeg nemen.

De tweede taak is wat systemisch 'inordenen' wordt genoemd. Je moet de plek die in de organisatie voor jou is bestemd innemen en naast je collega's gaan staan. Met deze 'broers en zussen' heb je vertrouwen om, onder de leider, de klus te willen en te kunnen klaren. Je voelt je niet beter, maar ook niet minder dan jouw collega's en voelt voldoende

psychische veiligheid om je uit te spreken, samen te werken in het behalen van het gezamenlijk resultaat.

Ten derde moet je erkennen dat er uitgangspunten zijn die groter zijn dan jij. De visie, de doelen, de principes achter de bedrijfsvoering, de regelgeving daaraan wil je je committeren. Die worden na besluitvorming in het team niet herhaaldelijk ter discussie gesteld en eenmaal vastgelegd worden ze als uitgangspunt gehanteerd in het leidinggeven aan het eigen team. De kaders, principes en regels worden gevolgd en niet naar eigen goeddunken geïnterpreteerd, laat staan dat ervan af wordt geweken. Indien je daar toch moverende redenen voor hebt dan worden die (lieft vooraf) transparant gemeld en besproken.

De laatste lidmaatschapstaak is 'uitreiken'. Je meldt de leider en de leden hoe het met jou en de taak gaat en geeft feedback. Je laat je horen: hier sta ik, zo pak ik het aan en dit is wat ik nodig heb om mijn taak goed uit te kunnen voeren. Je bent bereid je ware emoties en kwetsbaarheid te tonen en te melden wat je van de leider en jouw collega's werkelijk nodig hebt. Met het risico dat die wensen niet in vervulling gaan. Uitreiken moet, ook wanneer je al meermalen nul op het rekest hebt gekregen. Stop je met uitreiken dan bestaat namelijk de kans dat je cynisch wordt en de emoties zich in jouw lijf vastzetten. Het is zowel voor jezelf als voor de organisatie voedend als jij je blijft melden. Je blijft liefdevol proberen een brug te bouwen tussen de leider, het team en dat wat je nodig hebt om je taak te vervullen.

Onvoldoende lidmaatschap in teams herken je o.a. aan het niet willen volgen van opdrachten, gedoe, mopperen, roddelen, de leider ter discussie stellen, subgroep vorming, informatie manipuleren, een eigen koers varen en de regels naar de eigen hand zetten, terugtrekkende bewegingen maken omdat het team niet veilig voelt, de mantel der liefde (omwille van de lieve vrede zwijgen), het telkens oprakelen van gebeurtenissen uit het verleden, het passeren van de leider en klagen bij hogere echelons, intimidatie en dramatiseren door boos of huilend zich terug te trekken of weg te lopen. Dit alles gebeurt eerder heimelijk dan dat er openlijk over wordt gecommuniceerd. Onderstroom!

#### *Leiderschap (vrij naar 'De Tekens Verstaan')*

Naast het lidmaatschap zijn er natuurlijk ook taken als leider. Een organisatie is in mijn ogen een sociaal weefsel rond een visie en taken (waar komen we vandaan en waar zijn we naar op weg en wat staat ons te doen?). Een leider communiceert die richting in verbinding, of die nu door hem/haar zelf is verzonnen of niet. Creëert vervolgens een veilige context voor medewerkers om vanuit hun taken en rollen aan die visie bij te dragen en daar verantwoordelijkheid voor te nemen. En geeft de waarden en normen (gedragsregels) aan van waaruit wordt gewerkt.

De eerste opdracht voor leiders is om eenzaamheid te verduren. Het onderscheid tussen leiders en leden impliceert dat de leider teruggeworpen wordt op zichzelf, want als leider hoor je er niet bij. Het is een ervaring die zeker leiders herkennen die gepromoveerd werden uit hun eigen team. Voor hen voelt het alsof er niet veel is veranderd (*'ik ben dezelfde gebleven'*), maar ze merken dat ze door iedereen anders worden benaderd. Blijf je te veel lid van het team, dan maak je te weinig onderscheid, differentieer je te weinig en ontstaat er plekverwarring ('wie is hier de baas?'). Je fuseert met de teamleden, omdat je bang bent om onderscheid te maken.

Een tweede opdracht is om succesvol te durven zijn. Ben je bereid om voorbeeld van succes te zijn? Voor de teamleden ben je een voorbeeld, soms word je zelfs bewonderd. Als je niet gewend bent om in de spotlight te staan dan is dit een lastige opdracht. Dat het leiderschap jou gegund wordt kan zelfs als onrechtvaardig voelen. Toch moet je hier de schuld van het geluk en het succes nemen, zelfs voor het volle pond. Gelukkiger durven zijn dan je collega's, broers en zussen, zelfs je ouders.

De volgende klus is om op de grens te werken. Leiders grenzen af en delegeren taken naar de leden. De leider doet wat hij/zij moet doen en laat het aan anderen wat zij hebben te doen. In wezen moet je uit de illusie stappen dat jij de klus voor de ander kan doen, of dat je het maar beter zelf kan doen (*'dan weet ik tenminste zeker dat het goed gebeurt'*). Waar de leider te veel doet, doet het team te weinig en kan het zich in taakvolwassenheid onvoldoende ontwikkelen. Natuurlijk kun je sparren over hoe ieder zijn werk doet, maar je kunt het niet voor de ander doen. In het redden van de teamleden schuilt een symbiotische beweging. Welke klussen heb je van jongs af aan op je genomen die niet van jou waren? En herhaal je dat patroon ook in jouw leiderschap?

Tenslotte dient de leider macht te hanteren. Macht is het vermogen het gedragsrepertoire van anderen te beperken en is de bron voor de leider in de verticale relatie. Die macht hanteer je ten gunste van het grotere geheel. Je geeft richting, houdt koers, neemt besluiten en legt je de teamleden iets op, bv. hun taak. Je durft medewerkers aan te spreken en te 'snijden' als dat voor het voortbestaan voor het team en/of de organisatie noodzakelijk is. Dat vraagt moed om vuile handen te maken. Heb jezelf pijnlijke ervaringen in eerdere hiërarchische relaties met autoritair gedrag, dan word je wellicht bang om zelf macht te hanteren. Je wilt zelf niet over de grenzen van anderen heengaan, om op die manier van slachtoffer dader te worden. Ben je bereid dader te zijn, de ander te kwetsen, om illusies kapot te maken, luchtkastelen kapot te maken, als dat in het kader van teamontwikkeling en de visie van de organisatie van belang is?

Tot slot, leidinggevend en hebben zowel de taken van het lid als het leider zijn te verenigen. Je bent zowel lid als leider en het lidmaatschap gaat vooraf aan het leiderschap, omdat je dan 'ingeordend' kunt werken vanuit de visie en de kaders die daaromheen zijn aangegeven. Mijns inziens doen we veelal een (te) groot appel op leiderschap en hebben we het in managementteams te weinig over lidmaatschap. Geen wonder dat als het spannend wordt het leiderschap het van ons overneemt en we destructiever te werk gaan dan we ons realiseren.

#### *Literatuur:*

- Hjort, M., Veenbaas, W., Broekhuizen, M., Coerts, J. (2017). *De tekens verstaan. Over plek en ordening als bron in verbindend leiderschap*. Utrecht, Phoenix Opleidingen.
- Kloosterboer, P. (2012), *Van waarnemen naar waarmaken. Expeditie naar waarde met professionals*. Den Haag: Academic Service.
- Lencioni, (2017) *Team number one*. [https://www.youtube.com/watch?v=k9uM\\_6f5vmE](https://www.youtube.com/watch?v=k9uM_6f5vmE)
- Witte, M.C. de. 'Leidinggeven aan veranderen: vier contra-intuïtieve invalshoeken'. In: Witte, M.C. de, Vink, M.J., Grinsven, M. van (2021) *Essenties van Verandermanagement, Een kleine canon van veranderkundige benaderingen*. Amsterdam; Boom.
- Woudenberg, S. (2015). *Organisatie opstellingen (blog)*; <https://www.psc-tkan.nl/organisatie-opstellingen-door-stefan-woudenberg/>

*Son en Breugel. Juni, 2022*