

Waarachtig LEIDERSCHAP - DE DIENENDE TAAK

INLEIDING

Plekbeseft is voor leiders een noodzakelijke voorwaarde om mensen in de organisatie zo aan te sturen dat ieder een verantwoordelijkheid draagt, die passend en gezond is. Dat strekt verder dan helderheid over de taakuitvoering en de organisatiebestemming. Het raakvlak tussen het liefdessysteem van vroeger en het taaksysteem van nu speelt zowel bij jezelf als bij medewerkers geregeld een rol. Oude loyaliteitspatronen komen ook op de werkvloer terug en bepalen de onderstroom in de interactie en samenwerking.

Muren

Zonder voorzorg, zonder medelijden, zonder schaamte
bouwd en ze rondom mij grote hoge muren.
En nu zit ik hier en ik ben in wanhoop.
Aan niets anders denk ik: dit lot verteert mijn geest;
want veel dingen had ik buiten nog te doen.
O, toen ze de muren bouwden, hoe kon ik er niet op letten.
Maar ik hoorde nooit rumoer van metselaars of geluid.
Onmerkbaar sloten ze mij uit de wereld buiten.

K.P. Kavafis, 1896

Kavafis schrijft in zijn gedicht dat muren om ons heen werden opgebouwd zonder dat we het merkten. We zijn zo gewend aan de ruimte tussen de muren dat het niet in ons opkomt om het anders te doen. Hoe meer je thuis bent in de thema's uit je systeem van herkomst en in je gevoeligheden om voor een ander in de bres te springen en diens taak oneigenlijk over te nemen, des te eenvoudiger het wordt om in de organisatie op de passende plek te staan. Ook op de in principe duidelijke leiderschapspositie is dit een blijvend aandachtspunt. Vanuit de

ordening weet je, ook in al de wisselende situaties in de organisatie, wat je te doen staat. Welke vraag ook op je afkomt, het is telkens zaak deze eerst te herijken en stil te staan bij: wat dient hier en wat past hier?

We onderzoeken de magische, aangeboden en dienende plek. Hier zicht op hebben en er vrij in kunnen bewegen is een belangrijke factor voor het welslagen van je interventies als leider in en rond de organisatie. Terwijl in het verbond tussen de magische en de aangeboden plek oude communicatiepatronen bevestigd worden, ligt de opening naar de toekomst bij de dienende plek. Interventies vanaf deze plek geven een hernieuwde betekenis aan de interactie en openen de leerlijnen (van jezelf en van anderen). Als leider en lid lever je dan een bijdrage die op maat gesneden is, vanaf een positie die klopt. Dit draagt bij aan een schoon organisatieklimaat.

EXISTENTIELE LOYALITEIT

De psychiater Ivan Boszormenyi-Nagy, de grondlegger van de contextuele therapie, benadrukt dat omdat een kind zijn leven te danken heeft aan zijn ouders dit een existentiële loyaliteit oproept. Dit is een gegeven. De diepe wens van ouders is dat hun kind gelukkig is en het geschenk van het leven aanneemt. Dat is het enige wat het terug kan en hoeft te doen.

Al hoef je in feite niets terug te betalen, het voelt vaak wel zo, zeker onder moeilijke omstandigheden. Wanneer de loyaliteit van een kind in het familiesysteem onder druk komt te staan, ontstaat er een verstrikking, een vervorming van loyaliteit. Als volwassene is het je taak om je hier later in je leven weer vrij van te maken. De oude gebondenheid aan het systeem van herkomst zet vaak onzichtbare krachten in werking die doorspelen in de relaties van nu.

Bert Hellinger legde vooral het accent op hoe we als groep in de kern voor ons overleven van elkaar afhankelijk zijn. Die oude wet geldt nog steeds. Daarom is onze inzet om deel uit te maken van een systeem zo hoog. De loyaliteit die we als eerste beleefden in het (liefdes)systeem van oorsprong, doet zich ook gelden in het taaksysteem.

Het is belangrijk dat je dit in je leiderschap beseft. Dan begrijp je hoe je jezelf soms onder druk zet vanuit een loyaliteitspatroon en onderken je wanneer medewerkers dit doen. In de basis leeft er vaak verwarring over het onderscheid tussen de plek in een liefdes- en een taaksysteem. Terwijl een familiesysteem drijft op liefde en betrokkenheid, met het risico van afwijzing of erbuiten vallen, is er in een taaksysteem een andere wet. Hier gaat het om verantwoordelijkheid te dragen voor jouw plek in de organisatie, in je functie en de taakuitvoering. Wat het soms

ingewikkeld maakt is dat we binnen het taaksysteem net als in het familiesysteem van betekenis willen zijn. Dat maakt je ontvankelijk voor plekverwisseling in leiderschap en lidmaatschap en voor magische bewegingen vanuit loyaliteitsprincipes.

Elk mens en iedere organisatie drijft op de wetten van het groepsgeweten. Dit biedt veel kansen, sommige belangrijke waarden zijn in onze ziel gegrift en leven we ook in de organisatie voort. Eerlijkheid, trouw, delen, iets voor een ander over hebben, streven naar waarheid of zo min mogelijk fouten maken.

'We worden grootgebracht in een tuin met ruimte.' Een tuin vol bomen, struiken, rijkdom én met muren. Onzichtbare muren waarachter het groepsgeweten ons onbewust vaak ook gevangen houdt. Muren die zo gewoon en comfortabel aandoen, dat we nauwelijks merken dat we ons in een beperkte ruimte bewegen. Dit is waar Kavafis over spreekt. Dit beeld van de muren helpt om te doorleven en te begrijpen hoe het groepsgeweten werkt.

PLEKBESEF

Plekbeseft in leiderschap gaat over het bewustzijn vanaf welke plek je mensen aanspreekt en aanstuurt: wat je hierin doet en vooral ook laat. De magische plek is de plek die je kent van vroeger, van waaruit je – inspeland op alle processen in het familiesysteem – jouw bijdrage gaf. Een bijdrage die vaak een maatje te groot was, in een wereld die je nog niet kon bevatten. Zo verdiende je liefde en aandacht en het gevoel 'ik doe ertoe'; je zocht naar wegen om je te beschermen tegen ervaringen waar je niet tegen opgewassen was. Vanuit een kinderlijke loyaliteit trachtte je pijn, verdriet en onvermogen van anderen op te lossen of te verlichten door hier de verantwoordelijkheid voor te nemen of lege plekken in te vullen. De manier waarop kan heel verschillend zijn (zie polariteiten).

In het hier en nu – vooral in stressvolle situaties in je leiderschap – stap je instinctief terug op deze magische plek en koers je op de jou zo vertrouwde reacties. Bijvoorbeeld bij de intrede in een nieuwe organisatie waar je de ordening en de onuitgesproken gedragscode nog niet kent; bij een team dat jou onverwacht in een conflictsituatie brengt; in contact met een andere leider die jouw plek begeert. Of bij een fusie, waarin de codes van jouw organisatie, waar jij zo in gelooft, op het spel komen te staan. Daar. Waar je onder druk staat, grijp je in een split second terug op je primaire beweging van ooit. Het is alsof je geen keuze hebt. Al is er misschien een sluimerend beseft dat je op deze manier de klus niet

geklaard krijgt, in de onderlaag voelt het goed. Je. Handelt immers op dezelfde wijze als waar je vroeger zo om gewaardeerd werd en waar je uiterst competent in bent geworden.

Het meetinstrument van de magische plek is een gevoel van onschuld, van schone handen en zelfrechtvaardiging.

Afzien van de magische beweging roept direct schuld of ongemak op. Zo wint het onbewuste het van het bewuste. Het overlevingsmechanisme is te sterk om zich weg te laten redeneren. Het werkt als waarschuwingssignaal dat je wijst op een voelen, denken of doen waarmee je je plek in het systeem in gevaar meent te brengen. De tegenreactie is om die gevoelens van ongemak bij de ander neer te leggen. Een menselijk gegeven, dat in alle relaties speelt en ook in de organisatie terugkomt.

Uit deze beweging ontstaat de aangeboden plek. De plek van de uitnodiging, waar de verantwoordelijkheid voor de eigen taak – bewust of onbewust – ten onrechte aan de ander wordt uitbesteed of waar hij ertoe verleid wordt die over te nemen. Het eigen vermogen wordt zo miskend of uitgesloten. Dit kan op alle posities voorkomen: als leider, als lid, collega of team. Het gebeurt vaak vanuit een blinde vlek. In zo'n situatie lijkt aan de oppervlakte de *volwassene* aan zet, in de onderlaag roept het *kind* 'dit is te moeilijk voor mij, neem het van me over' of 'laat me mijn veilige manier van doen behouden'.

Het bewustzijn is op zo'n moment vernauwd; er ontbreekt een waarnemersperspectief. Het inroepen van hulp lijkt vaak reëel. Het gaat echter gepaard met de illusie dat je zelf vrijuit kunt gaan en je niet volledig hoeft in te zetten. Dit is stille hoop. In de communicatie doet deze uitnodiging een beroep op de *redder* in de ander om dat wat innerlijk spaak loopt op te lossen. De aangeboden plek zonder zelfonderzoek accepteren is doorgaans een antwoord vanuit de eigen magische plek. In deze fusie van aangeboden en magische plek lopen het uitbesteden van de eigen taak en het aannemen van de oneigenlijke opdracht gelijk op. Dit leidt tot een verborgen contract: wanneer jij dit voor mij doet, doe ik dit voor jou. Hiermee stagneert de autonomie en de leerlijn van twee kanten.

De dienende plek is de plek van waaraf je een duurzaam antwoord kunt geven. Hier dien en leid je tegelijk. Je ondersteunt de leden in hun groepsproces, waarbij zowel hun autonomie als die van jou intact blijft. Je ervaart dat je een keuzemogelijkheid hebt in je handelen. Je staat er vrij in. Om tot een dienend en helder contract te komen check je telkens: klopt de vraag, en dat jij die oppakt?

Het leren ligt vaak in wat wordt uitgesloten, wat niet wordt aangenomen. Hercontracteren, een hernieuwd, schoon contract sluiten, kost veel meer moeite dan hier van het begin af aan op te focussen. Het vraagt wel een flinke inzet en helderheid. En vooral de bereidheid om oog in oog te staan met je angst, ongemak, twijfel: het gevoel niet te voldoen of door de mand te vallen wanneer je niet zonder meer ingaat op de vraag die je krijgt toegespeeld. Het. Is alsof je even volop tegen jezelf aanloopt en met lege handen staat: hoe bewaar je je ruimte en wat is het juiste antwoord? Bij een helder contract. Krijgen beide partijen. Wel het gevoel dat alles op zijn plaats valt. De grond waarop je dan met elkaar in zee gaat is stevige, eerlijke grond, waarin ieder de confrontatie aangaat met hoe het is.

ANTWOORD GEVEN VANUIT EEN DIENENDE PLEK

Het vermogen om je eigen magische beweging in te sluiten wordt een toegangspoort om in contact te komen met wat er in de interactie speelt. Hierbij schenk je aandacht aan je eerste impuls in een gesprek of in de communicatie met een afdeling en laat die tot je doordringen. Ook al zou je het willen, je magische beweging helemaal doen stoppen, is onmogelijk. Je kunt er wel meer bewustzijn op krijgen door instinctieve reacties, zoals ik wil je beschermen, ik wil niets met je te maken hebben, bij jezelf waar te nemen. Het is niet zo simpel om hier echt bij stil te staan; het roept vaak zelfveroordeling of schaamte op. In het serieus nemen van je impulsen kom je makkelijker op het spoor met welke ervaringen ze te maken hebben. Vaak wordt het je pas in een reflectie achteraf helder.

Bijzonder is dat in de samenspraak met jezelf – het reflecteren op jouw bijdrage in de communicatie – bijna als vanzelf ook een gezonde afbakening in het contact ontstaat. Je ontdekt welke angst, twijfel of weerstand er ‘aan de overkant’ leeft waardoor het voor de ander lastig is om de eigen leertaak aan te gaan. In je aanraakbaarheid en de bereidheid om naar jezelf te kijken ben je als leider een uiterst betrouwbaar voorbeeld.

Antwoord geven vanaf. Een dienende plek vraagt om moed, discipline en vaardigheid. Het impliceert immers dat je bereid bent om telkens opnieuw een reis langs de pijnpunten en gevoeligheden uit jouw verleden te maken. Dit confronteert je met jezelf, zoals bijvoorbeeld met de vraag: Ben ik wel goed genoeg? Interventies doen vanaf de dienende plek betekent mensen aanspreken op een laag die er werkelijk toe doet en insluiten van hun weerstand en kwetsbaarheden. Het is alsof je iemand verraadt in het doorbreken van de vanzelfsprekende in het contact. Door

niet op zijn of haar appél in te gaan gooi je in zekere zin een baksteen door de ruit. Een spannend moment voor alle betrokkenen. Kortom: werken vanuit de dienende plek is geen gemakkelijke klus. Het paradoxale is dat juist op dit kruispunt de opening naar werkelijke verandering zich aandient. Werken vanuit de dienende plek wordt eenvoudiger als je deze plek eenmaal kent. Dan kun je ervan afraken en er ook makkelijk naar terug. De trekkracht van de magische plek blijft present, maar je hebt er bewustzijn op.

Uit: De tekens verstaan, Morten Hjort, Wibe Veenbaas, Miriam Broekhuizen