

## Goede leiders managen niet alleen processen, maar vooral relatie

Etienne van Oosten (United Talent), donderdag 7 april 2011

Veel leiders streven naar verbinding. Maar wat betekent dat eigenlijk? Wanneer is er sprake van verbinding? En hoe zorg je daarvoor? Goede vragen voor mijn eerste blog op deze site, die ik graag beantwoord vanuit mijn visie en ervaring.

Verwijdering is het tegenovergestelde van verbinding. In de praktijk kom ik die situatie in organisaties veel tegen: mensen verwijderen zich van elkaar en van de organisatie. Ze gaan (on)bewust tegenwerken, in plaats van mee- en samenwerken. De organisatie gaat stroever draaien, individuele medewerkers raken gedemotiveerd.

### **Gezamenlijk belang**

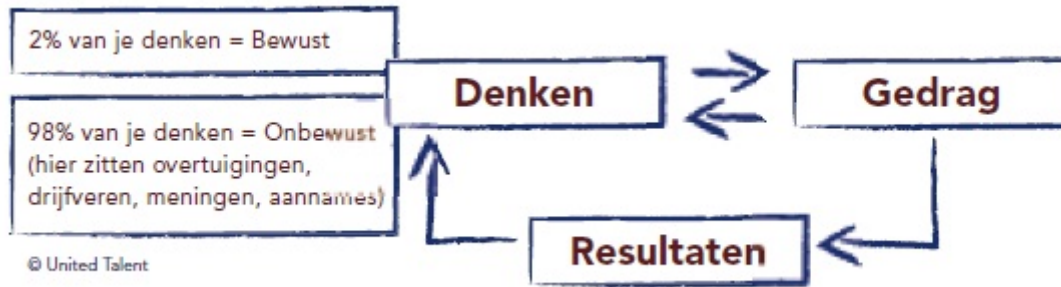
Die verwijdering ontstaat meestal als mensen de nadruk leggen op tegenstellingen. Ze hebben het gevoel dat zij gelijk hebben en de ander niet. Er ontstaat gedoe. Managers klagen bijvoorbeeld dat medewerkers niet mee willen met veranderingen en dat ze daarin ongelijk hebben. Medewerkers klagen dat managers niet begrijpen wat er werkelijk nodig is en dat zij daarmee ongelijk hebben. Over en weer focussen managers en medewerkers op wat er mis is aan de ander en hebben geen oog meer voor het gezamenlijke belang.

Zulk wederzijds onbegrip kom ik op allerlei momenten tegen, niet alleen tussen managers en medewerkers, maar ook tussen allerlei andere groepen en individuen binnen organisaties of daarbuiten. Het overtuigd zijn van het eigen gelijk staat in de weg dat we ons verplaatsen in de ander. We luisteren niet. We stellen geen vragen. Dat zorgt voor verwijdering en gebrek aan verbinding. We gaan ons storen aan de ander.

### **Focus op gewenst resultaat**

Zo'n situatie doorbreek je door iedereen binnen de organisatie bewust te maken van zijn/haar functie en rol. 'Waarom ben je hier en wat heb je bij te dragen?' Daarnaast is het van belang dat mensen weten wat hun ambities zijn. Die maak ik met hen manifest: 'Wat wil je bereiken, waar loop je warm voor?' Daarbij focussen we op het gewenste resultaat. Als je dat bespreekt met groepen en individuen, ontdek je dat er meer is dat mensen bindt dan scheidt. Ook al zijn mensen als individu nog zo verschillend, in het gezamenlijke doel vinden ze elkaar. Vanuit die gezamenlijke focus ontstaat de verbinding.

Onze individuele verschillen worden vooral bepaald door uiteenlopende denkwijzen en waardenpatronen. En die verschillen in denken maken dat we elkaar niet begrijpen. Dat denken is van grote invloed op ons gedrag, en wordt voor zo'n 95 procent gestuurd door ons onderbewustzijn. Onze ervaringen, overtuigingen, angsten en verlangens spelen daarin allemaal een rol. Bij het streven naar verbinding binnen de organisatie laat ik zien waar de verschillen in denken zitten en hoe die het gedrag beïnvloeden en het wel of niet halen van het gewenste resultaat.



Door het gewenste resultaat als uitgangspunt te nemen, kun je terug redeneren naar wat voor gedrag nodig is maar ook wat je dan moet denken of vinden. Bijvoorbeeld: als je wilt bereiken dat mensen binnen de organisatie zich serieus genomen voelen, dan betekent dat wellicht voor je gedag dat je vragen moet stellen en luisteren. Het werkt als je dan de overtuiging hebt dat anderen ook zinnige bijdragen kunnen leveren, waardoor je verder komt. Want als je eigenlijk vindt dat jij het allemaal weet of van te voren bedenkt dat het toch niets oplevert dan werkt het niet.

### Managen van relaties

Managers zijn vaak goed in het sturen op processen, taken en bevoegdheden. Goede leiders zijn niet alleen daarin goed, maar kunnen daarnaast ook relaties managen. Ze voelen emoties van anderen aan en kunnen goed luisteren. Zo doorgronden ze dat veel blokkades in organisaties niet zozeer samenhangen met expliciete, technische zaken als processen, taken en bevoegdheden, maar met impliciete, onderliggende emoties. Zwakke leiders stappen sneller in de valkuil om voor een relationeel probleem een technische, expliciete oplossing te kiezen.

Als medewerkers bijvoorbeeld klagen over gebrek aan communicatie binnen de organisatie lijkt het de voor de hand liggende oplossing om extra te gaan vergaderen, of nieuwsbrieven te gaan uitgeven. Maar als je bedenkt dat klachten over communicatie vaak voortkomen uit gevoelens van onzekerheid of een behoefte aan betrokkenheid en verbinding, dan is meer vergaderen of een nieuwsbrief niet de oplossing. Dan gaat het over weten dat een ander je begrijpt en dat je het gevoel hebt dat je samen voor dezelfde klus staat opgesteld. Dan mag er in de communicatie best iets misgaan. Als ik weet dat jij me snapt en respecteert dan zeur ik daar niet over, maar los ik het op. Ervaar ik die verbinding niet, ja dan ga ik klagen over een gebrek aan communicatie.

### Volwassen gedrag

Van leidinggevend en vergt dit sturen op relaties volwassen gedrag. Op het eerste oog is het vanzelfsprekend dat zij zulk gedrag vertonen. Maar als je volwassen gedrag definieert als de ander als gelijkwaardig zien, en bijvoorbeeld niet betuttelen of voor een ander denken, is het een houding die niet iedere leider heeft. In managementopleidingen wordt er weinig aandacht aan besteed.

Als je elkaar als gelijkwaardig ziet, ondanks verschillen in positie of anderszins, dan wordt het ook veel eenvoudiger om elkaar aan te spreken op gedrag dat wel of niet werkt. Voor verbinding is het in elk geval een essentiële keuze, evenals je verplaatsen in de ander en rekening houden met emoties en het accepteren van verschillen.