# Keizer geef

*Een oproep aan leiders om het taboe op het bespreekbaar maken van voorbeeldgedrag te doorbreken*

*Auteur: Arthur Hol*

# u bloot

*En terwijl de keizer daar voortschrijdt, poedelnaakt, en iedereen luid zijn nieuwe kleren bewondert, komt er een klein meisje naar voren. Zij roept: 'Maar de keizer heeft helemaal geen kleren aan!'*

De boodschap van het meisje in dit welbekende sprookje 'De nieuwe kleren van de keizer' vertegenwoordigt voor mij een deel van de zogenaamde onderstroom: het taboe waarover niemand spreekt. Hoe ga je om met de onderstroom in de organisatie, als hoogste manager of bestuurslid? Hoe zie je de rol van belangrijke personen om je heen, van werknemers, leden van een bestuurs-, medezeggenschaps- of toezichthoudend orgaan of misschien wel leveranciers of klanten, bij feedback over hoe je als leider met die onderstroom omgaat, met name over de bespreekbaarheid van jouw voorbeeldgedrag?

Eind augustus woonde ik een tweedaags 'Koplopers' programma bij van acht CEO's en bestuursleden van grote Belgische ondernemingen, verzorgd door twee organisaties die zich richten op de vergroting van de fysieke en mentale veerkracht van mensen: Energy Lab en Better Minds at Work. Het ging uiteraard veel over het belang van voorbeeldgedrag van de 'top' voor het welbevinden, de productiviteit, de arbeidsvreugde en het levensgeluk van hun werknemers, maar ook over de positieve 'hefboomwerking' van het voorbeeldgedrag van de hoogste bedrijfsleiding.

Denk dan niet in de eerste plaats aan de CEO die een of meer marathons loopt, een aansprekend, maar wellicht voor sommigen ook intimiderend voorbeeld van fysieke veerkracht, maar juist aan minder 'wervelende' voorbeelden zoals het nemen van voldoende slaap. Voor mentale veerkracht kun je denken aan het zichtbaar voor iedereen creëren van voldoende 'offline'-communicatie: het doelbewust blokken van de agenda en in de privétijd thuis niet digitaal of mobiel bereikbaar zijn. Of aan open zijn over de 'strenghts' van het eigen drijfveren- en talentenprofiel, maar ook over de eigen 'weaknesses' en hoe je daarmee omgaat.

## Het belang van de 'onderstroom'

De onderstroom kan de verandering in jouw organisatie behoorlijk beïnvloeden.
Vooral wanneer je jouw organisatie wilt transformeren naar een organisatie waarin je werkt met zelforganiserende teams, vanuit waardering voor heel de mens in al zijn kwetsbaarheid en potentie. Of in het geval dat je wilt transformeren naar een evolutief doel dat zich in de tijd ontvouwt, via een proces waarin werknemers zich steeds aanpassen aan wat nodig is.

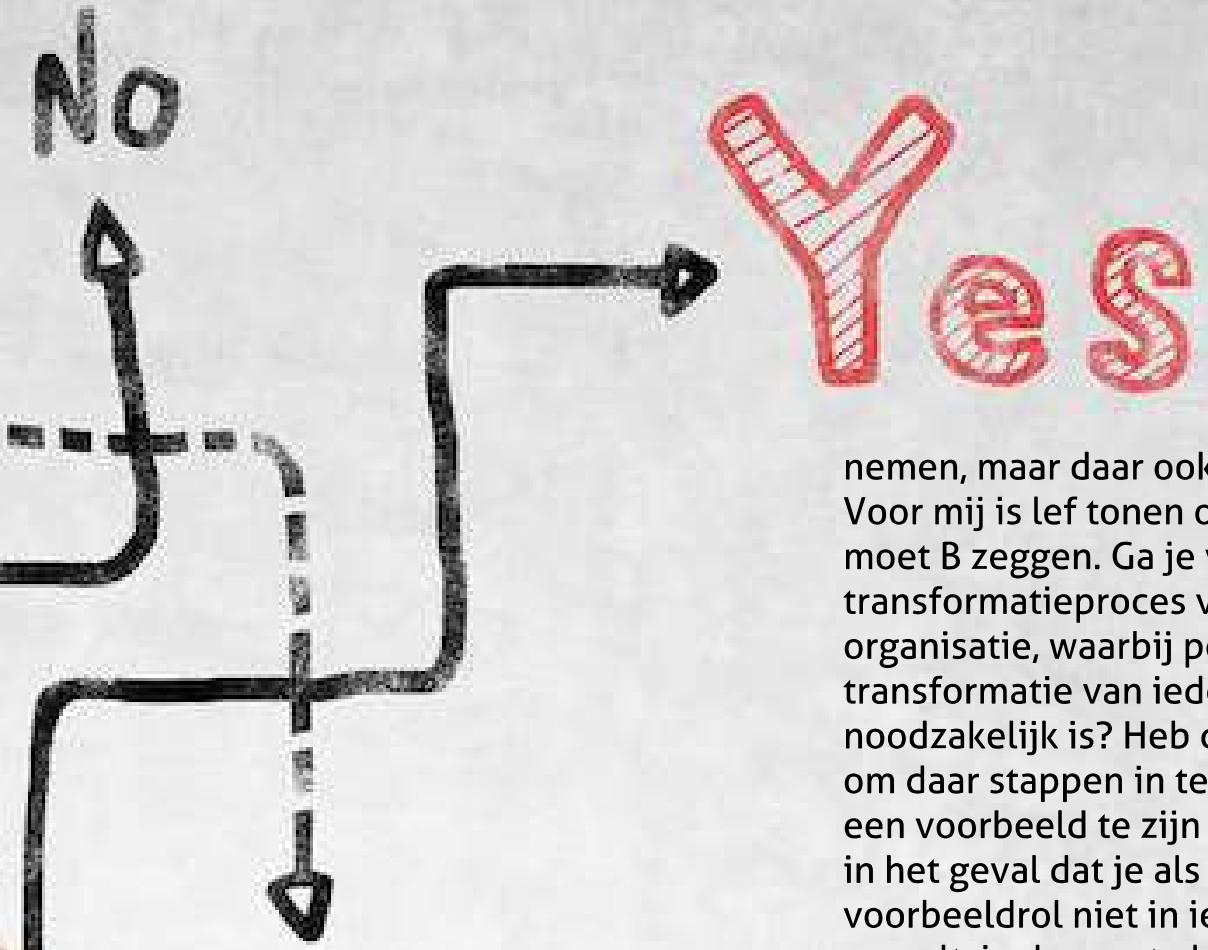
Vroeger dacht ik dat ik als adviseur weerstand moest helpen lokaliseren en opruimen, zodat de geplande verandering gemakkelijk 'geïmplementeerd' zou kunnen worden. Inmiddels weet ik dat weerstand uit de onderstroom een gezonde bron van informatie is, die vaker wel dan niet wijst op wat er écht speelt en nodig is . Als alles in meerstemmigheid naar boven mag komen en je kijkt ernaar vanuit een onbevooroordeelde houding, hoef je de verandering niet te 'verkopen'. Dan ontwikkelt de organisatie in samenspraak op basis van de onderstroom en is er geen sprake van weerstand.

## Hoe haal je de onderstroom naar boven?

In de meeste ontwikkelprogramma's voor medewerkers is er aandacht voor het zich kwetsbaar en open opstellen. Daardoor worden ieders drijfveren, talenten, maar ook valkuilen en zwakheden voor de collega's zichtbaar. Hierdoor kan men effectiever, efficiënter en met meer arbeidsvreugde samenwerken. Behulpzaam hierbij kunnen zijn: organisatiebrede dialoogsessies, organisatie-opstellingen en op 'deep democracy' en Storytelling gebaseerde aanpakken.

Deze beweging vraagt echter om leiders die in staat zijn tot een hoge mate van zelfreflectie, ook op hun schaduw-kanten, hun eigen leiderschapsgedrag en de impact hiervan op de transformatie van de organisatie. In mijn ervaring is bij het naar boven halen van de onderstroom veiligheid een noodzakelijke randvoorwaarde. Ik hoor te vaak spreken over organisaties waar op zich eigentijdse werkvormen werden gehanteerd, maar waar de veiligheid ontbrak. Het gevolg was dat mensen die iets op hun lever hadden er niet mee naar voren kwamen, doordat zij verwachtten dat hen dat duur kwam te staan.

Het belang van veiligheid en lef
Neuropsychologe Elke Geraerts van Better Minds at Work verwoordt het in haar boek 'Het Nieuwe Mentaal' als volgt:




*"Dezelfde eigenschappen die een verschrikkelijke baas maken, blijken omgekeerd aanwezig bij succesvolle managers. Leiders onderscheiden zich van 'bazen' door precies op die vlakken te scoren waar anderen het laten afweten. In plaats van te micromanagen baseren ze zich op vertrouwen. Ze geven niet alleen feedback, maar staan er ook zelf voor open en als geen ander weten ze een gevoel van veiligheid te creëren. Bovenal wordt het lef getoond om hun organisatie en werknemers een nieuwe richting uit te sturen".*

Elders geeft zij een definitie van lef: "niet alleen de initiële beslissing nemen, maar daar ook bij blijven." Voor mij is lef tonen ook: wie A zegt moet B zeggen. Ga je voor een transformatieproces van de organisatie, waarbij persoonlijke transformatie van iedereen noodzakelijk is? Heb dan ook het lef om daar stappen in te zetten en zo een voorbeeld te zijn voor anderen, of in het geval dat je als topleider die voorbeeldrol niet in ieders ogen vervult, je daarop te laten aanspreken.

## Jouw leiderschap en de nieuwe organisatiefilosofie?

Het voorleven van de organisatiefilosofie door de top van de organisatie is volgens Frederic Laloux belangrijker dan de ontwikkelingsfase van de onderneming, het opleidingsniveau van werknemers en karakteristieken van de sector waarin de organisatie zich bevindt en als enige factor van doorslaggevend belang. Bij dat voorleven gaat het om de manier van doen van de top, maar vooral de manier van zijn: het wereldbeeld en de psychologische ontwikkeling die

past bij de nagestreefde besturingsfilosofie.

Het vergt lef om je eigen kwetsbaarheid  te tonen, maar juist door jezelf te laten zien, maak je het makkelijker voor jouw team en organisatie om door de gewenste transformatie heen te gaan. De liefde voor de missie van de organisatie, voor de collega's die dit mogelijk willen maken en hopelijk ook voor jezelf, maakt hopelijk dat je vleugels krijgt om samen te bewegen in de gewenste richting en daarmee de transformatie te doorleven. Wat streng gezegd zou een 'werkhypothese' kunnen zijn, dat succes in het oude of huidige leiderschaps- of organisatieparadigma de kans groot maakt dat de huidige topleider niet over het vereiste profiel

Paradoxaal genoeg is de ultieme vorm van dienstbaar leiderschap misschien wel: in alle eerlijkheid vast stellen dat je, gezien je profiel, niet degene bent die de organisatie een nieuwe toekomst inleidt als daarin een radicaal andere vorm van leiderschap en organiseren centraal staat.

## Ben jij de keizer met nieuwe kleren?

Je steekt veel energie in de beweging die iedereen moet maken, maar het gevoel van veiligheid dat mensen moeten ervaren om hun gedrag te onderzoeken en zich nieuw gedrag eigen te maken, is in belangrijke mate afhankelijk van het voorbeeldgedrag dat ze te zien krijgen. Geregeld onttrekt de top zich aan de vereiste transparantie en vertoont geen voorbeeldgedrag. Wat gebeurt er als je vraagt van jouw medewerkers om te transformeren en je licht het voltallige personeel door op het vlak van drijfveren, maar je blijft zelf buiten schot? Wat gebeurt er als niemand durft te roepen dat de keizer

geen kleren aan heeft? Dit raakt aan het taboe op het ongevraagd bespreekbaar maken van het voorbeeldgedrag van het topmanagement. Zeker als dat te maken heeft met persoonlijke eigenschappen, het 'doen', maar vooral ook het 'zijn' van de topmanager en zijn of haar persoonlijke reis. De angst bestaat vaak dat een kritische vraag op een van deze vlakken je de kop kost.

## Het belang van je eigen verhaal

Elke verandering legt kwetsbaarheid bloot, maar de Amerikaanse hoogleraar psychologie Brené Brown laat zien dat kwetsbaarheid tonen juist een daad van moed is. Zij maakte in haar boek 'De kracht van kwetsbaarheid' gebruik van haar eigen ervaringen. Juist door haar persoonlijke verhaal en haar openheid, moedigt zij haar publiek aan om de eigen kwetsbaarheid te tonen en daardoor persoonlijke groei te bewerkstelligen, die uitmondt in groei van de organisatie als geheel.

Vertel je persoonlijke verhaal, vertel over je eigen zoektocht naar een nieuwe vorm van leiderschap, inclusief de momenten van vallen en opstaan. Vertel over je eigen profiel van drijfveren, waarden, voorkeurs-gedragsstijlen, talenten, maar ook zwakheden. Vertel ook hoe je daaraan werkt, met coaching, intervisie of andersoortige begeleiding. Roep je collega's op allerlei momenten op om hier feedback op te geven en ruim daar tijd voor in, bijvoorbeeld aan het einde van iedere bijeenkomst of vergadering.

Het is een immense bemoediging voor allen in de organisatie, waardoor zij zich veiliger voelen om ook naar voren te treden met het verhaal over hún zoektocht en hún profiel. Als je dit authentiek kunt doen, heeft niemand het gevoel dat de 'keizer geen kleren aan heeft, ' hij heeft immers zichzelf als keizer al bloot gegeven en zich getoond in al zijn medemenselijkheid. Daarmee vertoon je verbindend leiderschap. Elke Geraerts omschrijft het als de 'mentale veerkracht' die nodig is om te komen tot 'wendbare' organisaties.

Robert Greenleaf schreef in zijn essay 'De dienaar als leider' waarin hij de filosofie van Servant-Leadership ontvouwde  als dat iedere vorm van leiderschap 'begins with the individual'.

## Wezenlijke vragen

Wat kun je zelf doen? Beantwoord deze drie wezenlijke vragen:

1. Wie ben ik, met al mijn drijfveren, talenten en kwetsbaarheden, inclusief mijn schaduwkant, wat is mijn gedrag én het effect in de organisatie?

2. Hoe bepaal ik onbevooroordeeld wat écht speelt en wat écht nodig is aan verandering? Twee subvragen hierbij zijn: "Hoe draag ik eraan bij dat de onderstroom naar boven komt, zonder daarover een oordeel te hebben?" En: "Hoe betracht ik openheid over alle persoonlijke en zakelijke agenda's van mijzelf rondom de verandering en stuur ik erop aan dat anderen hetzelfde doen?"

3. Hoe trek ik met betrokkenen samen op in de reis naar de bestemming, terwijl ik tegelijk recht doe aan ieders eigenheid, rol en (wettelijke) taken, als bestuur en toezichthouder, klanten, werknemers en als vertegenwoordigende organen (ondernemingsraad, cliëntenraad, vakbonden). Ik noem dat: 'samensturing in verandering.'

Het is essentieel dat je als leider openstaat voor feedback én voor je omgeving, want die moet zich veilig genoeg voelen om net als het meisje uit het sprookje te roepen dat de keizer geen kleren aan heeft.

Zelf heb ik in de vorm van een boom uitgebeeld wat mijn missie en drijfveren zijn, welke activiteiten en rollen mij liggen en welke niet en welke klanten en opdrachten daarbij passen en welke niet. Die boom en visie op mijn werkterrein heb ik op mijn website geplaatst, om het open gesprek over wie ik ben en wat ik kan betekenen voor anderen te vergemakkelijken, in het wederzijds belang van het opzetten van een goede samenwerking of het op goede gronden daarvan afzien.

## Deel de antwoorden

Stel jezelf bovenstaande drie vragen en deel de antwoorden met je omgeving. Net als anderen zul je waarschijnlijk niet geheel voldoen aan de leiderschapseisen die gelden vanuit een nieuwe organisatiefilosofie, heb je goede en minder goede eigenschappen en moet je bepaalde competenties ontwikkelen. Net als iedereen heb je daarvoor tijd nodig en wellicht ook begeleiding. Wees daar open over. Teken jouw 'boom', treed naar buiten met jouw verhaal voor zover jouw behoefte aan privacy en jouw organisatiecultuur dat toestaan: je kunt klein beginnen en je bedient zelf de 'volumeknop.' Je zult zoveel meer mensen

raken met jouw boodschap en inspireren tot de persoonlijke transformatie die ook zij zullen moeten doormaken.

## Laat anderen ook vragen stellen

Laat ook de personen om je heen reflecteren op wat hun antwoord zou zijn, als zij de drie vragen voor je zouden moeten beantwoorden. Denk dan aan collega-leden van de raad van bestuur of het topmanagement, werknemers, leden van een medezeggenschaps- of toezichthoudend orgaan, leveranciers of klanten, maar ook levenspartners, familieleden, vrienden of een professionele coach. Vraag expliciet om feedback. Wat doe jij om de drempel te verlagen om jouw voorbeeldgedrag bespreekbaar te laten zijn en je van gevraagd, maar ook van ongevraagd advies te voorzien? Indien je zelf niet jouw eigen voorbeeldgedrag aankaart, moet je erop voorbereid zijn dat uiteindelijk iemand naar voren stapt met de boodschap dat de keizer geen kleren aan heeft. De ervaring leert dat dat vrijwel altijd te laat gebeurt, met alle vervelende gevolgen van dien voor de organisatie en voor jouzelf.

De 'organen' van de organisatie zoals Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen / Raad Toezicht, Ondernemingsraad, Cliëntenraad kunnen helpen bij het bespreekbaar maken van het onderwerp door het op gezette tijden te agenderen. Dat kan gebeuren onder de algemene noemer 'Voorbeeldgedrag bij verandering'. Op die manier brengt je tot uitdrukking dat het niet alleen gaat om voorbeeldgedrag van de 'top', maar ook om dat van andere managers, en uiteindelijk om dat van iedereen. Ieder vertoon van kwetsbaarheid blijft lef vergen. Jouw liefde voor de missie van de organisatie en voor de personen die eraan verbonden zijn, als klant of als werknemer en het besef dat je ten volle wilt kunnen putten uit de veranderkracht van iedereen in de organisatie, kunnen je helpen om de eerste stap te zetten om die veranderkracht te ontsluiten. Met jouw persoonlijke voorbeeld!

*Arthur Hol is auteur voor Pioniers Magazine. Hij is partner bij De Koning Vergouwen Advocaten, directeur van HRM-college, programmadirecteur bij Governance University en organisatieadviseur, partner van Nieuw Organiseren. Hij werkt met creatieve aanpakken om zijn 'Mens boven Systeem' –filosofie vorm te geven en stelt zich ten doel om op die manier bij te dragen aan transformatie van mensen en organisaties. Co-creatie is daarbinnen het principe waarmee hij mensen en ideeën met elkaar weet te verbinden.*

**www.arthurhol.nl**