

KARL VAN HOEY

Leidinggeven
kracht vanuit
onmacht

Coachend omgaan met voortdurende verandering
en politiek spel



VOORWOORD	9
INLEIDING	11
I. ONMACHT: ECHT OF EXCUSES?	13
1. Harry die wil dat ze coachen...	15
2. De nieuwe veiligheidsprocedure	18
3. Problemen versus excuses	19
4. Tijdelijk soelaas	20
5. Samenwerken in veiligheid en vertrouwen	21
6. Cynisme	22
7. Empathie	23
8. Kiezen	25
9. Oorzaken: grijpen, begrijpen, ingrijpen?	26
II. VOORTDURENDE VERANDERINGEN	29
A. Modellen die mij storen	32
B. De krampachtige toepassing van die modellen	33
C. Krachtige verhelderingen	35
D. Drie verschillende dimensies	37
1. Het managen van jezelf doorheen voortdurende verandering	39
a. Emoties	39
b. Het menselijk brein	40
c. Emoties benoemen	43
d. Veerkracht en leerkracht	45
e. Samenvatting	45
2. Het coachen van je medewerkers doorheen voortdurende verandering	46
a. Emoties	46
b. Veerkracht	48
c. Leerkracht	52
d. Samenvatting	55
3. Het managen van het veranderings- en implementatieproces	55
a. Afscheid nemen, verliezen, beëindigen	58
b. De neutrale zone	63
c. Het nieuwe begin	69
4. Cyclus	76

III. GEPLANDE EN ONGEPLANDE VERANDERINGEN	79
A. Gepland versus ongepland	81
1. Gepland	81
2. Ongepland	83
a. Acute crisis	84
b. Zichzelf weer rechtop trekken	86
c. Onwaarschijnlijk	88
3. Drie zones van ongeplande verandering	89
B. Geplande en ongeplande verandering samen: living together apart	92
1. Twee snelheden	93
2. Wat kun je doen?	94
IV. POLITIEKE ACTIE	97
1. Politieke gewaarwording	106
a. Toeval en noodzaak, dikke vrienden	106
b. Essentie bij gewaarwording	110
2. Politieke bewustwording	111
a. Het spel der belangen	111
b. Essentie bij bewustwording	114
c. Samenvatting van gewaar- en bewustwording: de politieke “basis”	116
3. Politieke actie	117
a. Het spel der gewichten	117
b. Essentie bij politieke actie	122
4. Politieke impact	122
a. Op de Olympusberg	122
b. Essentie bij politieke impact	127
c. Samenvatting van politieke actie en impact: politiek voor “gevorderden”	130
d. Ter afsluiting	130
5. De wereld op zijn kop	131
a. Piramides	131
b. Willen en moeten	134
6. Politieke vaardigheden	135
a. Stellingen en vaardigheden	135
b. Communicatie	137
c. Analyse	143

d. Keuze	144
e. Samenvatting	145
7. De informele (wereld van je) organisatie	148
a. Het lijnmanagement in spreidstand	149
b. Te weinig of te veel geld	153
c. Aanhoudende druk op het personeelsbestand	155
d. Veranderingsprojecten aan de gang?	158
e. Onduidelijkheid	160
f. De deur staat open...	163
g. Samenvatting	163
h. Globaal overzicht van heel dit deel	164
i. Voor de fijnproevers...	164

V. EEN COACHENDE ATTITUDE 173

1. Het waarom	178
a. Het waarom van het bedrijf	178
b. Het waarom (niet) van de leidinggevenden	179
c. Overtuigingen, percepties en emoties over coaching	180
2. Certificatietraject tot coach	181
a. Niveaus	182
b. Competenties	184
c. Gespreksstructuur	187
d. Integratie	189
e. Reflectie	190
f. Terug bij het begin	191
g. En wat dan met de vijfde grote hindernis?	191
h. Steun	192
3. Twee vliegen in één klap	192
a. Meaningful conversation	193
b. Tools en processen	194
4. Coaching is geen advies, of toch?	195
5. Maar het is gevaarlijk!	197
6. Dan nog, coaching is tegennatuurlijk!	200
7. Behoeftte aan steun en stimulering	202
8. Invloed van het topleiderschap op het hele leiderschap	203
9. Faciliteren en organisch laten groeien	206
a. Faciliteren	206
b. Het 70/20/10-framework	206
c. Chronologie	207
d. Organisatie	209

1. 1ste fase	210
2. 2de fase	211
3. 3de fase	211
4. 4de fase	212
e. Timing	212
f. Organische groei	213
g. De informele organisatie	213
10. Een coachende attitude in een coachende cultuur	214

VOORWOORD

We staan er zelden bij stil maar organisaties zijn de voorbije 20 jaar heel erg veranderd. De machtsafstand is veel kleiner geworden. Verandering werd ondertussen een – voor veel medewerkers – lastige constante. De digitalisering heeft ervoor gezorgd dat we op een totaal andere manier samen werken. Mensen blijven veel minder lang dezelfde job doen. Leren en ontwikkelen is iets permanents geworden terwijl dat vroeger nog als iets occasioneels werd gezien. Net daarom zijn organisaties een heel stuk vloeibaarder geworden.

Vroeger hadden mensen een brievenbus, een telefoon, een TV en gesprekken. Dit waren de kanalen langs waar mensen werden geprikkeld of beïnvloed. Die kanalen zijn drastisch uitgebreid: meer zenders, meer contacten, meer gesprekken en altijd bereikbaar via mobiele telefonie. En er zijn daar ondertussen nog een hele reeks kanalen aan toegevoegd zoals mail en sociale media. Qua beleving kan je dit vergelijken met het oversteken van een niet al te drukke weg met het oversteken van een heel complex kruispunt met toeterende auto's die razend snel van alle kanten tegelijkertijd komen, een overvloed aan verkeersborden en -lichten. In plaats van even links en rechts te kijken en dan over te steken moet je permanent alert zijn, bij elke stap.

Die vergelijking wil ik even mee nemen naar organisaties. Vroeger werden die vooral top-down aangestuurd en voor veel leidinggevendenden en medewerkers kwam duidelijkheid van één kant, met name van boven. Doordat organisaties veel vloeibaarder zijn geworden, komt invloed nu van alle kanten en gaat het in alle richtingen. Politiek vaardig zijn was belangrijk als je hogerop wou en je hoorde mensen ook echt het onderscheid maken tussen zij die daarmee bezig waren en zij die dat niet waren. Nu moet iedereen op de ene of andere manier zichzelf en de omringende context beheren, anders word je plat gereden.

Veel mensen – zowel medewerkers als leidinggevendenden – raken op de een of andere manier verlamd in hedendaagse organisaties. “Onmacht” noemt Karl het terecht. Dat gevoel is inderdaad bijzonder groot bij heel wat medewerkers. Burn-out is daar een mogelijke uitloper van. Op basis van zijn jarenlange ervaring met en in organisaties reikt Karl in zijn eerste boek een reeks effectieve handvaten en inzichten aan om uit het moeras van onmacht te klauteren en daarbij houdt hij rekening met zowel het intrapsychische als het interpersoonlijke, het individuele perspectief en dat van de organisatie. Het is fijn om te zien dat Karl die verschillende perspectieven bij elkaar heeft gebracht. Laat het boek nu maar zijn werk doen...

Philippe Bailleur
Organisatiecoach bij Living Systems Coaching
Auteur van “Architect van je Organisatie” en tal van andere publicaties.

INLEIDING

Hier gaan we dan. Het is dinsdag 9 september 2014, 15.11 u en ik schrijf mijn allereerste zin van wat “mijn boek” gaat worden.

Vorig weekend heeft Liesbeth van uitgeverij die Keure me laten weten dat ze mijn “concept” ziet zitten. Dat vond ik geweldig nieuws. Het betekent wel dat ik vanaf nu op regelmatige tijdstippen in operationele quarantaine zal moeten om te schrijven. Ik schrijf zeer graag. Dat is het probleem niet. Maar ik heb precies de juiste omgeving en energie nodig. Anders lukt het niet. Naar die twee zal ik vanaf nu dus bewust op zoek moeten gaan en ik zal ook letterlijk “schrijftijd” inplannen in mijn agenda. Zo werkt dat bij mij.

Waarom een zoveelste boek over verandering, politiek in organisaties en coaching?

Er zijn al zoveel auteurs, de ene al bekender dan de andere, die van zichzelf vinden dat ze daarover iets interessants of vernieuwends te schrijven hebben.

Ik weet niet of ik bij die groep hoor. Wel heb ik een aantal zaken meegeemaakt die mijn kijk op organisaties, op leidinggeven en op samenwerken grondig dooreengeschud hebben. En die mij, bij momenten erg confronterend, hebben geleerd hoe **persoonlijke ontwikkeling noodzakelijk is voor professioneel succes**.

Ook ben ik vaak in situaties geweest waarin managers hun **onmacht** uitschreeuwden, soms zelfs fysiek. Onmacht over het gedrag van hun eigen leidinggevendenden, over complexe structuren en processen, over te veel of te weinig communicatie, over bureaucratie, over te veel veranderingen op te korte tijd, over onzekerheid over jobs, over politieke spelletjes, over onmogelijke medewerkers, over hun team dat geen team meer is na de laatste herstructurering, over..., over...

Ik heb ervaren dat het leven in organisaties erg **uitdagend** kan zijn, om het met een eufemistisch eufemisme uit te drukken. Ik heb ook gezien hoe sommigen, leidinggevendenden en anderen, er toch in slagen met al die uitdagingen om te gaan. Op manieren die hen toelaten **als professional hun doelstellingen te halen en als mens gelukkig te zijn en te blijven**.

Doorheen al deze ervaringen ben ik tot enkele uitgangspunten en inzichten gekomen waarvan ik geloof dat het zinvol kan zijn ze te bundelen in enkele concrete tools, technieken en kapstukken.

Ik geloof dat het delen hiervan inzicht en inspiratie kan bieden voor vele collega's in organisaties, al dan niet leidinggevendenden. Want onmacht, wat ook haar oorzaak is, is van alle mensen en van alle tijden.

Ik ben me dus gaandeweg een andere vraag gaan stellen: waarom niet? Waarom hierover geen boek schrijven?

Dit is geen autobiografie, maar het spreekt voor zich dat je alleen maar kunt schrijven als je volledig en volwaardig “springt”. Een glimp van mijn persoonlijke, mentale en emotionele wereld is dus *part of the deal*.

Gezien de rechtstreekse persoonlijke herkenbaarheid van een aantal situaties, zal ik niet de echte namen van personen of bedrijven gebruiken, tenzij de omstandigheden dat toch toelaten.

Uiteraard maakt dat de ervaringen niet minder authentiek.

Want dat moet dit boek in de eerste plaats worden: een overdracht van **ervaring** en **inzichten** uit de praktijk tussen professionals. Verwijzingen naar onderzoek en andere auteurs zijn er zeker en vast. Maar de eigen beleving weegt zwaarder door.

Ik draag dit boek op aan Werry De Backer (R.I.P.), een prachtig mens die ons veel te vroeg verlaten heeft. Ik had de ongelooflijke eer krachtig doch veel te kort met hem samen te werken. Zonder hem, en zijn tot nu toe blijvende begeestering, had ik dit boek niet willen schrijven. Dank je wel Werry!

Ik dank ook Bruno Melyn en Jean-Claude Lecoyer, voor hun mentorship en inspiratie.

Bruno ook voor zijn actieve hulp bij het stuk over politieke actie en omdat hij me als eerste de knepen van het bedrijfspolitieke vak leerde. Zonder hem had ik dit boek niet kunnen schrijven.

Jean-Claude ook omdat hij de zeldzame kunst begrijpt om aanwezig te blijven in mijn leven, in het bijzonder wanneer hij afwezig is. En om te voelen wanneer hij meer dan gewoon aanwezig moet zijn, zonder dat ik daarover iets zeg of vraag, maar wel steeds wanneer ik hem nodig heb. Zonder hem had ik dit boek niet graag geschreven.

Veel leesplezier,

Karl

Contacteer Karl via:

www.growingleaders.today

Twitter: @karlvanhoey

LinkedIn: be.linkedin.com/in/karlvanhoey/

Facebook: facebook.com/profile.php?id=100009165478387

1. Onmacht: echt of
excuses?



1. Harry die wil dat ze coachen...

Een voor dit boek cruciale ervaring heb ik opgedaan toen ik als HR-manager voor een consultancybedrijf werkte. Al van in het begin werd duidelijk dat er gigantische uitdagingen waren op het vlak van retentie, motivatie en coaching van de consultants. Dat was nodig want hun leidinggevenden (senior managers en partners) waren veelal uitstekende technici, waarvan een aantal ook commercieel zeer goed waren. Maar minder spek hadden ze gegeten van het “intern” peoplemanagement.

“Hoe zorg ik ervoor dat mijn medewerkers gemotiveerd blijven om hard te werken, zonder dat ze voortdurend meer salaris verwachten (en ik uit pure onmacht niet anders kan dan ze dat te geven: de ‘war for talent’ is moordend)?”, vroeg hij me.

*“Door ze te ‘**coachen**’?”, vroeg ik terug.*

“Coachen? Lieve deugd, wat is dat?”, antwoordden vele collega’s.

Natuurlijk is elke minuut die ze in coaching steken, er één die ze niet met hun klanten bezig kunnen zijn, en laat net dat de essentie van hun passie zijn.

Harry, de managing partner, met wie ik van in het begin een uitstekende relatie had opgebouwd, riep me na enkele maanden bij hem voor de gebruikelijke 5 minuten feedback. Het werd een gesprek van 3 uur. Er werden zelfs andere meetings voor uitgesteld.

Hij schreef het volgende op een flipchart:

“NME”

“Weet je wat dit is?”, vroeg hij.

“Je kan het, in het Engels, lezen als EN EM IE, dus ja... enemy... vijand?”, antwoordde ik.

“Precies. Weet je wat onze grootste vijand is?”, vroeg hij.

Het bleef stil bij deze jongen, dus hij vervulde zelf: *“Excuses”. “Excuses zijn onze ergste vijand. En met die drie letters bedoel ik dat we die niet meer mogen gebruiken: N-M-E: NO MORE EXCUSES”.*

“Ah zo, ja...”, antwoordde ik, “en hoe zie je dat dan precies Harry?”

*“Wij, en in het bijzonder jij vanuit je HR-rol, moeten ervoor zorgen dat we die helse ‘war for talent’ niet langer verliezen met de gebruikelijke reactieve middelen, maar winnen met een proactieve talent- en retentiestrategie. En vooral: aan de leidinggevendenden duidelijk maken dat ze **niet zélf** alle business moeten genereren, adviezen moeten schrijven en problemen moeten oplossen, maar **hun mensen** moeten begeleiden, coachen, managen, motiveren, noem het hoe je wil... om dat **in hun plaats** te leren doen. Daarover wil ik geen excuses meer. Ik wil geen exitinterviews meer waarin ik hoor dat jonge consultants vertrekken omdat hun baas er nooit was en hen nooit betrok bij interessante dossiers. En dat ze dan uit pure miserie maar vertrekken naar een concurrent. Dat het loon daar wel iets beter is, maar dat dat niet de voornaamste reden was. Ik heb het daar zo mee gehad...”*

Hoezeer ik Harry ook begreep, ik vond hem redelijk “drastisch” op dat moment: die leidinggevendenden konden niet zomaar van de ene dag op de andere een nieuwe manier van leidinggeven aannemen. Sommigen onder hen keken oprecht verdwaasd bij het woord “coaching” of erger nog “coachingcultuur” dat ik af en toe wel eens liet vallen.

Konden we bovendien van uitstekende technici en businessontwikkelaars (op zich ook al geen evidente combinatie, maar sommigen hadden dat toch in zich) ook nog eens verwachten dat ze uitstekende coaches zouden worden?

En wat zou er ten slotte gebeuren mocht ik dit NME-verhaal beginnen vertellen in een strategie? En indien ik het op agenda’s van vergaderingen zou gaan plaatsen en er workshops en infosessies over zou organiseren? Of er te pas en te onpas op zou terugkomen tijdens informele gesprekken? Of er nieuwsbrieven zou over maken? Of een intranetsite? Of... wat zou het opleveren? Boegeroep?

Ik heb het geprobeerd, en inderdaad...

“Wie denkt Harry wel dat hij is? Dat hij eerst zelf eens bewijst dat hij dat allemaal zelf kan! Hij vraagt het onmogelijke! Hij legt een corporate en HR-verantwoordelijkheid (lonen, retentie, recruitmentstrategie) bij ons! Dat is wel gemakkelijk! Dat kunnen wij niet! En denkt hij dat al die GEN Y’ers zomaar even fijntjes te coachen zijn misschien?”

Verontwaardiging, frustraties, weerstand, en... onmacht.

Wat Harry op dat moment niet kon weten, is dat hij door zelf het goede voorbeeld te willen gaan geven, zijn eigen gezondheid fataal op het spel

zou zetten. Kennelijk was ook hij niet bij (fysieke) machte om zijn eigen visie in de praktijk om te zetten. Enkele maanden later zou hij zeer ernstig ziek worden en een achttal maanden later overlijden. Het was onmenselijk veel om alleen te doen...

Deze ervaring heeft mij een trauma bezorgd en heeft mijn kijk op mensen in organisaties onomkeerbaar veranderd.

Wat ik geleerd heb, is dat **niet alle vormen van “onmacht”** zomaar af te wimpelen zijn als **“excuses”**. En als er toch te veel onmacht ingeroepen wordt, waardoor het gaat lijken op excuses, heeft dat wellicht ook iets te maken met de historiek en de cultuur waarin dat kon en kan gebeuren.

Als die leidinggevenden botsten op hun eigen beperkingen, n.a.v. die oproep van Harry, is een deel van hun frustraties **onterecht**: je kan en moet steeds openstaan voor verbetering, ontwikkeling, verruiming van je eigen *a priori*'s en overtuigingen. En je telkens de vraag stellen wat nu excuses zijn die je hier gebruikt en waartegen je echt onmachtig bent? Kan je écht niet anders, beter of meer doen?

Een ander deel is **terecht**: eenieder van ons heeft beperkingen. Beperkingen zijn realiteiten. Je kunt proberen door persoonlijke en professionele ontwikkeling je beperkingen te overstijgen. Maar als dat écht niet lukt, is het redelijk zinloos, mocht een ander je verwijten dat je ze als excuus gebruikt om iets niet te doen.

Organisaties en hun leiderschap hebben ook hun beperkingen. Zeker in grote organisaties is er een lange weg tussen de manier waarop beslissingen worden genomen op directiecomités en de manier waarop ze uiteindelijk uitgevoerd of geïmplementeerd worden. Als ze ooit al zover geraken. Het is niet omdat Harry beslist dat iedereen moet gaan coachen, iedereen naar een opleiding stuurt om ze te leren coachen en het werk zo reorganiseert dat er zelfs tijd voor vrijgemaakt kan worden, dat iedereen... zal coachen. Zo werkt dat simpelweg niet. Zulke dingen vragen tijd en een gepaste cultuur.

Een andere situatie...

2. De nieuwe veiligheidsprocedure

Wanneer een directiecomité in een productieomgeving beslist om met onmiddellijke ingang een nieuwe veiligheidsprocedure toe te passen, is die zaak, alvast inzake **beslissing**, “afgehandeld” voor hen. Daarna schiet een **implementatie- en communicatiemachine** in gang die moet toelaten dat de afgehandelde beslissing ook geïmplementeerd wordt.

Maar honderd-en-een redenen kunnen met zich meebrengen dat dat nooit 100 % lukt.

Die nieuwe procedure blijkt bv. anders te worden geïnterpreteerd over verschillende departementen. Hadden alle directie leden het zélf, op het moment van de beslissing, goed en eenduidig begrepen? En ook zo gecommuniceerd naar hun eigen teams?

In sommige teams kan de procedure simpelweg niet werken omdat andere systemen en processen andere regels opleggen. Die waren we vergeten... Moeten die dan weg?

De nieuwe procedure blijkt in strijd te zijn met bepaalde shiftregelingen voor bijzondere omstandigheden.

Ze heeft gegevens nodig die niet allemaal uit het bestaande systeem gehaald kunnen worden; er is dus manueel werk nodig. Ze blijkt ook onvolledig gedocumenteerd te zijn; wat doe je in die welbepaalde crisissituatie die net nu deze week plaatsvindt?

De nieuwe procedure brengt de nodige stress en onmacht met zich mee bij de baas, die zich niet van al die problemen bewust was. Die stress en onmacht probeert hij/zij niet door te geven naar het eigen team. Het is zo al moeilijk genoeg.

Ze blijkt een gedeeltelijke vervanging te zijn van een vorige procedure die het nooit volledig “gehaald” heeft. Dat zorgt voor grote frustraties bij de auteur van die vorige procedure: hij “vertikt” het nu collega’s raad en hulp te bieden wanneer ze problemen hebben bij het implementeren van de nieuwe procedure. Terwijl net nu zijn expertise goed van pas zou kunnen komen.

De nieuwe procedure is in strijd met enkele ongeschreven gewoontes: bepaalde handelingen aan machines die eigenlijk verboden zijn maar die wel een snelle, efficiënte manier inhouden om te reinigen. Die methode

wordt al jaren oogluikend toegestaan. Dus wat nu? Mogen we dat dan niet meer doen? Wat moeten we dan wel doen?

Ze krijgt, ondanks al die problemen, meteen de hoogste prioriteit: iedereen zal er rechtstreeks over worden aangesproken, ook schriftelijk wanneer nodig.

En zo verder.

Laat me tot de essentie komen.

3. Problemen versus excuses

Ik heb geleerd dat een groot deel van al die “problemen” door medewerkers écht als **problemen** worden gepercipieerd: ze zijn er 100 % van overtuigd dat dit problemen zijn, buiten hun wil en impactzone om, die met zich meebrengen dat het maar niet wil lukken, hoe hard ze hun best ook doen. Dit zorgt voor een enorme onmacht bij medewerkers.

Leidinggevenden daarentegen percipiëren die “problemen” écht als **excuses**, zodra hun medewerkers ze inroepen. Dit zorgt voor een enorme onmacht bij leidinggevenden.

Dat sommige leidinggevenden dan ook nog te pas en te onpas zeggen dat ze geen excuses meer willen horen, terwijl hun medewerkers oprecht vinden dat het niet aan hen ligt, maakt **onmacht** bij die laatsten er alleen maar groter op. Tot er vroeg of laat gezondheidsproblemen bij komen kijken.

Ik geef niemand gelijk of ongelijk. In mijn ogen zijn leidinggevende en medewerker er **samen verantwoordelijk** voor om uit te zoeken:

- ▶ wat al dan niet échte excuses zijn;
- ▶ wat al dan niet échte problemen zijn die moeten en kunnen worden opgelost;
- ▶ hoe om te gaan met beide;
- ▶ **hoe elkaar te helpen met beide!**

De meeste medewerkers in een organisatie zullen dit wellicht bevestigen: als de relatie tussen leidinggevende en medewerker goed zit, is het de normaalste zaak van de wereld dat je in zulke gevallen goed met elkaar

overlegt en samen naar oplossingen zoekt. En als je die niet meteen vindt, moet je een manier van werken afspreken die alvast **tijdelijk soelaas** kan bieden aan bepaalde problemen.

4. Tijdelijk soelaas

Waarom tijdelijk? En waarom soelaas en dus geen definitieve oplossingen?

Soelaas, omdat jij als leidinggevende ook niet alles kan oplossen, omdat ook jij geconfronteerd wordt met je eigen onmacht op jouw niveau. Waarvoor ook jij van je eigen hiërarchie wel eens te horen krijgt “excuses” te gebruiken. Soms kun je dus zelf ook niet meer doen dan “luisteren” en oprechte aandacht geven aan je medewerker. Dat zorgt niet voor oplossingen, maar wel voor soelaas, voor het gevoel van “hij/zij geeft echt om ons”. “Hij/zij is niet God de Vader maar heeft het hart wel op de juiste plaats”. Dat doet deugd, dat doet goed, dat motiveert.

Tijdelijk, omdat gelijk welke afspraken die je met elkaar maakt, in afwachting van definitieve oplossingen, per definitie tijdelijk zijn. Maar dat op zich is nog geen probleem. De échte uitdaging is dat het allemaal zo snel gaat, dat de afspraken die je maandag maakt, om tijdelijk om te kunnen gaan met problemen die pas later definitief kunnen worden opgelost, diezelfde week nog “overruled” kunnen worden door alweer andere omstandigheden of beslissingen.

Zo worden **tijdelijke** afspraken voortdurend gewijzigd door **nieuwe tijdelijke** afspraken.

En toch moet je. Je kunt niet anders dan **voortdurend met elkaar in gesprek blijven**. Zolang mensen met elkaar (willen) samenwerken, moeten ze. Ik heb daar geen enkel alternatief voor, hoe circulair die gesprekken soms ook lijken te worden.

Wat ik wel heb, zijn een paar suggesties n.a.v. dit stuk over onmacht en excuses.

5. Samenwerken in veiligheid en vertrouwen

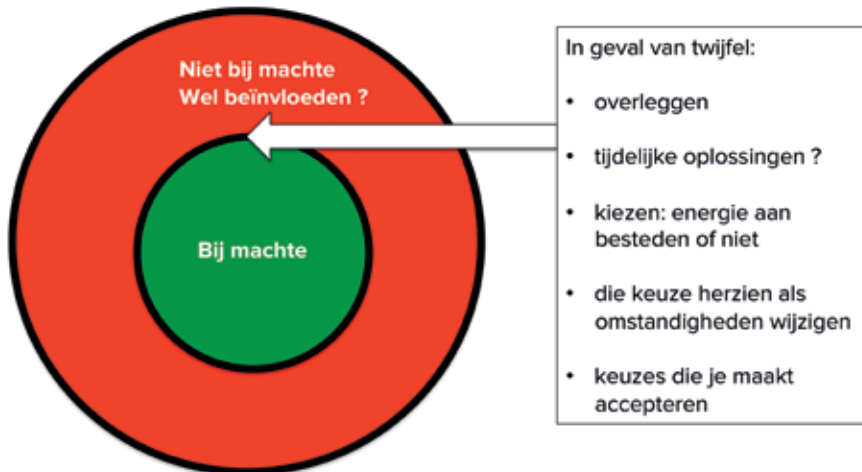
Als leidinggevende dien je **samen met je medewerker te onderzoeken** wat in jullie macht ligt en wat erbuiten. Over wat **binnen jullie macht** ligt, moet het mogelijk zijn om samen oplossingen te vinden.

Over wat **erbuiten** ligt, heeft het niet veel zin zich van excuses te bedienen. Wel van realiteiten, waar:

- ▶ mogelijk tijdelijke oplossingen voor kunnen worden gevonden;
- ▶ acceptatie over kan en moet komen als die er niet zijn;
- ▶ mogelijk toch “beïnvloed” kan worden: het is niet verboden te luisteren naar en te praten met collega’s van andere diensten (veiligheid in dit geval) om zo elkaar te sensibiliseren.

Het samen kunnen onderzoeken, samen kunnen vinden van tijdelijke oplossingen of samen kunnen accepteren dat die er niet meteen zijn, vereist steeds een **gevoel van veiligheid** in de relatie tussen jij als leidinggevende en je medewerker.

Enkel indien dat gevoel er is, kunnen jullie beiden vertrouwensvol luisteren naar en praten met elkaar. In die omstandigheden zal alvast die **vertrouwensrelatie** geen “extra” bron van onmacht vormen, maar integendeel, soelaas bieden aan alle andere bronnen.



Dit modelletje (geïnspireerd op “The circle of influence”, uit “The 7 habits of highly successful people” van Stephen R. Covey) heeft de verdienste te bestaan, maar het is geen “raketwetenschap” en een beetje leidinggevende werkt wellicht reeds met vergelijkbare inzichten.