

Nieuwe medewerkers gevraagd (m/v)

Vijf tips om je persoonlijk leiderschap in te zetten in je werk

Door Gert Stegeman en Monique van Laerhoven, oktober 2015

Wie echt iets wil veranderen of tot ontwikkeling wil brengen in zijn werk of organisatie, kan niet verwachten dat dit alleen vanuit de hiërarchie komt. In vitale en bezielde organisaties toont iedere medewerker leiderschap, onafhankelijk van zijn of haar positie. Dat zien we steeds weer terug bij het adviseren en begeleiden van organisaties en mensen in hun werk. Persoonlijk leiderschap begint bij de bereidheid om naar jezelf te kijken en de moed om je licht boven de korenmaat te zetten.

In ons vorige artikel 'Nieuwe leiders gevraagd (m/v)' gaven we aan de hand van de mythe van Koning Arthur en de Ridder van de Ronde Tafel een aantal tips aan leidinggevendenden om persoonlijk leiderschap van onderaf te stimuleren. De belangrijkste sleutel voor verandering ligt echter bij jou als medewerker zelf: *Hoe kun je in jouw werk en organisatie gaan staan voor wat je waard bent? Hoe doorbreek je van onderaf het oude patroon 'boven bepaalt wat er beneden gebeurt' en zet je je eigen kracht en kwaliteiten in? Hoe zorg je dat je verbonden blijft met het geheel waarin je werkt, ook als je het niet eens bent met de gang van zaken?*

In dit artikel geven we vijf tips om je persoonlijk leiderschap in te zetten in je werk. We laten ons wederom inspireren door de mythe van Koning Arthur en baseren ons verhaal op de ervaringen van Ridder Parsifal, een 'nieuwe medewerker' aan de Ronde Tafel.

Parsifal en de zoektocht naar de Heilige Graal

Parsifal is het verhaal van één van de beste, maar meest onervaren ridders van de Ronde Tafel, die erop uit trekt en dankzij de vele ontmoetingen onderweg zijn bestemming maar vooral zichzelf vindt. De jonge Parsifal wordt door zijn moeder in afzondering opgevoed. Zo probeert zij te voorkomen dat hij, net als zijn vader, ridder zal worden en zal sneuvelen in het harnas. Toch maakt Parsifal zijn eigen wapens en wordt hij bedreven in het hanteren van boog en speer; zijn huisgenoten hoeven het nooit zonder een prooidier te stellen die de jonge Parsifal mee naar huis brengt. Op een dag ontmoet hij in het bos een ridder, wiens levensverhaal hem zo fascineert, dat hij besluit naar het Hof van Koning Arthur te gaan. Zijn moeder protesteert, maar tevergeefs. Wel geeft ze hem nog de raad mee: 'Heb eerbied voor schone jonkvrouwen en stel geen vragen.' Rijdend op een oud paard en met zijn zelfgemaakte primitieve speren gaat hij op weg.

Hij arriveert bij het Hof op de avond van het Pinksterfeest, wanneer de ridders van de Ronde Tafel bijeen zijn om verslag uit te brengen over hun daden. Parsifal wordt met een hartelijk hoongelach ontvangen. En hoewel hij nog niet klaar is voor deelname aan de Ronde Tafel, herkent Koning Arthur toch zijn innerlijke kracht. Hij geeft hem toestemming om deel te nemen aan de zoektocht naar de Heilige Graal. Na enige omzwervingen bereikt Parsifal het kasteel van de zieke Visserkoning. Uit beleefdheid vraagt hij hem echter niet wat hij kan doen om zijn leed te verzachten. Dan komt er een vreemde stoet binnen, geleid door een jonkvrouw die een graal draagt waar licht uit komt en die alle aanwezigen in de zaal voedt. Parsifal is door dit alles diep geroerd, maar is niet in staat om iets te zeggen of te vragen. Als hij de

volgende morgen het kasteel verlaat en omkijkt, ziet hij het kasteel zomaar verdwijnen. Hij krijgt berouw omdat hij de zieke Visserkoning had kunnen helpen en hij beseft dat hij de zoektocht naar de Heilige Graal had kunnen volbrengen, als hij maar had uitgesproken wat er op dat moment in hem omging.

Wat volgt is een tijd van grote beproevingen en vele avonturen. Vaak wordt hij bespot om zijn onbeholpen manier van doen en moet hij aanhoren dat men hem onhandig, dom en simpel noemt. Uiteindelijk vindt Parsifal het kasteel van de Visserkoning weer terug en ditmaal grijpt hij de kans aan om de Visserkoning te vragen wat zijn kwaal is, precies de ultieme edelmoedige daad die de koning nodig heeft om te genezen. Zo krijgt Parsifal toegang tot de graal.

In de archetypische ontwikkelingsweg die Parsifal gaat, zijn een aantal aanwijzingen te vinden die toepasbaar zijn op de weg die je aflegt in je loopbaan en op je werk. Deze tips kunnen je helpen om je specifieke kwaliteiten en eigen kracht vrij te maken in je werk.

Tip 1: Vind het heilige vuur in jezelf

Parsifal is mede gevormd door de geschiedenis van zijn in het harnas overleden vader. Zijn moeder probeerde koste wat kost te voorkomen dat ook hij ridder zou worden. Toch zit dat talent er van jongs af aan al in en volgt Parsifal, ook al heeft hij hierin geen voorbeeld, zijn verlangens en impulsen. Hij wordt zich voor het eerst bewust van dit heilige vuur in zichzelf door de ontmoeting met de ridder in het bos. Daar wordt iets wezenlijks in hem aangeraakt. Het is alsof hij een zielsverwant ontmoet, die iets kostbaars bezit wat hij herkent en zelf ook graag wil hebben.

Zo heeft ieder van ons kwaliteiten die we van nature bij ons dragen en die tot ons wezen behoren, maar die door onze opvoeding, scholing en ervaringen in het leven, niet ten volle tot ontwikkeling zijn gekomen of op de achtergrond zijn geraakt. Dit aanpassingsgedrag is vaak voor een bepaalde tijd nodig, tot er een dag komt dat je door een voorval, een ontmoeting, een inzicht of wat dan ook, wakker wordt geschud en er geen genoeg meer mee neemt. Er ontstaat een verlangen om meer uit jezelf te halen dan je tot dan toe hebt gedaan. Soms klopt dit verlangen op een harde manier op je deur, zoals bij Joost.

Joost, manager in een bedrijf dat de catering op scholen verzorgt, is een hardwerkende man met een jong gezin en het hart op de juiste plaats. In zijn werk loopt hij vast door de voortdurende commerciële druk die er is en de targets die moeten worden gehaald. In zijn ogen gaat dat ten koste van het menselijk contact en zou er veel meer aandacht kunnen zijn voor gezondheid en duurzaamheid. Hij mist visie en bewustzijn op de rol die de organisatie zou kunnen spelen in gezonde voeding voor opgroeiende jeugd. Toch gaat hij lang mee in een patroon van hard werken en zichzelf wegcijferen. Totdat het op een dag letterlijk zwart wordt voor zijn ogen en hij zich realiseert dat hij zo niet verder kan. Een periode van herstel breekt aan, waarin hij weer contact maakt met zijn jeugdige plezier en zijn verlangen naar eenvoud en contact met de natuur. Hij weet dat hij niet meer in het oude stramien terug wil, maar heeft nog geen idee hoe en wat dan wel. Dit is het begin van een spannende en onzekere zoektocht naar zichzelf.

Ook bij Parsifal is het volgen van zijn verlangen het beginpunt van waaruit hij op weg gaat, wat anderen er ook van mogen zeggen. Hij komt aan op de avond van het Pinksterfeest, het feest dat symbool staat voor de mogelijkheid dat niet alleen de uitverkorenen, maar iedereen vertolker kan zijn van het heilige vuur. Hier begint zijn queeste pas echt.

Tip 2: Kom uit voor wie je bent

Als Parsifal bij het Hof aankomt op zijn oude paard met zijn zelfgemaakte speren, wordt hij in eerste instantie door de Ridders van de Ronde Tafel uitgelachen. Hij laat zich daar echter niet door afschrikken en blijft zichzelf aanbieden, hoe onervaren, ongetraind en lachwekkend hij ook is. Zo herkent Koning Arthur als eerste zijn talent en wordt hij toch opgenomen in de kring van ridders. Door uit te blijven komen voor wie hij is, slechts in het bezit van een diep verlangen, wordt hij één van hen en toont hij zich gelijkwaardig aan ieder ander.

Het vraagt moed van Parsifal om dat te doen. Ga maar eens voor jezelf na binnen je eigen organisatie; misschien wil jij ook wel meer

gelijkwaardigheid en vaker gehoord worden in hoe jij het ziet en wat jij er van vindt? Misschien wil je wel meer invloed hebben en meer jezelf zijn op je werk? Dat betekent dat je je niet meer kunt verschuilen, dat jij vol in beeld komt met al je kwaliteiten, maar ook met je tekortkomingen. En dan loop je het risico om afgewezen en uitgelachen te worden. Schrik je dan terug en pas je je weer aan, of ben je bereid om door te gaan en uit te komen voor wie je bent? Yvonne waagt het erop.

Yvonne is een hoogopgeleide vrouw met een gevoelige kant die graag vanuit echt contact samenwerkt. Ze werkt in een uitgesproken mannenwereld met een no-nonsense cultuur waarin ze zich goed staande kan houden, maar ze mist ook een bepaalde gevoeligheid en contact. Ondanks dat ze het heel eng vindt, vertelt ze op een bijeenkomst van teamleiders aan haar collega's hoe dit voor haar is en wat zij graag zou willen, met tranen in haar ogen van ontroering. In plaats van de gevreesde reactie van grappen en grollen om haar softe gedoe, wordt ze gehoord en helemaal geaccepteerd. Vanaf dat moment denken de mannen met haar mee, terwijl er ook ruimte blijft voor de lol en hun no-nonsense instelling. Ze wordt erkend en kan nu beter bij zichzelf blijven in deze omgeving.

Tip 3: Neem de volle verantwoordelijkheid

Wanneer je zo gaat staan voor wat je waard bent, dan kom je ook jezelf tegen en hoe je door opvoeding en ervaring bent gevormd. Parsifal gaat op zoek naar de Heilige Graal, komt bij toeval in de Graalburcht, maar blokkeert daar volledig. Vanuit zijn opvoeding en onervarenheid is hij niet in staat om wat er in hem omgaat naar buiten te brengen en tot handelen te komen. Het ligt vlak voor zijn neus, maar hij laat het moment voorbij gaan. Nu zou hij de schuld of oorzaak hiervoor buiten zichzelf kunnen leggen, bij de vreemde omstandigheden, of bij zijn moeder, vanwege haar 'wijze' raad. Maar hij kiest voor iets anders: hij realiseert zich dat hij het zélf is die vergeten is om vragen te stellen, zich uit te spreken en in actie te komen. En juist in het onder ogen zien van de waarheid over zichzelf en het nemen van de verantwoordelijkheid hiervoor, ligt de sleutel voor het vinden van de Heilige Graal.

Erik is vijftien jaar werkzaam bij een Waterschap waar jarenlang een autoritaire directeur het bewind heeft gevoerd en er weinig echte aandacht was voor het personeel. Mede door deze historie is hij er van overtuigd dat het binnen zijn organisatie niet mogelijk is om je grenzen aan te geven en te zeggen wat je wilt. Hij is zijn huidige functie ontgroeid en heeft het toch aangedurfd om tegen zijn huidige leidinggevende (iemand die persoonlijke ontwikkeling van zijn medewerkers wel belangrijk lijkt te vinden) te zeggen dat hij eigenlijk toe is aan een volgende stap. In afwachting van wat er komen gaat, wordt hij onzeker en steeds slordiger, en is hij ook bang om grotere fouten te maken. Als zijn

leidinggevende met de suggestie komt om zich buiten zijn bestaande kaders te oriënteren en eventueel stage te lopen op een andere afdeling, vertrouwt Erik het niet. Hij denkt dat zijn leidinggevende van hem af wil. Wanneer hij van meerdere kanten hoort dat zijn leidinggevende het echt goed met hem voor heeft, begint hij in te zien dat het vooral zijn eigen wantrouwen is, gevoed door het verleden, dat hem blokkeert. Na verloop van tijd durft hij toch de stap te wagen.

Het reactieve patroon om de oorzaak van jouw doen en laten bij de organisatie, je leidinggevende of collega's neer te leggen, ligt altijd op de loer. Soms zit daar een kern van waarheid in, maar vaak is het onze eigen uitvergroting van een (oud) beeld dat we op de ander plakken: je leidinggevende waar je tegenaan loopt wordt onbewust jouw vroeger afwezige vader, of je collega waar je bovenop zit, is een zus die er altijd de kantjes van af liep. De kunst is om je eigen beelden te gaan herkennen en niet meer te projecteren op je omgeving. Door zichzelf te zien en de verantwoordelijkheid voor zijn gedrag bij zichzelf te leggen, maakt Erik de weg vrij voor zijn eigen kracht. In plaats van het verleden te projecteren op zijn leidinggevende en hem te wantrouwen, kan er nu een samenwerking ontstaan die hem helpt een volgende stap te maken.



Beeld: Ridder Parsifal.

Tip 4: Neem je eigen plek in

Als je het heilige vuur in jezelf hebt gevonden, hiervoor uitkomt en de verantwoordelijkheid neemt voor je doen en laten daarin, ben je beginpunt van de verandering die jij in je werk wilt zien. Dan verschuil je jezelf nergens meer achter, zoals Parsifal dat ook niet doet nadat hij zijn kans op de graal heeft verprutst en weer opnieuw moet beginnen. Vele beproevingen en avonturen komen dan op zijn pad, waarin hij soms succes heeft maar vaker mistast en wordt bespot en uitgelachen. Het is een

leertijd, waarin hij fouten maakt, kwetsbaar is, en zichzelf juist daardoor beter leert kennen en steeds meer zichzelf wordt. Zo is hij na verloop van tijd in staat om volwaardig lid te worden van de Ridder van de Ronde Tafel en neemt hij daar zijn eigen plek in. Aan deze tafel is iedereen gelijkwaardig. Niemand is belangrijker dan de ander en iedereen wordt gehoord. De leiding komt niet alleen van koning Arthur maar ook van de andere ridders. Elke ridder heeft zijn eigen queeste en daarmee zijn unieke inbreng in het geheel.

Je eigen plek innemen in het geheel lijkt misschien vanzelfsprekend, maar valt in de praktijk niet altijd mee. Hoe vaak meet jij jezelf niet met anderen? Of stel jij jezelf onder of boven een collega of leidinggevende? Dit leerpunt vraagt dat je jezelf beter wilt leren kennen en jezelf op de juiste waarde leert schatten, niet meer of minder dan je bent. Hiertoe dien je, net als de ridders van Koning Arthur, je wapens af te leggen in de interactie met je collega's. Door enerzijds openlijk je vragen, ideeën, bezwaren en gevoelens in te brengen in het geheel en jezelf in je kracht en je kwetsbaarheid te laten zien, en anderzijds door werkelijk te luisteren naar anderen, en je te voeden met hun inbreng. Zo ontdek je jouw eigenheid en kan er een gelijkwaardige samenwerking ontstaan waaraan jij jouw unieke bijdrage levert.

Om helemaal je plek in te nemen, is het ook nodig dat je het idee loslaat dat de organisatie meer aan anderen of het management toebehoort dan aan jou. Door je net zo verantwoordelijk en mede-eigenaar te voelen als de directie of leidinggevende die daarvoor is aangesteld, verbind jij je met het geheel en hef je de kunstmatige scheiding tussen jou en de organisatie op. Dat wil niet zeggen dat je voor alles verantwoordelijk bent, maar wel dat je vol betrokken bent bij wat er in jouw organisatie gebeurt, omdat het ook jou aangaat. En dat je je ermee bemoeit, ook al heb je er formeel gezien geen invloed op. Door niets wat er om je heen gebeurt buiten jezelf te leggen, toon je eigenaarschap en neem je helemaal je eigen plek in. Zo kun je ook gaan ervaren dat je wellicht meer invloed hebt dan je denkt.

In steeds meer organisaties zie je bewegingen ontstaan van medewerkers die het anders willen en hun eigen plek innemen. Zoals bij de ABN-AMRO, waar medewerkers in opstand komen tegen de eigen bonuscultuur, of bij de Nationale Politie, waar op de werkvloer wordt geëxperimenteerd met zelfsturende teams onder het motto 'De hark voorbij'. Gaandeweg dringt ook in deze organisaties het besef door dat alles van waarde al in huis is, verborgen in de medewerkers zelf. Dat het niet zaak is om van bovenaf veranderingen op te leggen of van buitenaf nieuwe mensen aan te trekken, maar om de onaangeboorde krachten van de eigen

medewerkers vrij te maken. Ook al gaat dat soms tegen de gangbare cultuur in.

Tip 5: Wees trouw aan jezelf

Wanneer jij je niet (langer) kunt vinden in de koers die in je organisatie of door je leidinggevende wordt gevaren, wordt het lastiger; je wordt op de proef gesteld. De kunst is dan om je niet te verschuilen of te gaan muiten, maar om openlijk vragen te blijven stellen en uitdrukking te geven aan wat je ziet, voelt en ervaart. Om je met mededogen te realiseren dat de patronen waar je tegen aan loopt, net zoals bij jou, vaak voortkomen uit pijn en ervaringen uit het verleden. In het vragen naar de kwaal van de Visserkoning ligt de sleutel tot de Heilige Graal. Door steeds weer de stem van de minderheid te laten horen, ben jij wellicht die ene die het verschil kan maken. Geloof in je eigen kracht en houd moed!

Maria stond op zo'n punt in haar werk.

Maria werkt als beleidsmedewerker bij een gemeente op het beleidsgebied Gezondheidszorg, waarop in deze tijd zoveel veranderingen plaatsvinden. Zij werkt hier al lange tijd vanuit het oprechte verlangen om het leven gemakkelijker te maken voor mensen die dat echt nodig hebben. Binnen de organisatie, met alle bestuurlijke veranderingen en politieke spelletjes, heeft zij het idee dat ze nog de enige is met die bezieling. Ze voelt zich verloren en staat op het punt te vertrekken. In een ultiem gesprek met haar nieuwe leidinggevende (de zoveelste) stort ze haar hart uit over wat haar zo bezielt, en dat alle regels en nieuwe plannen haar gestolen kunnen worden. Ze wordt gezien en gehoord, haar nieuwe leidinggevende geeft aan dat ook zij die bezieling heeft, en dat ze haar dankbaar is dat zij het bespreekbaar maakt. Zo ontstaat er, hoe pril ook, een nieuw beginpunt van verandering.

Wanneer je zelf op zo'n punt staat dat je uit onvrede of onmacht overweegt te vertrekken, is het goed om je eerst af te vragen of je jezelf werkelijk helemaal hebt laten zien en uitgesproken; en ook of je de moed hebt gehad om het een tijdje aan te zien zonder iets te willen veranderen. Maria had het al een tijd aangezien en door het achterste van haar tong te laten zien ontstond er weer een opening om verder te gaan.

Voor een ander kan het echter nodig blijken om te erkennen dat je deel uitmaakt van een groter geheel waarin niet alles gaat zoals jij wilt. En dat je het volwassen besef dient te ontwikkelen dat er ook een leider nodig is, ook al ben je het niet altijd met hem of haar eens, zoals in het voorbeeld van Vincent.

Vincent, die meestal geen moeite heeft om te bespreken wat hij van de gang van zaken vindt, komt erachter dat hij eigenlijk voortdurend in machtsstrijd is met zijn leidinggevende. Door er bewust een tijd niet boven op te zitten en zijn strijd

los te laten, ontstaat er weer ruimte om te luisteren en vrijer te kijken naar zichzelf en de ander. Vanuit deze ontspanning komt er na enige tijd weer een gesprek op gang waarin ze beide ontdekken dat hun kwaliteiten juist aanvullend zijn aan elkaar en dat Vincent zijn eigen creativiteit heel goed kwijt kan in het vormgeven van de ideeën van zijn baas. Zo ontstaat er weer een vruchtbare samenwerking.

Door beide wegen te bewandelen, ontdek je steeds dieper wie je werkelijk bent en wat je te doen staat. De Ridders van de Ronde Tafel zwoeren trouw aan het Hof en Arthur bleef hun koning (weliswaar niet op een hoge troon), waarmee ze zijn leiderschap aanvaardden en tegelijk mede-eigenaar werden van het gezamenlijke doel van de Ronde Tafel. Zo kan het gebeuren dat door acceptatie van de onderlinge verschillen (inclusief het leiderschap van de ander) én trouw te blijven aan jezelf, jouw persoonlijk leiderschap beter tot zijn recht komt en een krachtige eigen bijdrage wordt in het geheel.

Wanneer je dit hebt doorlopen en na verloop van tijd blijkt dat je je echt niet kunt verenigen met de missie en gang van zaken in jouw organisatie, dan is het wellicht tijd om te gaan. Dan gaat het erom trouw te blijven aan wat voor jou essentiële waarden zijn die je tot uitdrukking wilt brengen in je werk. Van daaruit sla je een nieuwe weg in. Of je nu ten volle je plek inneemt in je organisatie of dat je besluit het heilige vuur ergens anders te gaan zoeken, door steeds weer uit te drukken wie je werkelijk bent, ontstaat er meer daadkracht en vervulling in je werkend bestaan. Zo vind je net als Parsifal je eigen weg en neem je jouw unieke plek in het geheel in.

Vragen aan jezelf bij de vijf tips:

1. *Waar loop jij warm voor en waarvoor ben je bereid om door het vuur te gaan? Welk verlangen leeft er in jou dat je zou willen volgen? Wie is voor jou een inspirerend voorbeeld?*
2. *Waarin ben jij je eigenheid kwijtgeraakt? Voor welk wezenlijk deel van jezelf zou je uit willen komen? Welke angst of welk risico ervaar je als je daaraan denkt?*
3. *Waarin leg jij de verantwoordelijkheid voor je doen en laten buiten jezelf? Welke beelden uit je verleden projecteer je op je omgeving? Hoe zou jij die terug kunnen nemen?*
4. *Aan wie meet jij je? Waar in stel je jezelf onder of boven een ander? Over welke ideeën, vragen, gevoelens van jezelf zou jij opener kunnen zijn? Waar in zou je meer naar anderen kunnen luisteren?*
5. *Op welk punt sta jij als het gaat om de koers van je organisatie/leidinggevende? Wat laat je daarvan zien, en welke confrontatie ga je mogelijk uit de weg? Wat zijn voor jou essentiële waarden waaraan je trouw wilt blijven?*



Gert Stegeman en Monique van Laerhoven zijn werkzaam bij het ITIP school voor leven en werk. Vanuit hun ervaring met cultuurverandering in

organisaties en het begeleiden van mensen met werk- en loopbaanvragen, hebben zij de opleiding 'Werken vanuit eigen kracht' ontwikkeld, een traject

voor medewerkers die hun persoonlijk leiderschap willen ontwikkelen. De voorbeelden in dit artikel (met gefingeerde namen) zijn van mensen die aan deze opleiding hebben deelgenomen. Meer informatie vind je op www.itip.nl/werkenvanuiteigenkracht. Reacties of vragen zijn zeer welkom op gert@itip.nl.