

# Emotioneel ongemak als leider

*Leiding geven aan verandering. Change leadership, zo je wilt.  
Een kwestie van de juiste aanpak? Van een goede analyse,  
beslissen en dan door? Van een goed stappenplan?*



'Wij hebben meer dan 60 leiders gesproken, van alle niveaus en lagen, en zij komen met een heel andere invalshoek. En dat is de leider als persoon, die met haar hele 'hebben en houwen' volop in de wind staat. Dat geldt ook voor middenmanagers en teamleiders, die eerst zelf nog de verandering moeten verwerken. Om vervolgens haar/zijn team mee te kunnen nemen. Die input hebben we geanalyseerd en brengen we per thema uit. We bundelen het later in boekvorm. Deze publicatie gaat over het thema persoonlijke ongemak. Geschreven vanuit de beleving van de leiders zelf.'

*Dit is een uitgave van Involve in samenwerking met de deelnemers van het Change Leadership Lab 2022. **Auteurs:** Reinier Mak en Ellen van den Haak. **Redactie:** Collega's Involve. **Ontwerp:** Sabine van Loon Grafisch Ontwerp. **Illustraties:** Emmy's Creations. Speciale dank aan: deelnemende leiders Change Leadership Lab. [involve.eu](http://involve.eu) ©2023*



Omgaan met je eigen  
(emotionele) ongemak als leider

# Twijfels, eenzaamheid, ongeduld...

*We praten in zijn algemeenheid veel over de persoonlijke reacties en emoties van de mensen die betrokken zijn bij verandering. Het aspect van wat het doet met degene die een verandering leidt komt minder vaak aan de orde. Juist dat emotionele ongemak hoort ook bij change leadership, zo vertelden de zestig leiders die wij hebben gesproken. Openhartig vertelden zij over het persoonlijke van het leidinggeven aan veranderen. Dat wat er gebeurt tijdens het veranderproces je kan raken.*



## Omgaan met wat je ráákt

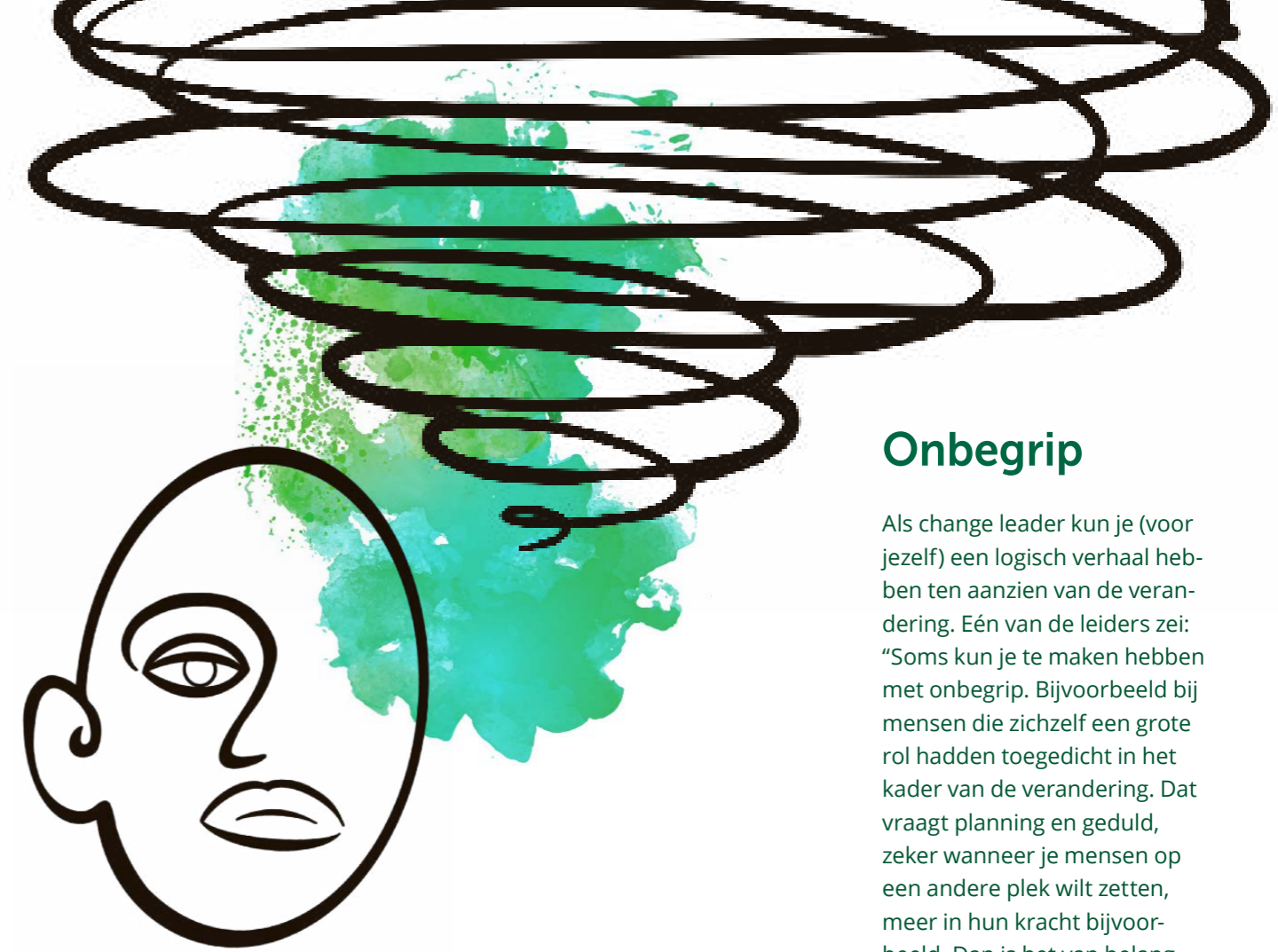
Helder is dat de leiders weten hoe belangrijk het persoonlijke is in verandering. En gelukkig waren ze ook bereid ons te vertellen over hun onderbuik: wat voelen zij daar wat niet lekker zit? Wat zijn hun negatieve gevoelens? Maar ook: wat zijn hun positieve gevoelens? En vooral hoe reageren ze op beide? 'Onze' leiders zijn zich ervan bewust dat je goed moet omgaan met wat je raakt. Voor jezelf, vanuit goede zorg voor jezelf, maar ook omdat wat de verandering bij jou oproept zich kan vertalen in gedrag en je daarmee ook (contraproductieve) effecten kunt veroorzaken.

Het actie-reactie mechanisme is niet nieuw voor leiders. Maar in hoeverre je als change leader daarbij steeds moet nadenken verschilt per persoon. 'Persoonlijkheid' is bij iedereen sterk ingebed, die kunnen we niet zomaar omgooien, omdat dat beter uitkomt voor veranderingen leiden. Gedrag dat voortkomt uit emoties kan een verandering maken of breken. De kunst is

om je onderliggende gevoel te verkennen: wát voel ik, waar komt het vandaan, wat maakt me boos, opstandig, verdrietig, enthousiast? Dan kan je reactie vanuit kracht ontstaan. Zeker als het geworteld is in een bewustzijn van wie je bent en hoe je op zaken reageert. Of zoals een van de leiders het zei:

"Evolutionair gezien hebben we namelijk een gedragsrepertoire, en we switchen tussen verschillende. Hoe stijlflexibeler, hoe meer je geaccepteerd wordt als leider... Ervaring maakt het wel makkelijker, want dan heb je geleerd intuïtief aan te voelen wat er wel en niet werkt."

Dat wil niet zeggen dat elke reactie weloverwogen hoeft te zijn. Als je een keer uit de heup schiet kan dat ook heel waardevol zijn en iets in gang zetten. Je hoeft, ook als change leader, je emoties niet te onderdrukken. Als je maar aanspreekbaar bent als je een keer uit de bocht bent gevlogen. Dan kun je op die manier ook een goed voorbeeld zijn voor anderen.



## Onbegrip

Als change leader kun je (voor jezelf) een logisch verhaal hebben ten aanzien van de verandering. Eén van de leiders zei: "Soms kun je te maken hebben met onbegrip. Bijvoorbeeld bij mensen die zichzelf een grote rol hadden toegedicht in het kader van de verandering. Dat vraagt planning en geduld, zeker wanneer je mensen op een andere plek wilt zetten, meer in hun kracht bijvoorbeeld. Dan is het van belang om ook de (werk)omgeving van deze personen mee te nemen. Voor leiders is een belangrijke vaardigheid het 'voormasseren' van stakeholders. Jij als architect van de verandering zult in de lead moeten zijn, zeker in de voorbereidingen op de verandering. Breng ook je risico's in beeld en anticipeer daarop."

Voor één leider was er geen sprake van ongemak, gezien haar specifieke benadering van verandering: "Ik ben zo positief dat als dingen niet lukken, ik er iets positiefs uithaal waar ik wel blij mee ben. Dan kan je eigenlijk niet falen. Daardoor geef ik ook geen frustratie door aan team." En zijn er geen triggers vanuit het team die bij haar persoonlijk ongemak kunnen veroorzaken.

## Als jouw intenties anders worden beleefd

Als voorbeeld van wat je kan raken, noemen sommige leiders dat hun eigen oprechte intenties en motivaties in twijfel werden getrokken. En ook al is dat in jouw ogen volstrekt ten onrechte, het gebeurt en wordt niet zelden op de persoon gespeeld.

Van alles wat je zegt, zijn honderd interpretaties mogelijk. Change leaders merken soms, als ze wat te

horen krijgen, dat medewerkers je woorden uitleggen op een manier die je nooit zo hebt bedoeld. En je verwondering over het twijfelen aan je oprechte intenties is groot. Mensen die zich onder druk gezet voelen – en dat gebeurt in verandertrajecten – kunnen hele zwarte scenario's bedenken. Ze delen die met elkaar en voor je het weet is het 'de waarheid'. Speculeren is een ge-

vaarlijk fenomeen dat vaak opduikt in verandertrajecten. Zeker als er binnen organisaties een cultuur van wantrouwen heerst tussen medewerkers en leidinggevendens.

"Probeer mensen niet conclusies te laten trekken die verkeerd zijn. Het enthousiasme dat ik voel bij verandering, wordt door veel mensen niet gedeeld, dat moet ik niet vergeten. Veel mensen zitten helemaal niet te wachten op verandering. Eerder op stabiliteit. En je moet je erin kunnen verplaatsen dat er heel veel verschillende interpretaties van jouw woorden mogelijk zijn."

"Wat ik merk is dat mensen niet zeggen wat ze denken. Dat ze niet

geloven in een besluit en dit dan niet bespreken. Niet tijdens de bespreking ervan, bij het nemen van het besluit, en ook niet erna. Dan moet ik zeggen: 'het is belangrijk dat als we een besluit nemen, dát het moment is om je twijfels uit te spreken; en dat je niet achteraf de afspraken gewoon niet gaat uitvoeren'. En dat is soms erg lastig, omdat ik oprecht opensta voor een ander geluid, maar dat wil nog niet zeggen dat ze dat ook daadwerkelijk gaan doen.

Dat kan een cultuurissue zijn en/of ervaringen met eerdere leiders. Het vraagt een lange adem."

Daarbij voelen change leaders haarfijn aan dat als mensen niets zeggen,

het gezegde 'wie zwijgt stemt toe' zeker niet opgaat.

Er is veel eensgezindheid over wat je 'identiteit en imago' kunt noemen: uiteindelijk gaat het erom dat leiders zuivere intenties hebben ten aanzien van wat zij zeggen belangrijk te vinden. En dat zij dat ook uitstralen, non-verbaal en verbaal. Als leiders daarbij ook nog in staat zijn om open te staan voor feedback – simpelweg omdat niemand foutloos is - dan wordt het ook geloofwaardig.

Het persoonlijk ongemak kan naast de twijfel aan je intenties ook getriggerd worden door onbegrip en het vraagt veel van leiders om daar wat mee te doen.

*'Als het stil wordt, je geen tegengeluid hoort, dan is het pas goed mis.'*

## Laten we het vooral zakelijk houden

Bij veel veranderingen is een, al dan niet expliciet gemaakt, uitgangspunt – laten we het vooral zakelijk houden. Dus de focus ligt op de inhoud, de feiten en cijfers, de context en urgentie. Niet op de emoties. Daarnaast is er een onder sommige leiders heilig geloof dat je bij verandering vooral niet moet stilstaan bij wat er voorheen is gebeurd – ook al heeft dat te maken met wat er nu gaat veranderen. Het veranderproces vindt dan in eerste instantie plaats vanuit een puur zakelijk oogpunt: ‘we zijn immers een bedrijf of organisatie.’

Uiteindelijk kan dat helemaal niet. Bewust of onbewust, we nemen onszelf

altijd mee in ons werk. Inclusief emotionele reacties op zakelijke besluiten en veranderingen. Inclusief al onze uiteenlopende opvattingen en overtuigingen. Inclusief onze persoonlijke belangen die een zuivere discussie kunnen vertroebelen. Inclusief alle ervaringen en gebeurtenissen uit het bedrijf die tot diep ingebakken gedragspatronen leiden; en daarmee onderdeel zijn van de cultuur. Mensen en dus ook change leaders willen hogerop of simpelweg hun hachje redden (‘mijn hypotheek!’). Dan zorgen emoties voor oneigenlijke argumenten. Kortom, er is een hele waaier aan mogelijke bronnen van reacties.

En dan hebben we het nog niet eens over de gevoelens van stress en druk die irritatie, onzekerheid en spanning kunnen veroorzaken. Dat kan zich uiten in een voortdurende strijd in jezelf.

Daarnaast spelen de bewust of onbewust geaccepteerde manier van omgaan met emoties in de organisatie mee. Het effect dat dat op anderen heeft, heeft ook effect op jou en waarmee jij als change leader te maken hebt. Er zijn - vaak verwaarloosde – organisaties waarin je als leidinggevende per definitie ‘niet te vertrouwen bent’. Ervaringen met (voorgaande) besturen, directies en managers kunnen leiden tot een ‘geïnstitutioniseerd wantrouwen’ dat onderdeel van de cultuur is geworden.

Dat heeft niets met jou als persoon te maken, maar wordt wel snel geprojecteerd op mensen zoals jij die nu een sleutelpositie hebben in de organisatie. Zeker als ze tot de lijn behoren.

## Kwetsbaarheid – ik heb ook niet alle antwoorden

De zestig leiders die we gesproken hebben brachten ook het bekende ‘je kwetsbaar (durven) opstellen’ naar voren. Persoonlijker wordt het bijna niet. Iedereen geeft daar zijn eigen invulling aan. Voor de ene change leader is een fout toegeven al te veel gezichtsverlies, een ander put zich uit in het vertellen van zijn of haar worstelingen rondom een verandering. Kwetsbaarheid wordt wel altijd geassocieerd met menselijkheid. Toch, het feit dat je de functie van change leader hebt, kan er ‘automatisch’ voor zorgen dat je niet wordt benaderd – hoe zeer je je ook openstelt.

“Vaak is de gedachte, ‘als we een structuur neerzetten dan komen we er wel’. Maar de verandering gaat veel verder dan structuur alleen. Het gaat om dieperliggende factoren. Zoals: analyseren waarom we zijn waar we zijn. Je kwetsbaar opstellen: durven erkennen voor jezelf: ‘Ik heb ook niet alle antwoorden’. Vaak wordt gedaan alsof je alle antwoor-

den hebt uit angst voor ondermijning van je reputatie.”

“Je moet je menselijke gezicht laten zien, luisteren. Daar is tijd en aandacht voor nodig. Die wordt niet altijd genomen.”

“Je moet een band opbouwen met de mensen met wie je het verandertraject doet. Het is fijn als je mensen om je heen hebt die je helpen om boven het maaiveld uit te kijken wanneer het veilig is. Het is belangrijk om zelf beschikbaar te zijn, zodat mensen jou benaderen. Je moet jezelf openstellen. Maar je bent ook de formele leider waardoor mensen niet naar je toe komen omdat je mening bedreigend is. Zorg daarom voor andere mensen waar ze terecht kunnen. Hiervoor is het informele circuit, dit moet veilig zijn, geen roddelcircuit. Zorg voor andere managers of leiders. Er moeten ventielen in het systeem zitten, zodat de druk er af en toe af kan.”

*‘Er is een voortdurende strijd om tijd, flexibiliteit, geduld, aandacht en eigenaarschap.’*



## Een stap terug – leiden als een drone

Er spelen nogal veel emotionele en persoonlijke aspecten door bij het leiding geven aan veranderen. Of het nu onbegrip, eenzaamheid, belangenspelletjes of wantrouwen is. Al die facetten bij elkaar maakt analyseren van het ongemak dat je kunt ervaren belangrijk; waar komt het vandaan? “Het is als leider belangrijk om geregeld afstand te nemen om weer te kijken hoe het ervoor staat. Gro-

te risico's in kaart brengen. Wat is op dit moment een bedreiging, wat zou daar nu kunnen gebeuren en kunnen we dat voorbereiden? Zo bied ik comfort voor mezelf door twee à drie stappen vooruit te denken. De ambitie om te richten is vaak groot, maar de empathie om te kijken in welke organisatie ben ik terechtgekomen en wat speelt hier, daar gaat het mis.”

Deze leider benadrukt het belang van analyseren. Ben je in staat ergens boven te hangen als een drone en vanuit dat overkoepelende perspectief naar de situatie te kijken? Ben je in staat je eigen

oordeel op te schorten, niet rücksichtslos door te gaan onder het mom van ‘laten we het vooral zakelijk houden’?

Een van onze leiders ziet als aanpak: “Goed dealen met de emoties. Jezelf klein maken en begrip tonen voor alle emoties die ze hebben. Tijd geven en aandacht geven vooral. Net zoveel sessies organiseren als mensen nodig hebben om door de verandercurve heen te gaan. Het is je taak ze er doorheen te helpen.” Ook al betekent dat dus jezelf klein maken. Want hier helpt alleen het aloude adagium: eerst begrijpen, dan begrepen worden.



## Eenzaamheid

In je rol als change leader kan het bij tijd en wijle eenzaam zijn. Dan gaat het om de manier waarop jij zelf omgaat met je onzekerheden en emoties. Of het besef dat je alleen bent met het totaal van de verandering. Wat laat je zien, omdat je ook mens bent en het goede voorbeeld wilt geven? En wat houdt je toch achter omdat je (zelf)vertrouwen en duidelijkheid wilt uitstralen? Dat is het innerlijke werk van de leider, waarbij je overigens wel hulp kunt organiseren.

Wat veroorzaakt eenzaamheid en hoe gaan onze zestig leiders daarmee om? Een aantal citaten:

“Ik ben de enige die het grotere plaatje, de lange termijn ziet.”

“Het moeilijkste wat ik vind is de eenzaamheid. In mijn rol is het echt eenzaam. Ik probeer te delen, en samen, maar toch altijd: ik ben degene die het verst ziet, het meest verantwoordelijk is.”

“Mensen kijken naar jou, omdat ze met al die onzekerheid en onduidelijkheid zitten en jij toch de rots bent waar iedereen zich aan vasthoudt. Je moet dan sterk zijn, maar hoeft niet te doen alsof alles zo van je afglijdt. Dit kost wel veel energie.”

“Ik ga altijd naar medewerkers als ik me eenzaam voel. Die herinneren me er weer aan waarom ik het doe.”

“Leiderschap heeft per definitie iets eenzaam. Ook als verandermanager heb je een vertrouwde omgeving nodig, anders wordt het wel erg eenzaam. Maar zo'n omgeving bouw je niet als je in de verandering zit. Ik heb een collega waar ik veel mee samengewerkt heb in het verleden. Die zoek ik op om tegen te praten, daar kan ik mijn ei kwijt. Hij geeft goed advies, omdat hij snapt wat je doet. Ik heb ook iemand die ik wel eens opzoek waarvan ik weet dat dat die een eigen belang heeft. De

eerste is fijner, dat praat vrijer maar die ander kan ook. Als je dat belang maar open met elkaar bespreekt en er vertrouwen is. Je moet elkaar kennen, weten dat je beiden oprecht bent. Het zijn vooral mensen waar ik al lang mee samenwerk. Het liefst ook mensen die je durven tegen spreken.”

“Ik deel wel veel met mijn eigen leidinggevenden, en ben ook open naar het College van Bestuur - voor zover dat kan. Soms is het wel eenzaam. Maar onderaan de streep is het leuk! Bovendien: echte leiders bewijzen zich in hoe ze met missers of tegenslag omgaan.”



## Persoonlijk verbinden vs het niet persoonlijk maken

Wat onze leiders meegaven over je persoonlijk verbinden met de verandering en tegelijkertijd zorgen dat je het niet persoonlijk maakt, lijkt wat dubbelzinnig. Op z'n minst een lastig dilemma. Het gaat in ieder geval om een goede balans tussen het een en het ander. Terwijl je soms jezelf juist in de strijd moet gooien, wat dan ook weer bepaalde gevoelens kan oproepen.

“Dat kan een dilemma zijn: wel persoonlijke relaties aangaan, maar niet alle meningen persoonlijk opvatten.”

“De lastigste voor mij is: ‘hebben we al geprobeerd’. Er kan cynisme en achterdocht zijn op basis van eerdere

ervaringen. Dan moet ik eerst het vertrouwen terugwinnen. Eerst bouwen aan de relatie voor ik de verandering kan gaan beginnen. Dat vraagt geduld.”

“Ik stel me soms ook gewoon kwetsbaar op. Wij hebben laatst afscheid genomen van een manager. Ik ben daar bijvoorbeeld echt open over geweest en heb gezegd dat ik het er moeilijk mee had. Dat vonden ze fijn. Vaak zien ze alleen de succesvolle kant van je - kordaat, veel energie, altijd ideeën - en gaan ze je als supermens zien. Maar dat ben je niet. Je doet waarvoor je betaald wordt: zorgen dat mensen zich aan je kunnen optrekken, vertrouwen uitstralen en veiligheid bieden. Richting geven.”

*‘Je moet het niet persoonlijk maken; het gaat namelijk niet om jou, maar om de verandering.’*

## Ben ik wel de juiste persoon?

Change leadership kan heel persoonlijk worden, maakten een aantal leiders uit de groep van zestig ons duidelijk. Vooral als je reflectief bent en jezelf de vraag stelt: “Ben ik zelf wel geschikt om de leider van deze verandering te kunnen zijn? Zijn er mensen in mijn organisatie of team die dat beter kunnen?” Dit zijn essentiële vragen, die change leaders zichzelf in de praktijk te weinig stellen.

Doen ze dat wel dan vraagt dat ook feedback uit je team of juist aan sleutelpersonen buiten de organisatie. Leden van een Raad van Commissarissen letten hierop bij beursgenoteerde bedrijven, executives zelf veel vaker niet. Eigenlijk hoort het bij goed hanteren van de governanceregels dat je jezelf dat als change leader afvraagt. Of zoals een van de leiders het verwoordde: “Het is een misvatting dat je, als je een verandering bedacht hebt, deze ook kunt leiden.”

Wat ik lastig vind om in te schatten: wie ben jezelf? Niet eens: wat is je rol? Maar wat straal je als verandermanager, leidinggevende uit? Ik weet hoe dat bij mij werkt en wat het effect is. Maar wat ik bedoel is, ik weet niet of dat cruciaal is voor een verandering, die uitstraling. Je moet senioriteit, rust, vertrouwen uitstralen, weten waar je het over hebt - waardoor mensen zich sneller willen committeren. Maar ik heb ook wel eens gehad dat ik zei ‘ik wil het wel gaan doen, maar ben jij er dan bij?’ Dus ik heb die vraag gesteld vanuit vertrouwen. Jouw eigen rol kan verschillen per context. Ik heb ook sessies gehad waar ik amper wat deed. Ging om een verhuizing: flipovers opgehangen en mensen hun gang laten gaan op de vragen wat nemen we mee, wat laten we hier? Ik heb toen niks gedaan. Was dus ook goed. Er gebeurde genoeg.”

## Vooruit met de geit!

Uit de openhartige input die we hebben verzameld onder de zestig leiders komen zowel de twijfel als het ongeduld die je voelt naar voren. Of de eigen veeleisendheid die een valkuil kan worden als je dezelfde eisen die je aan jezelf stelt ook aan anderen stelt.

Het volgende interessante perspectief op verandering zorgt onherroepelijk voor onzekerheid: "Bij het regulier sturen en managen in de lijn zitten allerlei schokdempers, zoals regels en richtlijnen om onzekerheid op te vangen. Maar in het verandermanagement haal je die juist weg." Daarop vulde een andere leider die we hebben gesproken aan: "Omarm de chaos; besef dat een veranderproces chaos impliceert, dat er onverwachte dingen gebeuren. Daarin moet je de mensen meenemen en zorgen dat ze daar ook plezier aan beleven." Dit geldt overigens voor zowel jezelf als change leader, als voor de mensen die de verandering moeten bewerkstelligen.

*'Ik stuurde als een waanzinnige; mensen gaan dan achteroverleunen. De irritatie en het ongeduld komt dan vaak vanuit een 'ja, maar' reactie; dat is mijn allergie. Toch is het beter om daarnaar door te vragen en open te staan voor andermans reactie.'*

Er is duidelijk twijfel onder de zestig leiders: "Maak ik de juiste keuzes? Wat zijn de verwachtingen? Veel mensen zien het doordrukken, een krachtig ego, als sterk leiderschap. Maar is dat wel zo? Ik zie te veel ego en leidinggeven vanuit angst."

"Soms moet je juist wél ingrijpen; je kunt niet altijd alleen maar ruimte geven als de verantwoordelijkheid niet wordt gepakt. Het is voortdurend balanceren tussen de verantwoordelijkheid bij hen laten en zelf instappen." Aan de andere kant geven andere leiders aan dat ze ongeduldig en veeleisend zijn en dan gaan duwen uit ongeduld:

"Ik vind het moeilijk, omdat ik best veeleisend ben. Ik zie dat de rol van change leader op veel verschillende manieren wordt ingevuld – vaak mechanisch, op het proces. In mijn eigen verandering ben ik het allemaal: richting en inspiratie geven, het proces managen, genoeg van de inhoud weten. En dat vraag ik ook van mezelf. Dat kan leiden tot ongeduld."

"Bij dit alles is het belangrijk om als leider reserves over te houden. Ik heb er zelf plezier aan als ik er met passie vol voor ga en alles geef, in uren en energie. Maar dat is ook gevaarlijk; ik moet zelf veerkracht behouden."

Een bron van ongeduld is dezelfde als die eenzaamheid kan veroorzaken: change leiders zijn vaak visionair, ze kunnen zich goed voorstellen waar de organisatie naartoe moet gaan. De mensen die de verandering moeten realiseren kunnen dat niet altijd. Dat dwingt je als change leader om de visie om te zetten in kleine en voor iedereen behapbare stukken en om die stukken ook concreet te kunnen maken. Dat gegeven kan ongeduld voeden. Of zoals we een change leader – duidelijk wat ongeduldig - hebben horen zeggen: "Het is toch leuk? Vooruit met de geit!".

## DE TEFLON LEIDER!

Hoe zorg je ervoor dat wat er aan negatiefs gebeurt je niet raakt? Kan dat eigenlijk? In hoeverre is het nuttig om die anti-aanbaklaag te hebben?

Neem het volgende voorbeeld: In een sessie informeert een bedrijfsdirecteur de OR over een op handen zijnde herstructurering, waarin een winstgevend onderdeel wordt verzelfstandigd. Hijzelf zal een van de directeuren worden van dat nieuwe bedrijf. Een OR lid merkt op dat hij al jaren geleden collega's hoorde zeggen dat als deze directeur met dat onderdeel 'op de loop zou gaan, dat je dan moest oppassen.' Dit raakt de directeur duidelijk en hij reageert boos op het OR-lid. De perceptie is: hij voelt zich aangesproken.

In organisaties gaat het vaak over dingen niet persoonlijk nemen als mensen emotioneel op elkaar reageren. Die reacties komen voort uit wat degene triggert in specifieke situaties zoals veranderingen gerelateerd aan persoonlijke kenmerken. In het geval van het voorbeeld een extravert OR lid dat geen blad voor de mond neemt en een directeur aan wiens intenties wordt getwijfeld en dat onterecht vindt.

*Waar zit de balans?  
Teflon met wat slijtage  
plekken?*

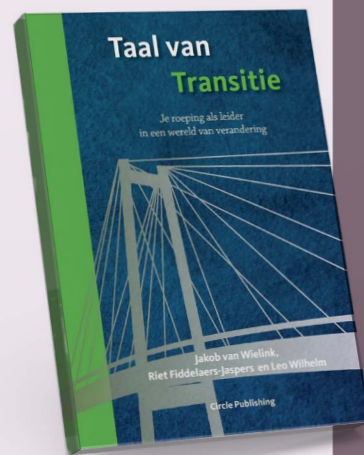
*'Je moet  
een goede  
anti-  
aanbaklaag  
hebben'*





# “Komt een leider bij de consultant”

Als het gaat om thema's als verbinding maken en eenzaamheid biedt het boek 'Taal van Transitie' van Jakob van Wielink, Riet Fiddelaers-Jaspers en Leo Wilhelm mooie inzichten. In hoofdstuk 4, *Eerst verbinden, dan leiden*, gaan ze in op het thema eenzaamheid. Daarin staat dat leiderschap ook gaat over de bereidheid om 'vuile handen' te maken. Anders gezegd: leiderschap is daderschap. Je maakt niet alleen vrienden. En dan kunnen relaties onder druk komen te staan. Dat alles kan leiden tot gevoelens van eenzaamheid.



De kunst is om je als leider te verbinden met mensen die als veilige basis kunnen dienen. Een selectie van de inzichten uit ditzelfde hoofdstuk (geciteerd uit blz. 168-169):\*

- Verbinding op het werk is noodzakelijk om in samenwerking tot resultaten te komen.
- Je emoties zijn signalen of je behoeften wel of niet vervuld worden. Kwetsbaarheid in het erkennen van je emoties en daarmee je behoeften, vormt de brug van verbinding.
- Dialoog is het samen vanuit nieuwsgierigheid, acceptatie en empathie zoeken naar een grotere waarheid dan die je eerder kende.
- De bereidheid om conflicten aan te gaan (in verbinding) is onmisbaar voor je ontwikkeling en groei. Wanneer je echter in strijd belandt, herhaal je oude patronen die je niet meer dienen.
- Het hoeft niet eenzaam te zijn aan de top, wanneer je in staat bent je te verbinden vanuit wat echt belangrijk voor je is.

\* De niet geselecteerde teksten gaan over de rol van hechting in de vroege jeugd. Dat vraagt meer toelichting om dat goed te kunnen plaatsen. Hier gaat het vooral om een aantal goedevragen voor reflectie over het ervaren van persoonlijke ongemak.

*“Je bent niet eenzaam doordat je niemand om je heen hebt, maar doordat je niet in staat bent te delen wat belangrijk voor je is”*

*Carl Jung (Taal van Transitie' van Jakob van Wielink e.a. hfdst4)*

## Vragen voor dialoog met je omgeving

Spannend, maar met grote opbrengst: stel af en toe eens aan je omgeving één van de volgende vragen. Het geeft aan hoe de mensen in jouw omgeving jou ervaren (je person effect); prachtige vragen om goed in verbinding te komen.

- Hoe benaderbaar ervaar je mij?
- Wat is het moeilijkste gesprek dat jij ooit moest voeren? Wat leerde je ervan?
- Hoe vind je dat ik luister? Wat zou ik daarin kunnen verbeteren? Wat is het effect op jou?
- Voeren we in dit team/ de organisatie de gesprekken die er werkelijk toe doen? Hoe merk je dat? Wat is het effect daarvan? Wat zou ik daarin meer of minder mogen laten zien?
- Welke verbinding ervaar je met mij en hoe zou je die graag willen zien?
- Ervaar je plezier in het samenwerken met mij? Wat draagt daaraan bij? Wat doet er afbreuk aan? Hoe beïnvloedt dat jou en onze groei en ontwikkeling?
- Ervaar je voldoende diepgang in onze ontmoetingen?
- Wat mis je in onze dialogen?
- Wanneer zie je mij in mijn leiderschap relaties ondergeschikt maken aan het resultaat?
- Welk conflict hebben wij nog op te lossen?
- Welke strijd voeren wij mogelijk samen nog? Wat heb je hierbij van mij nodig?