



## Leiderschap in Woelige Tijden – serie blogs van Hans Begeer – 2020

### Inhoud

Hoe het ego leiders belemmert anders te denken en handelen .....	1
Hoe je ego inzetten voor groei en ontwikkeling .....	2
Zelfleiderschap en toekomst .....	2
Angst als raadgever – laat je ego de controle niet overnemen! .....	3
Verfijning van teamwerk, juist nu .....	4
PDCA – een tastbare benadering voor alle tijden .....	5

### Hoe het ego leiders belemmert anders te denken en handelen

Wat doet deze situatie met ons, binnenblijven, geen familie en vrienden ontvangen of bezoeken, geen culturele activiteiten, niet uitgaan, op restaurant, café, naar de sportclub, cinema, shoppen. Hoe toon je vandaag als leider leiderschap? Juist nu is het een moment om hierover te gaan nadenken: Hoe deed ik dat voor de crisis? Wat is er sinds corona veranderd? Het is nu meer dan ooit aan de orde om te beginnen bij ons zelf als leider: wat doet deze situatie met mij? Het ego heeft vaak geholpen keuzen te maken ter bescherming van pijn en onvrede, vooral tijdens de kindertijd. Inmiddels ben ik mij dat niet meer bewust, maar de landkaart van voorkeuren voor gedrag is er nog en zonder dat ik het besef stuurt het ego mijn gedrag aan.

Als leider stilstaan bij je eigen ego is een goed begin om verandering en ontwikkeling aan te zetten. Een eerste stap om beter na te denken over mijzelf begint bij een zelfanalyse van het eigen ego. In het onlangs verschenen boek [Ego@work](#) dat ik samen met Roel Reizema schreef, borduren we voort op het werk van Nick Martin en onderscheiden we 3 belangrijke aspecten van het ego: **E**motionaliteit, **G**rootte, en **O**penheid.

- **E**motionaliteit: hoe laat je je emotionaliteit meeslepen door deze coronacrisis en hoelang blijft dat duren? Kun je empathie opbrengen voor anderen? Collega's, medewerkers en hoe toon je dat?  
Steek emotionaliteit niet weg, ook als jouw ego dat altijd voor je hebt gedaan, toon het en gebruik het om vertrouwen te vergroten en samenwerking te verbeteren.
- **W**at betreft **g**rootte: Moet jij steeds het hoogste en het laatste woord voeren/hebben? Kun jij de controle lossen? Manage jij verandering of laat je het gebeuren?  
Zorg dat je ego door jouzelf in de hand wordt gehouden, ook al lijkt dat soms tegennatuurlijk, denk niet dat je alles kunt/moet controleren.
- **T**enslotte **o**penheid: juist nu is het van belang te luisteren naar (relevante) anderen en daar ideeën van op te pikken, kun je dat gemakkelijk?  
Omring je zelf met mensen met andere opinies, ook al lijken die tegendraads, het kan tot zeer vernieuwende inzichten leiden.



Als je elke dag 15 minuten stilstaat bij deze 3 aspecten van het ego: E.G.O. kun je het verschil maken als leider in en na deze corona tijden.

### Hoe je ego inzetten voor groei en ontwikkeling

We hebben in de vorige blog *Hoe het ego leiders belemmert anders te denken en te handelen*, besproken hoe het ego in de weg kan zitten om zaken anders te zien en om nieuw gedrag uit te proberen. Nu willen we een aantal paden tonen om je ego juist te gebruiken om vernieuwing een kans te geven. Daarvoor is een voorwaarde dat je je ego beter hebt leren kennen, je bevindt je in de fase van ego bewustwording en bent klaar voor het meer aansturen van je ego: ego management.

We keren terug naar de 3 aspecten van het ego om inspiratie op te doen voor vernieuwing, te beginnen bij onszelf, daarna zetten we dit in de organisatie in.

**Emotionaliteit** - Ben je in staat authentiek over te komen, in te voelen wat er met de collega's gebeurt, je gevoelens te delen over deze situatie? Wees transparant en toon dat je je emoties de baas bent, zonder ze te ontkennen.

**Grootte** - Alhoewel controle de rode draad is in het gedrag van mensen, kunnen we niet alles controleren. Kijk naar deze coronacrisis, die controleren we niet. Zo moeten we ook durven onze mensen los te laten, zichzelf te laten sturen. Daarnaast is krachtadig leiderschap nodig zodat jouw mensen weten waarbinnen ze geacht worden te functioneren.

**Openheid** - Ga actief op zoek naar nieuwe ideeën, naar creativiteit. Als iedereen het eens is en jij eveneens, dan is het tijd om dwarsdenkers uit te nodigen, mensen die het totaal anders zien en daarvan proberen te leren.

Maak tijd voor feedback over je gedrag en dat van je collega's, dat kan ook prima virtueel. Alleen dan kun je echt aan verfijning van samenwerking van je team werken.

Je kunt aspecten van zelforganisatie toepassen bijvoorbeeld bij virtuele vergaderingen. Spreid de verantwoordelijkheden en rollen en laat ze bij toerbeurt eens door een ander vervullen.

Zo bereid je de medewerkers voor om samen te gaan leren over samenwerking en over organisatieverbetering.

### Zelfleiderschap en toekomst

Je leeft nu, maar vaak wordt dat vergeten, men denkt er niet meer aan, zoals een vis in het water. Misschien ben je opgezweept door de huidige omstandigheden vooral aan het piekeren. Wat zal er morgen met mijn job gebeuren? Heb ik nog een rol te spelen? En dergelijke meer.

Et bestaat een grote kans dat de daardoor geen ruimte in je hoofd hebt om beter na te denken. Plaats te nemen in een denkbeeldige helikopter om een overzicht van de situatie te verkrijgen, kan daarbij helpen.



Hoe zit het met jouw zelfleiderschap?

In mijn boek *Doe-het-zelfleiders* (Lannoo Campus 2018) wordt er uitvoerig ingegaan op de belangrijkste determinanten van zelfleiderschap. Een overzicht:

1. Autonomie in je werk nastreven, erin opgaan
2. Verbonden zijn met anderen, je netwerk kunnen uitbouwen
3. Goed willen zijn in wat je graag doet, toegewijd zijn
4. Doorzettingsvermogen, veerkracht hebben
5. Probleemoplossend vermogen bezitten
6. Reflecteren leergedrag en zelfkennis hebben
7. Zelfvertrouwen en zelfrespect hebben
8. Zelfkritisch zijn, zelf doelen kunnen stellen, zelfcorrectie kunnen uitvoeren
9. Zelfcontrole bezitten, eigen energiespanning kunnen reguleren

Is dit niet de top 10 (?) van (zelf) leiderschap? Als je aan deze determinanten werkt kom je altijd op de pootjes terecht, of het nu gaat over gisteren, vandaag of morgen. Kies er daarom enkele elementen uit en maak er een actieplan voor om ze in praktijk van morgen te vergroten of te verbeteren. Alleen zo kun je als (zelf)leider een voorbeeld zijn voor de anderen, jouw team of organisatie.

### Angst als raadgever – laat je ego de controle niet overnemen!

We beleven hectische tijden en dat gaat gepaard met veel onzekerheid. We moeten namelijk oude zekerheden opgeven, zoals ik samen met prof. em. Daniel Vloeberghs beschreef in Leiden in *Woelige Tijden* (uit 1993!):

1. De voorspelbaarheid met consequenties voor strategie en beleid
2. De maakbaarheid met gevolgen voor organisatiestructuur en processen
3. De stabiliteit die niet beklijft, alles is continue in verandering
4. De duidelijkheid over wie het voor het zeggen heeft, wordt in vraag gesteld

We hebben het nu allemaal tegelijk: een ongeziene corona crisis wereldwijd, een afbrokkelende Europese Unie, een imploderende USA, een ecologische uitdaging om er maar een paar te noemen. Maakt mij dit bang? Dat is misschien wat veel gezegd, maar opgelucht word ik daar ook niet van. Ik ken mensen die er slecht van slapen en dat heeft weer gevolgen voor het functioneren overdag met als risico dat je in een negatieve spiraal beland.

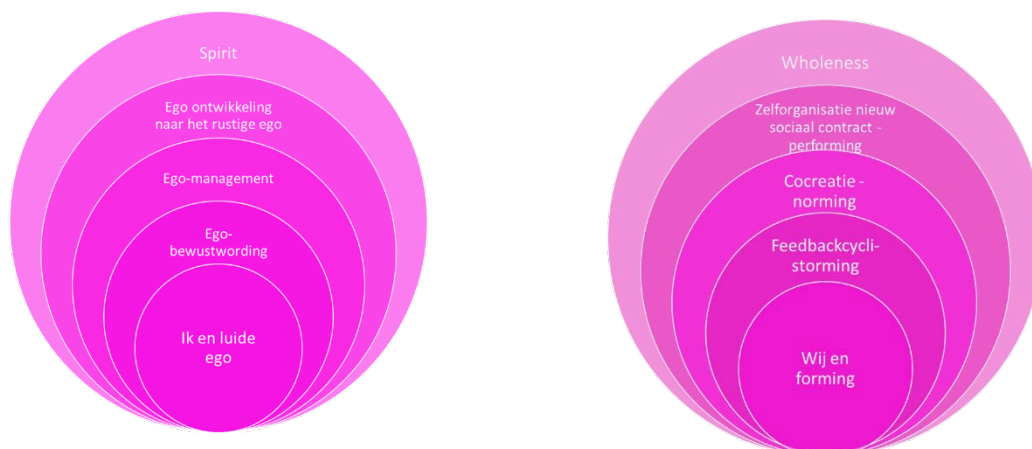
Anderzijds is het ook niet verstandig eraan voorbij te gaan en te doen of er niets aan de hand is, gewoon maar voortleven, bijna in ontkenning – we hebben het toch goed hier...?

We hebben allemaal wel gehoord van de vechten of vluchten reactie – een primaire manier van omgaan met angst als je oog in oog staat met een roofdier. Voor de oorspronkelijke jager was dat wellicht een goede snelle reactie, die het verschil kon maken tussen leven en dood. Ons ego is gevormd door dit soort primaire reacties en zal je dan ook aanzetten intuïtief te reageren op je angst: vechten – ga tegen de dreiging in of vluchten – ren voor ‘het gevaar’ weg. Nu zijn de meeste hiervoor genoemde bedreigingen niet eenmalig – zoals oog in oog staan met een roofdier (leeuw, beer, wolf, ...). Daarom zal de primaire reactie niet volstaan. We kunnen onszelf beter in de hand houden, wat betekent mijn angst die ik nu voel en waar komt die vandaan? Kan ik wat aan de bron doen? Wat zijn dan verstandige opties om te handelen? Indien ik er weinig of niets aan kan doen heeft het geen zin om me er druk over te maken.... Ga na of jij de enige bent die het zo ziet en ga te rade bij andere

perspectieven – niet alleen opinies die jouw mening bevestigen dus. Blijf rustig en denk na alvorens je handelt en laat zien hoe je je daarbij voelt.

## Verfijning van teamwerk, juist nu

De grenzen zijn weer open en we mogen weer voorzichtig – naar het werk. Na ruim 3 maanden grotendeels thuiswerk, virtuele meetings en dergelijke, een welkome verandering. Ik heb heel wat mensen gesproken over hun virtuele ervaringen en het gemis aan echt fysiek contact. Veel managers en bedrijfsleiders hebben nu ingezien dat thuiswerken kan en dat werknemers daarin ook discipline kunnen tonen. Veel mensen spraken van effectieve werkuren waarin meer werk te verzetten was, meer dan op kantoor. Dat gold natuurlijk niet voor iedereen, ouders met (jonge) kinderen die niet naar school kunnen werkt de nodige focus niet in de hand. Er is nu een duidelijke roep hoorbaar van mensen die goed thuis kunnen werken om dat vaker te mogen doen. Dat is ook goed tegen de files en de drukte in het openbaar vervoer. Er dringt zich echter ook de vraag aan hoe bij (meer) virtueel werk een teamspirit te kweken of the (onder)houden. Een virtuele koffieklets is nu eenmaal anders dan collega's tegenkomen aan de koffiemachine. Maar ook: waar blijf je met je gevoelens tijdens virtuele meetings? Er wordt minder 'gezeverd' en deelnemers zijn meer gefocust. Daarom een pleidooi voor een tussenoplossing tussen thuiswerk en teamwerk. Medewerkers zijn vrij te bepalen hoeveel en wanneer ze thuis werken behalve op een vast moment in de week – de teambijeenkomst. Door hier tijd te maken voor een teamontwikkelingsaanpak kun je efficiëntie met diepgang nastreven. Maak van de fysieke teambijeenkomst meer dan een moment van informatie met elkaar delen. Zoals in ons boek Ego@work - over matchmaking tussen ik en wij – wordt beschreven, kunnen we samen het team en de samenwerking bevorderen. Zo kun je uitvoeriger feedbacksessies voorzien, niet alleen over hoe een bepaald project of werk is gelopen, maar over ieders rol en bijdrage daarin. Diepere feedback, zonder te kwetsen, maar juist om met en van elkaar te leren, kan het team helpen in de ontwikkeling naar een volgende fase – zie het model hieronder, waarbij Ik links en Wij rechts is afgebeeld.



Als we erin slagen de teamspirit te (be)houden kan thuiswerk een fantastische bijdrage leveren in het nieuwe normaal.



## PDCA – een tastbare benadering voor alle tijden

In het begin van onze reeks hebben we ervoor gepleit vooral tijd te nemen om na te denken. Nu is de tijd gekomen om ideeën, discussies en plannen om te zetten in de praktijk. Daarvoor moet je durven om ook zonder de directe gevolgen van de acties te kunnen overzien, in het diepe te springen. Wij leren vooral van de eigen ervaringen, maar daarvoor moet je soms ook over de eigen schaduw kunnen springen.

Om zicht te krijgen op de resultaten van je acties is het goed het oude bekende PDCA (Plan, Do, Check, Act) model erbij te nemen. Bekend geworden door Deming in de tijd van kwaliteitskringen maar nog altijd bruikbaar en actueel.

Gepland hebben we al, zie de vorige blogs, we zitten nu in de 'Do' fase, we zetten zaken om in de praktijk. Vervolgens meten of bepalen we de voortgang – Check – om daarna bij te sturen – Act. Ook bij samensturing en zelforganisatie is het van belang goed af te stemmen wat men voorstaat en wie wat waarmee bedoelt. Ik zou bijna zeggen juist bij deze werkvormen is communicatie en duidelijkheid gevraagd. Daarna gaan we tot uitvoering over en dan bepalen we de resultaten ervan, zo nodig sturen we bij. Dit vraagt om een instelling van het ego die openstaat voor andere meningen en ideeën. Een instelling ook die de controle durft te lossen en een die aanvoelt wat anderen bezighoudt. Wij zijn er onze blogs mee begonnen en komen er nu op terug: laatste kans om het eigen ego te managen. Jij zelf besluit wanneer je de eigen overtuiging loslaat en anderen meningen en observaties toelaat, niet jouw ego bepaalt dat. Het ego zou liever alles bij het oude gedrag en denken laten dat voelt veiliger. En als dat loslaten pijn doet, dan mag je dat tonen, als je er onzeker over bent mag je dat zeggen dat helpt anderen om vergelijkbare stappen te zetten.

Maak afspraken met een vast collega (buddy), naast je collega's uit het team, dan is het gemakkelijker om wat dieper te gaan in de feedback over elkaars gedrag en drijfveren.