

LANGS HET HART



De ontmoeting is de ontwikkeling

Zo'n tien jaar geleden bezocht ik een bijeenkomst voor ondernemers die nieuwsgierig waren naar wat de technologische revolutie voor hun organisaties zou gaan betekenen. Kunstmatige intelligentie, blockchain, big data en robotisering zouden de wereld veranderen. De boodschap was helder: als je hier vandaag nog niet mee bezig was, liep je morgen achter. Anderen zouden sneller zijn. Efficiënter. Goedkoper.

We werden in groepjes verdeeld en kregen een eenvoudige vraag: Welke stap zet jij morgen in de adaptatie van deze technologie? Ik herinner me nog goed wat er gebeurde. Mijn hoofd luisterde naar de vraag. Mijn lichaam gaf al antwoord. De stap die ik wil zetten gaat niet over technologie, maar over wat juist door deze revolutie steeds belangrijker wordt:



De kwaliteit van menselijke ontmoeting vergroten.

Want hoe beter we worden in samenwerken met technologie, hoe belangrijker het wordt dat we de kunst verstaan om elkaar werkelijk te ontmoeten.

Steeds meer werk wordt verdeeld door algoritmes. Steeds meer keuzes worden ondersteund door data. Steeds meer transacties verlopen zonder gesprek, zonder blik, zonder mens.

Maar wij zijn geen machines.
Wij zijn kuddedieren.

We willen ergens bij horen. We willen gezien worden. We willen samen iets maken waar we trots op zijn. Iets waar wij tevreden over zijn en de mensen voor wie we het doen ook.

Echt tevreden.

Daarom geloof ik in organisaties die, juist naarmate technologie meer van ons werk overneemt, investeren in de kwaliteit van menselijke ontmoeting. Waar ruimte is voor twijfel en verschil. Waar angst en teleurstelling niet direct veranderen in boosheid of controle. Waar leiders niet alle antwoorden hoeven te hebben, maar wel in de spiegel durven kijken. Waar verantwoordelijkheid niet wordt verward met schuld. Waar mensen elkaar leren vertrouwen en samen iets maken dat groter is dan hun individuele bijdrage.

In mijn werk met teams en leiders kom ik steeds dezelfde vragen tegen.

- Waar zijn wij van?
- Wat is het werk dat alleen wij samen kunnen doen?
- Wat is hier mijn functionele plek?
- Waar vermijden we de ontmoeting?
- Op welke vraag heb ik vanaf mijn plek antwoord te geven?
- Hoe weten we of we werkelijk van betekenis zijn?

Deze vragen vormen zes vensters waardoor ik naar menselijk leiderschap kijk.

Niet als een model waar ieder team doorheen moet. Wel als een manier om zichtbaar te maken waar ontwikkeling nodig is.

Want juist daar begint voor mij de ontwikkeling.

In de ontmoeting.

ZES VENSTERS OP MENSELIJK LEIDERSCHAP



Venster	Kernvraag	Team	Leider	Morgen zichtbaar
Oorsprong & bestemming	Waar zijn wij van?	Kent zijn verhaal, bestemming en leidende principes.	Kent zichzelf en het effect dat hij op de groep heeft.	Wat zich aandient steeds langs de bedoeling leggen.
Gezamenlijk besluiten	Wat is het werk dat alleen wij samen kunnen doen?	Besteedt zijn gezamenlijke denkkraft aan de A-onderwerpen.	Brengt wezenlijke vragen en dilemma's in zonder het antwoord al te bepalen.	Minder zenden en verantwoorden. Meer dialoog, verschil en echte besluiten.
Contracteren	Wat is hier mijn functionele plek?	Maakt in contact helder wat de bedoeling is en wat mensen van elkaar mogen verwachten.	Neemt zijn plek in zonder over te nemen wat van een ander is.	Minder cc's, controle en procedures. Meer ontmoeting, vertrouwen en loslaten.
Professionele gelijkwaardigheid	Waar vermijden we de ontmoeting?	Herkent redden, aanklagen en machteloosheid en herstelt de gelijkwaardigheid.	Blijft autonoom én raakbaar en neemt de ander radicaal serieus.	Met elkaar praten in plaats van over elkaar. Grenzen stellen, verzoeken doen en hulp vragen.
Verantwoordelijkheid	Op welke vraag heb ik vanaf mijn plek antwoord te geven?	Draagt samen wat alleen gezamenlijk gedragen kan worden.	Geeft antwoord op wat van hem is en laat bij de ander wat van de ander is.	Minder schuld en indekken. Meer leren, handelen en eigenaarschap.
Lerend vermogen	Hoe weten we of we werkelijk van betekenis zijn?	Organiseert actief informatie over zijn bijdrage aan de omgeving.	Kent zijn effect op anderen en blijft nieuwsgierig naar wat hij zelf niet ziet.	Betere vragen stellen, kwalitatief goede feedback ophalen en bijsturen op de bedoeling.

1. OORSPRONG EN BESTEMMING



Waar zijn wij van?

Een team begint nooit vandaag.

Het is ooit ergens voor opgericht. Mensen kwamen en gingen. Er waren ambities, successen en teleurstellingen. Gebeurtenissen lieten hun sporen na. Door het verhaal van een team samen te onderzoeken, worden patronen en leidende principes zichtbaar die nog iedere dag invloed hebben. Maar de reden waarom een team ooit is opgericht, hoeft niet de reden te zijn waarom het vandaag nog bestaat. Soms werkt een team jarenlang hard zonder elkaar nog de vraag te stellen waarvoor het eigenlijk samen een team is.

Waar zijn wij nu van? Waar laten wij ons door leiden? Waar gaan we naartoe?

Ook de leider maakt deel uit van dat verhaal. Wie ben jij als leider? Waar ben jij van? Welk effect heb jij op de groep?

Oorsprong en bestemming vormen zo een dagelijks kompas:

Hoort wat wij vandaag doen nog bij waar wij van zijn?

"Bastiaan brengt ons in contact met wat er voor ons werkelijk toe doet."

— **Eigenaar, bouwbedrijf**

”

2. GEZAMENLIJK BESLUITEN



Wat is het werk dat alleen wij als team kunnen doen?

Veel teams brengen uren met elkaar door zonder werkelijk als team te werken. Teamleden vertellen waar ze mee bezig zijn, leggen verantwoording af en laten zien wat ze hebben bereikt.

Je moet jezelf 'profileren'. Toch?

Onder die manier van vergaderen kan onvoldoende vertrouwen schuilgaan. We willen van elkaar zien of iedereen wel genoeg doet en resultaat boekt.

Zo wordt de vergadering ongemerkt een plek waar we ons aan elkaar verantwoorden, terwijl de onderwerpen waarvoor we elkaar werkelijk nodig hebben blijven liggen.

Maar waarvoor zit je dan bij elkaar?

Ik noem het werk waarvoor je elkaar werkelijk nodig hebt de A-onderwerpen. Onderwerpen die ertoe doen én waarvoor verschillende perspectieven, belangen en verantwoordelijkheden nodig zijn. Daar hoort de gezamenlijke tijd naartoe te gaan. Naar vragen waarop het antwoord nog niet vaststaat. Naar dilemma's waarin belangen botsen.

Daar mag het schuren.

Daar doet een team wat niemand afzonderlijk kan: samen tot een antwoord komen.



3. CONTRACTEREN



Wat is hier mijn functionele plek?

"Volwassen mensen kunnen toch gewoon hun werk doen?"



Het klinkt redelijk. En soms is het vooral een manier om elkaar te vermijden. We spreken niet uit wat we verwachten. We doen geen helder verzoek. We onderzoeken niet wie waarvoor verantwoordelijk is. We hopen dat de ander vanzelf begrijpt wat wij nooit hebben uitgesproken.

Totdat het misgaat.

Dan komt de cc. De extra controle. De rapportage. De escalatielijn. De procedure voor de uitzondering op de procedure. Administratie als gestold wantrouwen. Dan vertelt iedere nieuwe procedure het verhaal van een ontmoeting die ooit niet heeft plaatsgevonden.

Goed contracteren begint met de bedoeling. Wat willen we bereiken? Dan de relatie: hoe werken we samen? Vervolgens de inhoud: wat doe jij, wat doe ik en wat mogen we van elkaar verwachten? En daarna: loslaten.

Dat vraagt vertrouwen.

Niet iedere vraag die bij jou terechtkomt, is van jou. Niet ieder probleem dat je kunt oplossen, moet je oplossen. Daarom is de vraag steeds opnieuw:

Wat is hier mijn functionele plek?

Hoe beter we elkaar in de ontmoeting weten te vinden, hoe meer we elkaar daarna durven loslaten.

4. PROFESSIONELE GELIJKWAARDIGHEID



Waar vermijden we de ontmoeting?

Professioneel samenwerken begint bij een eenvoudig uitgangspunt: *Ik ben oké. Jij bent oké.*

We zijn gelijkwaardig als mens. Ik vertrouw op mijn autonomie en denkracht en blijf raakbaar voor jou. En ik vertrouw erop dat jij dat ook kunt. Maar juist als het spannend wordt, kan die gelijkwaardigheid gaan schuiven.

Dan gaan we redden: "Kom maar, ik doe het wel."

We gaan aanklagen: "Het is toch niet normaal dat hij dit doet?"

Of we maken onszelf machteloos: "Ik kan hier toch niets aan veranderen."

We stappen in de dramadriehoek.

In veel teams wisselen we moeiteloos van rol. We redden iemand die niet om hulp heeft gevraagd, klagen bij een collega over iemand met wie we eigenlijk moeten praten en voelen ons vervolgens machteloos als er niets verandert. De uitweg is terugkeren naar de ontmoeting.

Ik hoef jou niet te redden. Ik hoef jou niet aan te klagen. Ik hoef mezelf niet machteloos te maken.

Ik neem mezelf serieus.

En ik neem jou serieus.

Radicaal.

Dat vraagt relationele moed: het interpersoonlijke risico aangaan om een grens te stellen, een verzoek te doen, hulp te vragen of iets bij de ander te laten. Het vermijden van de ontmoeting brengt ons in de dramadriehoek. De ontmoeting brengt ons terug naar professionele gelijkwaardigheid.

"Bastiaan brengt ons lichtvoetig naar de plek der moeite."

— **Directielid, zorginstelling**



5. VERANTWOORDELIJKHEID



Op welke vraag heb ik vanaf mijn plek antwoord te geven?

Verantwoordelijkheid wordt vaak verward met controle: Als ik verantwoordelijk ben, moet ik zorgen dat het goed gaat. Er mag niets mislukken. En als er toch iets misgaat, heb ik gefaald.

Zo raken leiders verantwoordelijk voor steeds meer en worden anderen verantwoordelijk voor steeds minder. Zo komt verantwoordelijkheid in het domein van schuld en schaamte terecht. Ik gebruik een andere definitie:

Verantwoordelijkheid is de plek van waaruit je antwoord geeft.

Niets meer en niets minder.

Waar heb ik vanaf mijn functionele plek antwoord op te geven? Op welke vragen geef ik antwoord die niet van mij zijn? En welke vragen laat ik liggen terwijl ze wél bij mijn plek horen?

Dan wordt de vraag niet: Wie heeft er gefaald?

Maar: Wat valt hier te leren? Wat heb ik nu te doen? En met wie?

Ik geef antwoord vanaf mijn plek. Jij vanaf de jouwe. En op de vragen waarvoor we elkaar nodig hebben, zoeken we samen het antwoord. Daar ontstaat collectieve verantwoordelijkheid.

En collectief leiderschap.

"Ik neem nu veel meer de plek in die leidt tot ontwikkeling in mijn school."

— **Schoolleider**



6. LEREND VERMOGEN



Hoe weten we of we werkelijk van betekenis zijn?

We zijn gewend elkaar feedback te geven. Interessanter vind ik de vraag of we in staat zijn goede feedback op te halen.

Weet je als team welk effect je op je omgeving hebt?

Weet je als leider welk effect je op mensen hebt?

Een team met een groot lerend vermogen wacht niet tot het wordt beoordeeld. Veel teams weten precies wat hun leidinggevende van hen vindt, maar veel minder goed wat de mensen voor wie zij bestaan werkelijk aan hen hebben. Daarom gaat een lerend team actief op zoek naar wat het zelf nog niet kan zien.

Wat willen we werkelijk weten?

Van wie kunnen we dat leren?

En wat is de beste vraag die we kunnen stellen?

Dat vraagt nieuwsgierigheid en moed.

Niet zoeken naar bevestiging van wat je al weet, maar bronnen aanboren die zichtbaar maken wat je zelf nog niet ziet. Teams en leiders die kwalitatief goede feedback weten op te halen, vergroten hun vermogen om te leren. En daarmee hun vermogen om van betekenis te blijven.

"Sinds de teamontwikkeling met Langs het Hart zijn we geen underdog meer. We durven met opgeheven hoofd te contracteren in een politiek beladen veld."

— Afdelingsleider, Ministerie Den Haag



VAN ANALYSE NAAR ONTWIKKELING



Langs het Hart begeleidt teams en hun leiders in jaarprogramma's op maat.

Elk programma begint met een ontwikkelanalyse. In twee gesprekken onderzoeken we samen met de leider en twee teamleden waar ontwikkeling nodig en mogelijk is. De zes vensters geven richting aan het gesprek. Vanuit die analyse bepalen we waar we beweging willen creëren en wat dat vraagt van het team, de leider en de begeleiding. Als meer verdieping nodig is, kunnen individuele gesprekken of een teamintake volgen.

Daarna beginnen we.

Het jaarprogramma geeft richting, maar ligt niet vast. Iedere bijeenkomst begint opnieuw met de vraag: Waar moet het vandaag werkelijk over gaan?

Want leiderschapsontwikkeling is geen wasstraat.

De ontwikkelanalyse geeft richting. De ontmoeting bepaalt wat er nodig is.

| OVER BASTIAAN

Ik werk al ruim 25 jaar met mensen, leiders en organisaties. Als ondernemer, coach, organisatiebegeleider en schoolleider leerde ik organisaties van binnen en buiten kennen.

Mijn blik is systemisch. Mijn werk is gevormd door onder meer Transactionele Analyse en Deep Democracy, maar begint altijd bij wat zich tussen mensen afspeelt.

Ik werk graag waar het spannend wordt. Waar patronen zich herhalen, verantwoordelijkheid verschuift en de ontmoeting wordt vermeden.

Want juist daar valt vaak iets te ontwikkelen.



Kennismaken?

Wil je verkennen wat er in jouw team of leiderschap werkelijk aandacht vraagt? Neem gerust contact met me op voor een eerste kennismaking.

Bastiaan van Meeteren

📞 06 45 09 34 22

✉ contact@langshethart.nl