

LAAT JE NIET GEK MAKEN



De Voldoende Filosofie als alternatief

Chris Rooijackers

Ontsnappen aan de ratrace

De Voldoende Filosofie als alternatief

Arjan Lubach had in zijn avondshow terechte kritiek op het groeiend aantal coaches, maar eigenlijk is de vraag :
Waarom zijn er zoveel coaches?

■ Chris Rooijackers

Ik denk dat dat komt door de ratrace waarbij we voortdurend meer succes en geluk najagen. En daar dragen wij team- en organisatiecoaches aan bij! Maar al te vaak worden wij ingezet om nog betere resultaten te bereiken, nog efficiënter te werk te kunnen gaan, nog meer uit ieder mens te kunnen halen. Daartoe gebruiken we, net als leidinggevenden, allerlei nieuwe managementtheorieën, waarbij we slimmer werken, anders organiseren, talenten promoten, het werk opnieuw verdelen of geluks-functionarissen aanstellen.

Toch zijn veel mensen niet bepaald gelukkig op het werk. Ze ervaren veel te veel werkdruk om echt gelukkig te zijn. Logisch ook, alle nieuwe plannen zijn doekjes voor het bloeden, als we niet het geluks- en succesdictaat zelf ter discussie gaan stellen. Want als je altijd meer en beter verlangt, heb je nooit voldoende. En ook al pieken we soms van succes en geluk, niet zelden bekopen we dat met angst, frustratie en verdriet. En altijd loert

het gevoel, dat je niet voldoende hebt gedaan, dat je niet voldoende kunt en dat je niet voldoende bent. Dit alles hadden we niet voor ogen in onze jacht naar succes en geluk. Dat kan gelden voor de mensen die we begeleiden, maar natuurlijk net zo goed voor ons, team- en organisatiecoaches. Ook wij willen het beste uit onszelf halen.

Als we duurzaam gelukkiger willen worden in ons werk en in onze samenwerking, dan zullen we op zoek moeten naar andere parameters. Pas als we wezenlijk anders gaan denken gaan we wezenlijk anders doen. Daarom schreef ik het boek 'Laat je niet gek maken, de Voldoende Filosofie als alternatief'.

Met de Voldoende Filosofie wil ik een alternatief denkraam bieden voor de ratrace naar geluk en succes. De Voldoende Filosofie gaat ervan uit dat we voldoende zijn en dat we niet per se streven naar beter en meer, maar naar een maat die voldoet. Dat vraagt van ons dat we uit het lineaire geluks- en productden-

ken stappen, uit het competitiedenken, uit het denken vanuit enkel de ratio en uit het denken waarbij iedereen over één kam geschoren wordt.

Leidinggevenden kunnen bijdragen aan een voedingsbodem voor 'een voldoende cultuur'. In dit artikel ga ik in op hun rol in het werken vanuit de Voldoende Filosofie en op hoe wij, als team- en organisatiecoaches hen daarin kunnen ondersteunen en onszelf overbodig kunnen maken.

Voldoende is het nieuwe goed

Bescheiden leiding geven

De voldoende vinden is in eerste instantie een individuele aangelegenheid. Waar de voldoende ligt verschilt immers per situatie en persoon. Emoties spelen daarin een sleutelrol. Als je meer stilstaat bij wat je voelt, kun je je emoties ook de zogenaamde negatieve- als natuurlijke belangenbehartigers in gaan zetten op de werkvloer. Ze

helpen te koersen en een nieuw perspectief te ontwikkelen op wat je 'goed' vind. In mijn boek werk ik dat concreet uit aan de hand van de vier basisemoties 'blij, bedroefd, boos en bang'. (de zogenaamde 4B's).

Ik schreef mijn boek daarom niet voor leidinggevenden of coaches in het bijzonder. Het past iedereen die uit de ratrace wil stappen. Dé cultuur bestaat niet. Het verandert voortdurend. Het is van niemand en van iedereen. We hebben mensen nodig die, vanuit welke positie ook, de moed hebben om deze cultuurverandering vorm te geven. Moeidige mensen die hierin het stuur pakken en een voorbeeld zijn. Sommigen - niet noodzakelijkerwijs leidinggevenden - tonen nu eenmaal meer leiderschap en lef om keuzes te maken die niet in het ratrace-denken passen dan anderen. En sommigen - niet noodzakelijkerwijs professioneel coaches - zijn bereid om anderen te ondersteunen, ook als ze keuzes maken die zij zelf niet zouden hebben gemaakt.

"Als team- en organisatiecoaches kunnen we een bijdrage leveren aan het ontsnappen aan de ratrace, zodat we onszelf overbodig maken, er minder coaches nodig zijn en we weer gewoon... aan het werk kunnen."

Leidinggevend en professionele coaches past een bescheiden rol. Het is niet aan hen om de voldoende voor een ander te bepalen. Ze kunnen wel bijdragen aan een cultuur waarin je mag kiezen voor de voldoende, waar die ook ligt. Daarbij kunnen zowel leidinggevend als team- en organisatiecoaches belemmerend of juist bevorderend werken. We hebben leidinggevend en coaches nodig die het handelen vanuit 'een voldoende perspectief' toestaan, faciliteren en waarderen en daar zelf openlijk in leren.

De voldoende bepaal je zelf

De leidinggevende als lid van het team

Dat vraagt om leidinggevend die zelf op zoek zijn naar 'wat voldoet' en daarbij hun eigen emoties onderzoeken en benutten, zónder dat vanuit een machtspositie te doen. Dat klinkt eenvoudig maar is het niet.

In veel teams is de leidinggevende het meest bepalend, vooral op cruciale momenten. Dat is begrijpelijk. Een leidinggevende rol gaat samen met het toekennen van status, niet alleen vanuit de leidinggevende maar vooral vanuit de hele omgeving daaromheen. Zie maar eens je ego thuis te laten wanneer dat voortdurend gevoed wordt.

Wat helpt is om de leidinggevend als onderdeel van het team te gaan beschouwen, om te beginnen door de leidinggevend zelf. Er zijn weinig leidinggevend die dat doen. Veel leidinggevend



spreken over 'hét team' alsof ze er zelf part noch deel aan hebben maar waar ze wel sturing aan willen geven. Wij coaches gaan daar maar al te vaak in mee. Samen met de leidinggevend analyseren we er op los, terwijl we best weten dat iedereen een rol heeft in het totale team en in de totale teamdynamiek. Ook, misschien zelfs juist, de leidinggevende.

Het is een illusie dat de leidinggevende in zijn of haar eentje vanuit een hoge toren de boel kan sturen. De consequentie van deze neiging is dat veel leidinggevend uiteindelijk alleen staan met hun dilemma's, zorgen, vragen en wensen. Kortom, met hun gevoelswereld. De Voldoende Filosofie staat voor solidariteit, ook met de leidinggevende. Wat deze ook ervaart. Wij, team- en organisatiecoaches zouden leidinggevend kunnen helpen hun zorgen, teleurstellingen, angsten, woede, blijdschap meer te durven delen in het team in plaats van aan tafel bij ons. Vaak doen we dat niet. Wij fungeren eerder als uitlaatklep voor de leidinggevende en stimuleren hen daarbij om die-

zelfde rol te op zich te nemen naar anderen op de werkvloer.

De Voldoende Filosofie staat voor solidariteit, ook met de leidinggevende

De leidinggevende als teamcoach

Leidinggevendens hoor ik regelmatig klagen dat ze als vader of moeder worden gezien van het team. Een van hen zei eens tegen mij: 'Als mensen mij willen spreken dan gaat het negen van de tien keer over gevoel.' De leidinggevende biedt vaak een 'safehouse', een plek waar

je even je hart kunt luchten om vervolgens aangesterkt de jungle van het werk weer in te gaan. Dit 'opvangwerk' wordt gewaardeerd en gestimuleerd, niet in de laatste plaats door de theorieën en boeken over coachend leiderschap die wij als team- en organisatiecoaches het werk inloodsen. Toch is het niet moeilijk te begrijpen dat dit water naar de zee dragen is. De jungle zelf blijft de jungle.

Vanuit de Voldoende Filosofie gezien coacht iedereen zichzelf en elkaar, dat is niet voorbehouden aan de leidinggevende of de professionele coach. Liever niet zelfs. Je hebt vaak meer aan iemand die dicht bij jou staat. Iemand die je kent, die je vertrouwt en die het beste met je voor heeft. Daarmee komen we verder dan wanneer we die coachrol in handen van de leidinggevende houden.

Hebben we dan voor niets ingezet op de houding van de leidinggevende als 'coachend leidinggevende'?

Gelukkig niet, de coachende vaardigheden zijn goed in te zetten ten behoeve van het hele team. In plaats van veel individuele gesprekjes, kan de leidinggevende faciliteren dat het hele team, inclusief de leidinggevende zelf, met elkaar in gesprek is en blijft. Zodat emoties ertoe doen en ingezet kunnen worden, niet achter gesloten deuren, maar als een normaal onderdeel van het werk van elke dag.

Vaak wordt een externe coach in huis gehaald voor het hele emotionele gebeuren rondom teams. Vanuit de Voldoende Filosofie gezien, is dat een gemiste kans.



Als een externe coach met het team aan de gang gaat - vaak zelfs in afwezigheid van de leidinggevende - wordt de leidinggevende daar niet handelingsbekwamer van en is de kans groot dat de interventie een losse flodder is en het resultaat niet duurzaam is.

Als organisatie- en teamcoaches kunnen we leidinggevendenden ondersteunen om zelf de teamcoach rol te kunnen vervullen. Niet omdat de leidinggevende daarmee 'teamprocessen moet gaan beïnvloeden'. De leidinggevende hoeft het team niet 'verder te brengen'. Dat is een ratrace-idee. De leidinggevende kan wel faciliteren dat het team inclusief zichzelf - op regelmatige basis gevoeligheden uit kan wisselen om te kunnen bepalen wat 'voldoet'.

Iedereen coacht iedereen

Leidinggeven vanuit een voldoende visie

Dat vraagt om visie. Visie is letterlijk 'kunnen zien'. Een beeld voor je kunnen zien van hoe zo'n voldoende cultuur eruit ziet en hoe je daaraan kunt werken. Een groter plaatje, op basis van andere principes dan die van de ratrace naar succes en geluk.

Op inhoud is het voor leidinggevendenden heel normaal om een strategie te hebben. Leidinggevendenden lopen vaak voorop om ervoor te zorgen dat die strategie er komt. Maar als het aankomt op het stimuleren van een open, veilig en leerrijk klimaat waarin mensen kunnen ervaren dat ze voldoende hebben de

meesten geen bewuste en openlijke strategie. Toch snapt iedereen dat dat niet vanzelf gaat door hier en daar een interventie te doen als een losse flodder. Met een jaarlijks teamuitje of teambuildingsactiviteit kom je er niet. Je hebt een visie nodig hoe je strategisch en continu werkt aan de cultuur die je wenst.

De Voldoende Filosofie biedt aanknopingspunten voor zo'n strategie. Niet een strategie die alles dichttimmerd, maar eentje die aansluit bij de organische ontwikkeling. Daarbij ligt het proces voorop. Niet wát we bereiken maar hoe we dat doen is daarbij van belang. Een team- of organisatiecoach kan helpen om zo een strategie mee te ontwikkelen. Niet als betweter aan de kant van de weg. Maar als iemand die bereid is, vanuit de eigen rol, zijn handen te branden en zich op dit nieuwe terrein te begeven. Niet om de waarheid te verkondigen maar om mee te zoeken vanuit de principes van de Voldoende Filosofie.

Een strategie om te werken aan een veilig klimaat

De rol van team- of organisatiecoaches

Leiding geven en coachen vanuit een voldoende perspectief gaat niet vanzelf. Als we niet oppassen leiden en coachen we onszelf en elkaar 'de ratrace in'. Dat zijn we zo gewend. Team- en organisatiecoaches kunnen zeer behulpzaam zijn om te bewaken dat we vanuit andere principes gaan leiden en coachen.

Maar ook wij, professionele coaches, zijn grootgebracht met ratracedenken. Voor je het weet denken wij het beter te weten, of te moeten weten, en blijven wij – onder het mom van de outsider- zelf buiten schot of nemen de rol van de leidinggevende juist over. En voor je het weet laten we ons verleiden om met onze expertise mensen te bewaken om nog meer en efficiënter te kunnen werken. En voordat je het weet plaatsen we onszelf, soms samen met de leidinggevende, in een ivoren toren, waarin wij denken te weten hoe een ander 'goed werk' moet leveren.

Loskomen van onze persoonlijke ratrace

Het zou goed zijn wanneer wij, team-en organisatiecoaches, de blik minder richten op wat onze organisaties nodig hebben, maar meer richten op onszelf. Vanuit welke onderliggende aannames werken we eigenlijk? Kunnen we onszelf los

weken van ons eigen gejaag naar succes en geluk en durven we ons in dit onzekere vaarwater te begeven?

Onze emoties- ook de zogenaamde negatieve- zijn onze belangenbehartigers. Laten we openlijk onderzoeken welke belangen ze precies behartigen, of we nu blij, bang, boos of bedroefd zijn. In hoeverre werken we mee aan een gekmakend systeem? Misschien kunnen we dan vaker de keuze maken om onze voelsprietten te benutten om te ontsnappen aan de ratrace. Ook voor ons is dat een nieuw werkterrein. Eentje waarbij we onze houding van 'niet-weten' goed kunnen gebruiken en oefenen.

De Voldoende Filosofie als denk-kader kan team- en organisatie coaches helpen om bij te dragen aan een gezonder werkklimaat. Als we meer uitgaan van de voldoende zullen er minder coaches nodig zijn, en zullen we meer met z'n allen de voldoende bewaken. Voldoende is het nieuwe goed. ■

Begin juni komt het boek *'Laat je niet gek maken, de Voldoende Filosofie als alternatief'* uit. In dit boek neemt Chris Rooijackers ons mee in de belevingswereld van het werk. Het is een pleidooi om anders met onze emoties om te gaan en het toont hoe je je emoties in kunt zetten om te ontsnappen aan de ratrace naar succes en geluk.