

Freerk Wortelboer

Freerk Wortelboer is sinds 1986 als adviseur, trainer en coach actief bij een breed scala aan profit en nonprofitklanten. Sinds 2009 is hij zelfstandig gevestigd adviseur. Opgeleid als psycholoog en communicatietrainer, is hij gegroeid in rollen als teambuilder, conferentieleider, leiderschapscoach, organisatieontwikkelaar en auteur. Hij is tevens kerndocent en leermanager van de *Master of Educational Management* bij de NSO. E-mail: f.wortelboer@freerk.net. Website: www.freerk.net

De impact van life events op persoonlijk leiderschap

Niet meer **bang!**

Heftige persoonlijke, emotionele gebeurtenissen kunnen je leven op z'n kop zetten, in positieve en in negatieve zin. Ook in het leven van leiders doen zich zulke gebeurtenissen voor. Wat is de invloed ervan op het leiderschap? Freerk Wortelboer onderzoekt in dit artikel de invloed van pijnlijke, ingrijpende gebeurtenissen en maakt duidelijk hoe belangrijk het doorleven en de betekenisgeving van zo'n *life event* tijdens het verwerkingsproces is. De gebeurtenis die je leven op z'n kop zette, kan een versterking van je leiderschap betekenen voor jezelf en voor je omgeving,

Life events raken ons diep en maken zichtbaar hoe kwetsbaar we zijn. U herkent vast de worsteling met verdriet, de dappere pogingen om het te verwerken en het noeste doorwerken vaak als middel om de pijn te vergeten. Kwetsbaarheid en leiderschap lijken zich op het eerste gezicht moeilijk tot elkaar te verhouden. Immers, het traditionele beeld van leiderschap is toch dat van de man of vrouw met visie, in *control* en blakend van zelfvertrouwen en optimisme, die de mensen in de organisatie meevoert op weg naar betere resultaten. Kan het ook anders liggen: kun je mensen alleen raken als je zelf ook raakbaar bent?

Life events zijn niet altijd pijnlijk of traumatisch. Een kind krijgen, een nieuwe baan vinden of je diploma halen zijn life events met een positieve impact: blijdschap, euforie, zelfvertrouwen, groei.

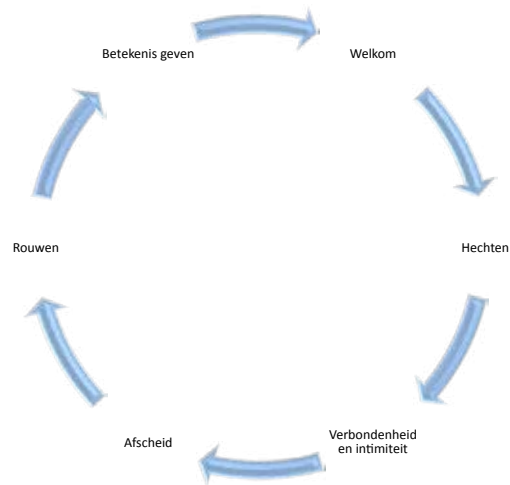
In dit artikel zoom ik vooral in op pijnlijke gebeurtenissen vanwege het paradoxale karakter: hoe kunnen verdriet en groei hand in hand gaan? Hoe hangen kwetsbaarheid en kracht samen? Hoe kun je je eigen pijnlijke ervaringen een plek geven en ze zelfs benutten als leider en coach?



Vallen, rouwen en weer opstaan

Pijnlijke life events gaan gepaard met verlies: een verlies van gezondheid, partner, werk, zekerheid. Verwerken van dit verlies, het doorlopen van een rouwproces is belangrijk om goed verder te kunnen in werk, leven en vriendschappen. De hechtings- of verliescirkel van Kohlrieser (2006) maakt dit zichtbaar (zie figuur 1).

Verlies van verbinding door scheiding, ontslag, frustratie zorgt ervoor dat mensen gedemotiveerd raken. Veerkracht is het vermogen de hele cirkel van hechting, afscheid en betekenisgeving te doorlopen zodat er weer hechting mogelijk is. Hechten en rouwen zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. Je rouwt om personen, situaties waaraan je je hebt gehecht. Het verwerken van het verlies is nodig voor nieuwe hechting.



Figuur 1. Hechtings- of verliescirkel
Bron: Kohlrieser 2006

Hechting aan mensen, doelen en organisaties levert inspiratie en energie die de bron zijn van relaties, productiviteit en creativiteit, zowel privé als in werksituaties. Verlies van die verbinding levert frustraties, boosheid, pijn. Deze fase van afscheid en rouw zorgvuldig doorleven en de gebeurtenissen een plek geven in het nieuwe leven erna, zijn essentieel om nieuwe verbindingen aan te kunnen gaan. Over dit doorleven stellen Fiddelaers-Jaspers en Van Wielink (2012): 'Bij het omgaan met teleurstellingen, veranderingen en verliezen in het leven putten mensen uit hun rugzak en wat daar met name in de hechtingsfase ingestopt is'. Niet goed doorleven kan leiden tot gestolde rouw. De gevoelens van verlies worden weggestopt, men gaat als het ware gehamast door het leven en is niet meer in staat nieuwe verbindingen, hechting aan te gaan. Door de rouw te vermijden lukt het niet om nieuwe

situaties zoals een nieuwe partner, een nieuwe werkring te verwelkomen.

Stroebe, Schut & Stroebe (2007) spreken in dit verband over het duale procesmodel waarin de betrokkene na een pijnlijke gebeurtenis in zijn leven pendelt tussen twee posities: gericht op het verlies (de verliesoriëntatie) en gericht op het herstel (de hersteloriëntatie) (zie figuur 2). De beleving van zowel het verlies als van het herstel vinden altijd in het heden plaats. Het verlies zadelt ons met taken op en de tijd doet niets voor je als je zelf niets doet. Mensen pendelen op hun eigen manier tussen deze twee posities.

Uit het onderzoek van Stroebe e.a. (2007) blijkt ook dat mensen veelal op eigen kracht de draad van hun leven weer oppakken. Professionele hulp bij rouwverwerking lijkt slechts bij complexe rouwprocessen significant bij te dragen aan versnelling van verbeterd psychologisch welbevinden. 'Complex' wordt dan beschreven in termen van chronisch verdriet, meerdere fysieke symptomen die langer dan zes maanden duren en het functioneren in privé en/of werk serieus verstoren. Sociale steun van anderen en het uiten van emoties over het verdriet worden weliswaar als prettig en behulpzaam ervaren, maar versnellen het

rouwproces niet. Mensen lopen hun eigen pad hierin en vinden zelf wegen van verwerking.

Coping

De life events die in dit artikel aan de orde zijn, zoals ernstige bedreiging van de gezondheid, overlijden of verlies van persoonlijke zekerheid en veiligheid (echtscheiding, ontslag, enzovoorts) scoren allen in de top-10 van ingrijpende gebeurtenissen op de *Social Readjustment Rating Scale* (Holmes & Rahe 1967), de lijst met gebeurtenissen die de grootste aanpassingen vragen en de meeste stress opleveren. In de literatuur over stress wordt vaak gesproken over *coping*. Wat zijn nu constructieve en niet-constructieve strategieën om stress te hanteren? Frydenberg, onderzoekster van coping en stress aan de universiteit van Melbourne heeft de onderzoeksresultaten samengevat (zie kader).

In een eigen kleinschalig onderzoek naar de impact van life events op persoonlijk leiderschap (Wortelboer 2013) hield ik diepte-interviews met vijf schoolleiders. Er bleek veel overeenkomst te zijn in de wijze waarop geïnterviewden rapporteren over de verwerking van heftige gebeurtenissen.



Figuur 2. Het duale procesmodel

Onder ogen zien van die gebeurtenis, die een plaats geven in je leven en er betekenis aan geven worden als belangrijk benoemd in het verwerkingsproces. Op een waarderende wijze naar het afgesloten verleden kijken en actief stappen zetten naar de toekomst maken het verwerken tot een samenhangend proces. De schoolleiders gaven daarbij aan dat het proces nooit helemaal afgesloten wordt en door blijft lopen in het leven.

De meest genoemde coping-strategieën die bewust ingezet werden zijn het delen met anderen, een gezond leven leiden en het gewone leven weer oppakken. Meer variatie is zichtbaar in de wijze waarop men bewust reflecteert op de gebeurtenissen en daarin professionele hulp zoekt. Sommigen gaan in therapie, anderen vinden zonder deskundige hulp hun weg. Niet-effectieve strategieën zoals ontkennen, wegstoppen en verdooving zoeken worden wel genoemd, maar

Constructieve coping-technieken

- Proactieve coping: stressreductie door anticiperen op wat staat te gebeuren en hoe je daarop kunt reageren
- Sociale coping: sociale steun zoeken
- Betekenisgerichte coping: betekenis geven en ontlenen aan de stressvolle gebeurtenis
- Gezond blijven: voeding, oefening, ontspannen en slaap
- Focus op oplossingen en mogelijk positieve opbrengsten
- Humor

Niet-constructieve technieken

- Ontkenning
- Wegdrukken van herinneringen en emoties
- Jezelf afhankelijk maken van een persoon, object of handeling
- Angstopwekkende situaties vermijden
- Zelfverwijten, tobben

door de betreffende geïnterviewden ook als tijdelijk soelaas onderkend.

Persoonlijk leiderschap

Van de schoolleider wordt verwacht dat hij de organisatie en mensen leidt door te verbinden en te begrenzen. Verbinden met anderen op visie en ambitie. En begrenzen omdat niet alles tegelijk kan en soms nee gezegd moet worden.

Maar een leider kent ook zijn eigen grenzen en kan eerst en vooral leidinggeven aan zichzelf. En dat kan alleen als je jezelf goed kent met je sterktes en valkuilen, weten wanneer je floreert, waarin je kwetsbaar bent en je die kwetsbaarheid ook durft te tonen. Brené Brown (2013) heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar kwetsbaarheid en concludeert dat leiders juist winnen aan kracht en geloofwaardigheid als ze de moed hebben om ook hun kwetsbare kanten te tonen in contact met hun medewerkers. De kern van goed leiderschap is, volgens haar, om verbinding aan te gaan: belangstelling en waardering tonen, anderen stimuleren de kwaliteiten te ontdekken, naast hen staan als het tegenzit en waar nodig helpen om met teleurstellingen om te gaan. Mensen in kwetsbare situaties ter zijde kunnen staan, vraagt om zelf kwetsbaar te willen en kunnen zijn.

Ook andere auteurs verbinden leiderschapskwaliteiten met het doorleven van levenservaringen. Kramer (1990) onderzoekt wijsheid vanuit een psychoanalytisch perspectief en omschrijft wijsheid als een proces van continue ontwikkeling waarin de cognitieve en affectieve ontwikkeling elkaar wederzijds beïnvloeden. Slimheid leidt pas tot wijsheid als je ook in emotionele zin ervaringen doorleefd hebt.

Leren van life events

Brown geeft weliswaar aan dat leidinggevend een forse ontwikkelstap maken als zij in staat zijn de eigen kwetsbaarheid te onderkennen en schaamtegevoelens te overwinnen, maar dat ook

daadwerkelijk doen is doorgaans echter niet zo gemakkelijk. Zou het zo kunnen zijn dat een life event iemand onontkoombaar en voor iedereen zichtbaar confronteert met de eigen pijn en kwetsbaarheid? Dat deze ervaring zo overweldigend is, dat schaamtegevoelens en de noodzaak je sterker voor te doen dan je bent, verdwijnen? Dat je als vanzelf door het ontwikkelproces getrokken wordt: het maakt niet meer uit als iemand mijn kwetsbaarheid ziet.

De meest gerapporteerde invloed op het persoonlijke leiderschap is die van persoonlijk kracht

De schoolleiders die ik bevroeg in mijn eigen onderzoek bevestigen deze vooronderstelling. De meest gerapporteerde invloed op het persoonlijke leiderschap is die van persoonlijk kracht. Geïnterviewden melden dat ze na zo'n indringend life event niet meer bang zijn voor wat er hen in het werk kan gebeuren. Ze durven beter een positie in te nemen, confrontaties aan te gaan en besluiten te nemen. Ook zijn ze resultaatgerichter: laten we niet uitstellen, maar zaken nu aanpakken. In de begeleiding van medewerkers benoemen ze dat de opgedane levenservaring hen duidelijk helpt bij coaching. Ze hebben meer compassie voor problemen die medewerkers en teams ervaren. Er is ook een omslag zichtbaar: van oog voor de eigen ontwikkeling naar gerichtheid op de ontwikkeling van de medewerkers.

Onder de noemer 'persoonlijke wijsheid' rapporteren ze dat ze zich meer focussen op essentiële thema's en minder op bijzaken.

Na een kort ziekbed overleed enige jaren geleden de partner van Jan, teamleider havo-bovenbouw. Collega's kenden hem in die tijd als een hardwerkende, ongeduldige en wat bruuske collega, sturend op resultaat en daarmee soms de grenzen van collega's en zichzelf overschrijdend. Nu, twee jaar later, valt het op dat er minder spanningen zijn in het team van Jan. Jan heeft een rustiger uitstraling en lijkt beter om te gaan met de collega's.

Annet is een bijzondere locatiemanager. Collega's zijn lovend over haar. Ze staat duidelijk voor het team en tegelijk houdt zij als geen ander het team regelmatig een confronterende spiegel voor. Ze is glashelder in de grenzen die ze stelt. Als coach begeleidt ze met wijsheid en compassie docenten die er doorheen zitten. Sommige collega's kennen haar persoonlijke verhaal: ze heeft op haar vorige school waar ze directeur was een half jaar thuis gezeten met een burn-out. Op deze school is ze weer begonnen als docent en na twee jaar locatiemanager geworden vanwege haar duidelijke leidinggevende kwaliteiten

Voor alle duidelijkheid, het doorleven van pijnlijke gebeurtenissen is natuurlijk geen noodzakelijke voorwaarde om krachtiger te worden in het leiderschap. Er zijn ook andere wegen om dat te bereiken. Ruijters, Van de Braak & Van Oeffelt (2013) doen onderzoek naar professionele identiteit, dat wat iemand herkenbaar en onvervreemdbaar typeert in zijn werk. Het blijkt dat een sterke professionele identiteit er onder meer voor zorgt dat iemand beter bestand is tegen stress. Versterking van die identiteit helpt een professional om van meer duurzame betekenis te zijn in de eigen rol en voor de omgeving. Het ontwikkelpad dat zij voorstellen heeft een duidelijk reflectief karakter: een persoonlijk onderzoek naar waar je van bent en waar je voor staat.

Er zijn ook voorbeelden te geven van mensen die een persoonlijke klap niet te boven komen. Het verwerken van verlies is een pijnlijk, moeizaam en langdurig proces waarbij een 'goede uitkomst' absoluut niet gegarandeerd is. Zoals eerder gesteld loopt iedereen daarin zijn eigen weg en als leidinggevende of collega heb je daar maar zeer beperkt invloed op. Sociale steun en compassie helpen dan. En als je er zelf wel uitgekomen bent, helpt die ervaring je in ieder geval om er op de juiste manier voor mensen te zijn die zelf met een heftige gebeurtenis worden geconfronteerd.

Persoonlijk leiderschap vraagt om zelfinzicht, kennis van je (eigen)aardigheden, je kwetsbaarheden en kwaliteiten. In verbinding komen en blijven met zowel de lichte als donkere zijden van jezelf als persoon en met gebeurtenissen die daarbij van belang zijn geweest, is van vitaal belang voor betekenisvol leiderschap.

Literatuur

- Brown, B. (2013). *De kracht van kwetsbaarheid. Heb de moed om niet perfect te zijn*. Utrecht: A.W. Bruna uitgevers.
- Fiddelaers-Jaspers. R. & J. van Wielink (2012). *Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk*. Utrecht: Uitgeverij Ten Have.
- Frydenberg, E. (z.j.) Coping Skills. What can we learn from those who succeed? Geraadpleegd op 1 mei 2014 via <https://www.tip.duke.edu/node/773>.
- Holmes, T. H. & R.H. Rahe (1967). The social readjustment rating scale. In: *Journal of psychosomatic research*, 11(2), 213-218.
- Kohlrieser, G. (2006). *Hostage at the table. How leaders can overcome conflict, influence others and raise performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kramer, D. A. (1990) Conceptualizing Wisdom: the primacy of affect-cognition relations. In: *Sternberg, R.J. (ed.) Wisdom, its nature, origins and development*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ruijters, M., E. van de Braak & T. Oeffelt (2013). *Top Class. Professionele identiteit als weg naar excellentie*. Wageningen: Stoas Hogeschool.
- Shamir, B., & G. Eilam (2005). 'What's your story?' A life-stories approach to authentic leadership development. In: *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 395-417.
- Stroebe, M., H. Schut & W. Stroebe (2007). Health outcomes of bereavement. In: *Lancet*, 370: 1960-73.
- Wortelboer, F.Q.C. (2013). *Niet meer bang! Een onderzoek naar de impact van life events op het persoonlijk leiderschap van schoolleiders*. Amsterdam: NSO.