

Collectief Leiderschap



Wat is collectief leiderschap en wat betekent het voor jou en het collectief?

1

In dit hoofdstuk duid ik waar collectief leiderschap voor staat en waarom het volgens mij de enige manier van leiderschap is die op de lange termijn houdbaar is voor het collectief.

Dubbele betekenis

Het begrip collectief leiderschap heeft in mijn ogen een dubbele betekenis. Het refereert zowel aan het leiderschap van de leidinggevende als aan de cultuur van het team of collectief. Dat is een cultuur waar iedereen denkt, handelt en interacteert vanuit het gezamenlijke belang, vanuit eigen verantwoordelijkheid. Ik bedoel met collectief leiderschap *niet* dat iedereen in het collectief gezamenlijk en voor alles verantwoordelijk is, want dat is en blijft de leidinggevende.

Collectief leider

Voor mij is een collectief leider iemand die verantwoordelijk is voor een cultuur van collectief leiderschap en dit ontwikkelproces initieert en vorm geeft. Die inspireert door voorbeeldgedrag te tonen. Richting geeft vanuit een heldere bedoeling. Moedig, kwetsbaar en aanspreekbaar is. De juiste gesprekken voert, zich uitspreekt en mensen aanspreekt waar nodig. Helderheid biedt, een veilige omgeving schept en in de basis vanuit vertrouwen handelt. Waardering uitspreekt en kritisch is waar nodig. Oog heeft voor zowel reflectie en ontwikkeling als voor doelstellingen en resultaten. Menselijk is en professioneel handelt. Bewust van wat er nodig is en wat er speelt in het collectief en in de context. In staat is om overleggen effectief te begeleiden opdat de output optimaal is. Die de juiste persoon op de juiste plek zet, opdat synergie en complementariteit ontstaan. Die een collectief smeedt dat door anderen teams benijdd wordt. Jim Collins schreef twintig jaar geleden in zijn boek *Good to great* al dat het vooral de bescheiden managers zijn, die niet zelf op de voorgrond treden, met kleine ego's die gedurende langere tijd hun bedrijven laten groeien op een gezonde en duurzame manier. Zij maken zichzelf ondergeschikt aan het organisatiebelang. Robert Greenleaf beschrijft de filosofie van servant leadership. Daarin gaat het over leiders die de ander en het collectief dienen in plaats van leiders die de winst of groei maximaliseren.

Cultuur is doel

Waar je meestal hoort dat cultuurontwikkeling een middel is om resultaten of doelstellingen te behalen, betoog ik dat juist het realiseren van een specifieke cultuur het belangrijkste doel is voor de leidinggevende. Niet omdat kwaliteit of resultaten niet belangrijk zijn, maar omdat resultaten een logisch gevolg zijn van een cultuur van collectief leiderschap. Want in zo'n cultuur levert iedereen een optimale bijdrage met als gevolg dat doelstellingen en/of resultaten behaald worden. Op cultuurvorming heb je directe invloed, op resultaten niet. Het zou wat zijn als een coach zou roepen langs de kant van het veld: '3-0, 3-0'. Bizar, flauw? Toch zie ik managers nog steeds sturen op 3-0 resultaten. Dat heeft geen enkele zin. Je traint en ontwikkelt je mensen opdat de kans vergroot wordt – zonder garanties – dat er resultaten behaald worden. Resultaten zijn een *resultante* van activiteiten. Activiteiten komen tot stand door bepaald gedrag, waar competenties en kwaliteiten aan ten grondslag liggen. Daar heb je je dus op te focussen. Dat is het middel om uiteindelijk de resultaten te behalen. Alleen ander gedrag leidt tot andere resultaten. Voor ander gedrag is een ander bewustzijn nodig. Cultuur is de som van alle gedragingen van de individuen. Dus ontwikkel met behulp van ander bewustzijn ander gedrag en daarmee een andere cultuur, als je andere resultaten wilt. Dat is de bedoeling van collectief leiderschap.

Ubuntu

'Ik ben omdat wij zijn.' Zo luidt ongeveer de vertaling van het Afrikaanse begrip *ubuntu*. De kern van deze filosofie draait om menselijkheid en verbondenheid. Desmond Tutu zei ooit: 'Iemand met ubuntu staat open voor en is toegankelijk voor anderen, wijdt zich aan anderen, voelt zich niet bedreigd door het kunnen van anderen, omdat hij of zij genoeg zelfvertrouwen put uit de wetenschap dat hij of zij onderdeel is van een groter geheel.' Dat laatste besef zijn heel veel mensen aan het kwijtraken, dat iedereen onderdeel is van een groter geheel, dat alles met elkaar verbonden is. En dat verbinding de natuurlijke staat is van het leven. Elke wetenschap kan dit aantonen of het nou de quantummechanica is, biologie of natuurkunde. Er stroomt niks, er blijft niks in leven als er geen connectie is.

Wij of ik

Als ik met teams werk, zeg ik vaak hetzelfde, maar net even anders: ‘Er is geen wij zonder ik.’ Wat ik daarmee bedoel, is dat als jij als individu niet in beweging komt of je mond open doet, er niks verandert in het team. Alles begint uiteindelijk bij ik. Ga niet zitten wachten op wij. Het collectief komt in beweging bij de gratie van het individu. Ook dát is collectief leiderschap. Maar wel vanuit de collectieve ambitie of een gezamenlijk belang. Ik is onlosmakelijk verbonden met wij. En wij is onlosmakelijk verbonden met ik.

Interactie kwaliteit

Jaren geleden zat ik met ons bedrijf Spiff Collective drie dagen op de spreekwoordelijke hei in het bos. We waren aan het stoeien met de missie en vooral de ‘pay off’ vonden we belangrijk. Opeens popte de zin op: *‘De kwaliteit van de interactie bepaalt het succes van het team en de organisatie.’* Als ik daar op terugkijk, is voor mij toen het zaadje geplant voor het begrip collectief leiderschap. Deze zin gaf mij het ontbrekende stukje van de puzzel. Ik was voor die tijd vooral gefocust op persoonlijk leiderschap en daarmee het individu. Met dat bewustzijn had ik te weinig aandacht voor de context, het collectief en de interactie en samenwerking, waardoor het toch lastig bleek om het toegenomen bewustzijn en het geleerde toe te passen in de praktijk.

De praktijk

Toen ik nog voornamelijk trainingen gaf, constateerde ik – hoe geïnspireerd men ook de zaal uitliep na een trainingssessie – dat er in de praktijk te weinig veranderde na een sessie coachend leidinggeven, teambuilding of persoonlijk leiderschap. Het gaf mensen kennis, vaardigheden, theoretische achtergrond, inzichten en veel bewustzijn, maar de vertaling naar de praktijk was voor mij onvoldoende. Door deze constatering kroop ik steeds dichterbij de praktijk. Ik kwam minder op de hei, tekende steeds minder modellen op de flipover, was minder aan het trainen, maar steeds vaker aanwezig bij werkoverleggen, MT meetings, projectoverleggen en directievergaderingen. Door daar direct mijn observaties te delen, feedback te geven en met elkaar daarover in gesprek te gaan, had het nog meer toegevoegde waarde voor de teams. Duiden welk gedrag welk effect had op henzelf of op het collectief. Stilstaan bij zaken die niet werden uitgesproken,

maar wel speelden of voelbaar waren. Ergernissen onderzoeken en vertalen naar behoeftes. Impliciete verwachtingen expliciet maken. Bij verwarring op zoek te gaan naar eenduidigheid. Beoordelen of bepaalde projecten wel bij de bedoeling van het team of de organisatie passen. Laten ervaren dat de vorm van het werkoverleg niet aansluit bij het doel of de wensen van de teamleden. Gezamenlijk constateren dat een aantal dingen ook wel heel goed gaan en wat ze daarvan kunnen leren.

Kortom, allerlei relevante zaken op tafel krijgen, die normaliter niet op de agenda staan, maar enorm bijdragen aan de kwaliteit van de interactie en de ontwikkeling naar een cultuur van leiderschap.

Zo ontstond steeds meer in de praktijk leiderschap van-, voor- en door het collectief.

Waarde

In het boek *Fantoomgroei* van Sander H. en Hendrik N, wordt het mooi beschreven: ‘Winst maken kan een organisatie alleen. Maar om waarde te creëren, is het collectief onmisbaar.’ Ga maar na, bedrijven hebben de infrastructuur van een land nodig voor hun personeel en voor transport, kinderopvang voor personeel, goede zorg, intranet. Dat wordt allemaal door en voor het collectief – door de overheid – gerealiseerd. Zonder collectief zijn bedrijven, zijn wij nergens. Het feit dat de publieke sector geen winst maakt, betekent nog niet dat zij geen waarde creëert. Met andere woorden: wat is de bedoeling van de maatschappij? Winst maken of waarde creëren? En wat is de bedoeling van een organisatie? Winst maken of waarde creëren?

Dat is waar collectief leiderschap wat mij betreft ook over gaat: leiderschap tonen om waarde te creëren voor en met het collectief. En niet winst maken ten koste van het collectief, zwart-wit gezegd.

Bubbels

Als er geen sprake is van collectief leiderschap, hoe ziet dat er dan uit? ‘Kijk om je heen’, hoor ik je zeggen. De wereld is er inderdaad vol van, al zou het woord leeg hier beter passen. Wat een hoop asociaal leiderschap zien we in deze tijd. Zodra het collectief belang vergeten wordt, is polarisatie het gevolg. We gaan vechten in plaats van verbinden. Ieder vindt de waarheid in – en trekt zich terug in – zijn eigen bubbel.

Al die bubbels gaan voor ieders eigen belang en perspectief alias waarheid. Ons universele belang, je zou kunnen zeggen het behouden van de aarde, raakt ondergeschikt. Egocentrische leiders tonen egoïstisch leiderschap. Macht boven kracht. Eigen belang boven collectief belang. 'Me first'. Enfin, dat is dus waar ik niet voor pleit. Deze vorm van leiderschap, of beter gezegd deze afwezigheid van leiderschap zien we helaas ook terug op organisatieniveau.

Onderstaand is een schrijnend voorbeeld, hoe macht, ego's, wantrouwen en emoties *acollectief* leiderschap in de hand werken en welke desastreuze gevolgen dat heeft binnen een organisatie-context.

Praktijksituatie

Het is mij één keer gebeurd dat ik een ontwikkeltraject met een afdeling niet mocht afmaken, doordat niet in goede aarde viel wat en hoe ik dingen zei. Pas nu ik dit schrijf, snap ik enigszins hoe dat gebeurde. Er was namelijk geen goede aarde meer. Er was te veel vergiftigd voor de mensen die daar al te lang zaten. Ik was niet voorbereid op de pijn en bitterheid van sommige mensen op die afdeling.

'Als je het hier zo vreselijk vindt, dan ga je toch op zoek naar een andere baan?' zei ik, nadat ik al het gezanik en slachtoffergedrag een beetje zat begon te worden. Echter, als er al jaren een cultuur is van onveiligheid, wantrouwen en afrekenen, dan triggeren deze woorden pijn en verwaarlozing en wordt een gesprek vanuit vertrouwen, dat naar mijn idee en in mijn naïviteit altijd mogelijk moet zijn, lastig. Een aantal oudgedienden was zo beschadigd, dat bijna alles wat gezegd werd door mij, als kritiek werd opgevat en uiterst persoonlijk werd genomen. Ik zou gestuurd zijn door de leiding en alles doorvertellen en behoorde dus bij het andere kamp. Er waren te vaak dingen toegezegd en niet nagekomen, waardoor alles wat ik zei, niet geloofd werd. Een bijzondere ervaring. Verbinding zoeken en iets voor elkaar krijgen in een cultuur van diepgeworteld wantrouwen valt niet mee. Als de geschiedenis laat zien dat leidinggevendend zich niet om jou bekommeren, dan doet dat wat met jou als medewerker. Gevolg is dat elke nieuwe manager geen voet aan de grond kreeg, zoals nu. Alles wat deze manager wilde veranderen, werd bekeken met wantrouwen, scepsis en cynisme. 'Die is weer met zijn eigen

carrière bezig en niet in ons geïnteresseerd,' hoorde ik regelmatig. Terwijl dit nu absoluut niet het geval was. Deze leidinggevende ging volledig voor dit team. Maar nu de teamleden geen vertrouwen hadden in het management, richtten ze zich tot de OR, want die zorgde wel voor hen. Omdat de OR hier invloedrijk was – mede veroorzaakt door het gebrek aan aandacht van de leiding – konden wij dit patroon niet doorbreken. Het individueel belang ging ook bij de medewerkers en de OR voor het collectieve belang. Gevolgen van dit wantrouwen en in wij-zij denken waren dat:

- a. de vervolgsessies – die bedoeld waren te verbinden en vertrouwen te herstellen – niet door gingen;
- b. de nieuwe welwillende manager vertrok;
- c. de medewerkers die wel mee wilden met verandering naar een andere baan op zoek gingen;
- d. zij die het hadden opgegeven, cynisch, wantrouwend en terneergeslagen achterbleven en weer bevestigd werden in: zie je wel, de leidinggevende bekommert zich niet om ons, terwijl ze niet door hadden dat zij dit zelf creëerden en in stand hielden.

Diepgewortelde emoties vernauwen het bewustzijn. De realiteit wordt ernstig vervormd en deze kan niet meer helder worden waargenomen. Verbinden wordt vechten en vermijden. Er ontstaat een cultuur van *acollectief* leiderschap of *asociaal* leiderschap. Niemand denkt en acteert meer vanuit het collectieve belang. Met alle gevolgen van dien.

In essentie

Het begrip collectief leiderschap refereert zowel aan het leiderschap van de leidinggevende als aan de cultuur van het team of collectief. Uitgangspunt is denken, handelen en interacteren vanuit je eigen verantwoordelijkheid voor het collectieve belang. Het creëren van een collectieve cultuur waar ieder eigenaarschap toont, is in mijn ogen de belangrijkste taak van de leidinggevende. Deze cultuur resulteert uiteindelijk in het – collectief – behalen van de doelstellingen en resultaten. Focus op de gewenste cultuur en je bereikt de gewenste resultaten.

Ter reflectie

- Wat herken je bij jezelf in het begrip collectief leiderschap?
 - Focus je primair op cultuur of op doelstellingen?
 - Hoe ziet dat eruit in de praktijk?
- In hoeverre is er sprake van collectief leiderschap in jouw eigen team of organisatie?
 - Hoe staat het met de balans: eigen belang – collectief belang?
 - Hoe uit zich dat, hoe merk jij dat?
- Waar hebben jij en het collectief aan te werken?

Bewustzijn is de basis

2

Zonder toename in bewustzijn is er geen
gedragsverandering en daarmee geen
cultuurverandering mogelijk.

2

Zonder toename in bewustzijn is er geen verandering of ontwikkeling mogelijk. Bewustzijn is voorwaarde voor ontwikkeling, maar nog geen garantie. Bewustzijn is de basis.

De crux

Als ik met groepen of teams werk, wil men vaak ‘tools’ en handvatten voor in de praktijk. Het liefst ook nog ‘skills’, steeds minder vaak vaardigheden. Bijna nooit vragen de opdrachtgevers, deelnemers of leidinggevendenden om een toename in bewustzijn. Maar daar zit nu juist de crux. Want als je geen bewustzijn hebt over waarom die handvatten werken, of wat het effect is van jouw aangeleerde vaardigheden, heb je er niet veel aan. Als je je niet bewust bent van de context waarin je je bevindt, of je niet bewust bent van je eigen emoties, overtuigingen en gedrag, dan hebben die handvatten weinig zin. Die worden pas zinvol en effectief als je deze bewust inzet en je je bewust bent wat het effect is van jouw gedrag, houding en handelen op de omgeving.

Vandaar dat ik bewustzijn zie als basis voor ander gedrag, veranderingen en uiteindelijk een andere cultuur.

Praktisch bewustzijn

Bewustzijn is misschien wel het grootste en meest abstracte begrip dat er bestaat. In dit boek ga ik mijn handen er niet aan branden om daar een gloeiend betoog over te schrijven. Aangezien ik het hier praktisch wil houden, beperk ik mij tot een aantal zaken die je in de praktijk kunt gebruiken. Het ‘bewustzijn’ het universele bewustzijn, het energieveld, het veld van alle mogelijkheden, laat ik hier dus buiten beschouwing.

Ik wil het vooral hebben over bewust zijn, bewust leven, bewust doen.

Dat gaat dan voornamelijk over het proces van bewustwording.

De belangrijkste vragen in de praktijk die daarbij passen, zijn: wat doe ik, hoe doe ik dat, waarom doe ik dat en wat is het effect op de ander of de situatie? Bewust worden van: de acties die je doet, van het gedrag dat je laat zien, van de keuzes die je maakt, van je wijze van reageren op de ander. Hoe bewust ben je van de reacties van anderen op jouw gedrag? Van je kwaliteiten, talenten, valkuilen en uitdagingen? Van je dromen, ambities,

wensen en behoeftes? Heb je enig idee vanuit welke overtuigingen je beslissingen neemt of bepaald gedrag laat zien? Ben je bewust vanuit welke identiteiten je wanneer acteert? Waar je emoties vandaan komen? En hoe die van invloed zijn op jouw gedrag en handelen?

Praktijksituatie

Ik coachte een paar jaar terug een directeur van een productiebedrijf in Praag. Zijn coachthema's waren leiderschap en timemanagement. Elke keer als ik hem sprak, was hij weer gefrustreerd over zaken, waar hij tijd aan had besteed, maar die niet het beoogde effect hadden. Het bleek dat hij zich continu bemoeide met de operatie op de werkvloer en te veel tijd kwijt was aan operationele zaken. Mijn enige opdracht aan hem was uiteindelijk: stel jezelf ongeveer elk uur de vraag: 'What the f... am I doing HERE?' Letterlijk. Zo werd hij zich heel snel bewust van waar hij zich bevond gedurende de dag, waar hij zijn tijd aan spendeerde en wat het effect daarvan was.

Doordat hij zichzelf regelmatig deze vraag stelde, nam zijn bewustzijn toe over wat hij waar, hoe en wanneer deed met wie en wat het effect was op de organisatie, op zijn collega's en op hemzelf. Hij zag in dat hij te veel tijd verspilde door op de verkeerde plekken te weinig toe te voegen.

Door aandacht – bewustzijn dat zich ergens op richt – te hebben voor je ineffektieve gedragspatronen, smelten deze als sneeuw voor de zon. Want waarom zou je iets – bewust – blijven doen, als je ziet hoe ineffektief dit gedrag is? Dat doet een ezel ook niet.

Bewustzijnsniveaus

In het boek *Power vs. Force* schrijft D.R. Hawkins over: the hidden determinants of human behavior. Dat verborgen, maar bepalend iets doelt op ons bewustzijn. Een bepalend aspect, dat ons gedrag, onze gevoelens en emoties bepaalt. In de grafiek zie je wat de effecten zijn van een toename in bewustzijn. Bij een lager bewustzijn doen we veel op 'force', op macht. Daar komt ons woord forceren vandaan, denk ik. Bij een hoger bewustzijn gaat het over 'power', over kracht. Dat gaat voor mij meer richting moeiteloosheid.

Niveau van bewustzijn	Meting	Emotie	
Verlichting	700-1000	Onbenoembaar	verruimd bewustzijn
Vrede	600	Zegen, vrede	
Vreugde	540	Sereniteit, gemoedsrust	
Liefde	500	Overgave, oordeelloos	
Rede	400	Begrijpend	
Acceptatie	350	Vergeving	
Bereidheid	310	Optimisme	
Neutraliteit	250	Vertrouwen	
Moed	200	Bevestiging, kracht	
Trots	175	Minachting	vernauwd bewustzijn
Boosheid	150	Haat	
Begeerte, nood	125	Drang, begeerte	
Angst	100	Benauwd, bezorgd, gespannen	
Verdriet	75	Spijt	
Apathie	50	Wanhoop	
Schuld	30	Verwijt, veroordeling	
Schaamte	20	Vernedering	

Figuur 1. Bewustzijnsniveaus van D.R. Hawkins, uit Power vs. Force.

Moed is wat mij betreft een belangrijk, maar ook praktisch aspect bij collectief leiderschap. Daar zit ongeveer het omslagpunt naar werkelijk ander gedrag, waarbij kwetsbaarheid de andere kant is van de medaille. Durf je te delen wat je bezighoudt? Voor die kwetsbaarheid is moed nodig. Een ander niveau dat ik er hier graag uitlicht en waar ik in het volgende hoofdstuk uitgebreid bij stil sta, is neutraliteit. Vanuit een bewustzijn van neutraliteit vervalt het goed-of-fout-denken, het oordelen.

Goed-of-fout-denken is de oorzaak van heel veel gedoe en ellende, van schaamte, schuld en angst. Hoe zou het dus zijn als je je bewust bent, dat goed-of-fout-denken dat veroorzaakt? Dan kun je bewust kiezen voor een ander paradigma en daarmee voor een andere ervaring.

Als we de link leggen naar Utopia, daar waar wij willen zijn, maar dat niet bestaat, zie je dat bewustzijn daarvoor essentieel is. Hoe hoger het bewustzijn van het collectief, des te groter de kans op een cultuur van collectiefliderschap, van een cultuur die neigt naar Utopia.

Zelf- & omgevingsbewustzijn

Als ik het hier heb over praktisch bewustzijn, refereer ik zowel aan zelfbewustzijn als aan omgevingsbewustzijn.

Een toegenomen zelfbewustzijn wordt vooral bereikt door het proces van zelfreflectie. Van grote reflectieve vragen: wie ben ik, wie wil ik zijn? Wat doe ik nu, wat wil ik echt? naar wat praktischer vragen zoals: wat doe ik, waarom, wanneer, bij wie, met welk effect? Hoe interacteer ik, hoe spreek ik mensen aan, hoe geef en ontvang ik feedback? Hoe kom ik over?

Daarnaast is er het omgevingsbewustzijn. Wat neem ik waar in mijn omgeving, bij de mensen om mij heen? Luister ik alleen met mijn oren, of schakel ik mijn ogen, hart, buik en eventueel zesde zintuig ook in? Wat hoor ik, dat niet gezegd wordt? Dit neemt toe door observatie. Observeer, onderzoek, vul niet in, wees je bewust wanneer je oordeelt, focus op de feiten. Wat neem je waar? Mijn collega Willem zegt dan: 'Het is hoe je kijkt, wat je waarneemt.' Met welke filters, overtuigingen kijk je naar je omgeving? Zie je de werkelijkheid zoals die is, of zie je je omgeving zoals jij bent? Hoe bewuster je bent van je eigen filters, stempels, gedachten, overtuigingen en perspectieven, des te neutraler en helderder je kunt waarnemen. Hoe neutraler je waarneemt, des te minder wordt er vervormd en des te minder emotioneren zaken of mensen je. Des te beter je kunt verbinden. Des te meer collectiviteit er ontstaat.

Zo zie je dat beide met elkaar samenhangen. Zonder enige mate van zelfbewustzijn is het moeilijk om objectief naar je omgeving te kijken.

Emotie & gevoel

Belangrijk aspect bij bewustzijn is het begrip emotie. Mijn ervaring is dat bijna iedereen de begrippen emotie en gevoel door elkaar haalt. Dat helpt niet in het kader van bewustzijn verhogen. Zoals ik het zie, zijn emotie en

gevoel verschillende begrippen die nauw met elkaar samenhangen. Emotie komt van het Latijnse e-movere, bij je zelf vandaan bewegen, buiten jezelf treden. Zoals in de uitdrukking: ik wist niet meer wat ik deed, want ik was buiten mezelf van woede. Of: ik was zo boos, het werd zwart voor mijn ogen, ik zag en hoorde niets meer.

Emotie vernauwt je bewustzijn en daarmee je observatievermogen, het komt bewust, effectief gedrag niet ten goede. Een emotie is een vervormd gevoel doordat je een gedachte of overtuiging daaraan toevoegt. Dus emotie = gevoel + gedachte.

Een gevoel is puur, onvervormd. Daar is geen plek voor gedachten. Laat ik een voorbeeld geven. Toen mijn moeder overleed, was ik intens verdrietig (gevoel). Soms raakte ik gefrustreerd of boos (emotie), maar alleen als ik gedachten of overtuigingen toevoegde, zoals: wat is dementie toch een vreselijke ziekte of ze was nog veel te jong. Al die gedachten halen je weg bij het zuivere gevoel en maken dat je emotioneel wordt.

In de kern: gevoel komt uit je hart, je hoofd maakt er emotie van.

Waarom ik dit beschrijf? Omdat emoties bewustzijnsvernauwend werken. Omdat emoties verbinding en daarmee collectiviteit in de weg staan.

Omdat emoties gedoe veroorzaken. Om te laten zien dat emoties vaak leiden tot reactief gedrag en dat is de ineffektieve tegenhanger van proactief of effectief gedrag.

Reactief & proactief gedrag

Een andere manier om het belang van bewustzijn aan te tonen is het verschil te duiden tussen reactief en proactief gedrag. Reactief gedrag is een gedragsvorm om pijn, zoals angst, schuld of schaamte te vermijden, terwijl proactief gedrag hoort bij het volgen van een verlangen, bijvoorbeeld trots, voldoening, acceptatie of bijdragen. Bij hoger bewustzijn acteren we vaker proactief. Bij lager bewustzijn schieten we in de reactiviteit en worden we beduidend minder effectief.

S. Covey schrijft in zijn boek *The 7 habits of highly effective people* bij *habit 1: be proactive*. Dan is daar is wel bewustzijn voor nodig, want als ik me niet bewust ben van wat ik wil (*habit 2: begin with the end in mind*), kan ik onmogelijk proactief zijn. Proactiviteit is nodig om collectief leiderschap vorm te geven, om bij te dragen, om voldoening te krijgen, terwijl reactiviteit gedoe en verwarring geeft.

Er is geen proactief gedrag mogelijk zonder een behoorlijke mate van bewustzijn. Daar waar reactief gedrag juist haar oorsprong

vindt in laag bewustzijn. Dat beide vormen van bewustzijn (zelf- en omgevingsbewustzijn) ertoe doen, toont onderstaand voorbeeld.

Praktijksituatie

Jaren geleden alweer had ik een intakegesprek voor een leiderschapstraject met een tweetal directeuren van een uitzend- en detachingsorganisatie. Zij vertelden mij over het reactieve gedrag van hun regio- en vestigingsmanagers. Dat deze managers klaagden, zeurden, geen verantwoordelijkheid namen, de directie of de markt de schuld gaven etc. Dat ging zo'n stiefkwartiertje door, totdat bij mij – toen pas – het kwartje viel, waarop ik aan hen vroeg: 'Hebben jullie enig idee wat de oorzaak daarvan is?' Dat hadden ze niet, ze konden het alleen waarnemen. Waarop ik antwoordde: 'Ik heb nu ongeveer vijftien minuten naar jullie geluisterd en bijna het enige wat jullie gedaan hebben, is geklaagd en gezeurd over jullie mensen, dat zij zo klagen en zeuren. De oorzaak, dat zijn jullie. Willen jullie ander, namelijk proactief leiderschap, dan zullen jullie dat zelf moeten laten zien. Jullie geven het voorbeeld. Zij doen wat jullie doen.'

Omgevingsbewustzijn alleen is niet voldoende om te ontwikkelen. Zonder zelfbewustzijn blijft de reactiviteit regeren.

Hieronder vind je de verschillen tussen reactief en proactief gedrag. Hoe beter je deze verschillen kent, des te sneller je daarmee het reactieve gedrag van jezelf of anderen herkent en daarop kunt acteren en ontwikkelen.

Reactief gedrag	Proactief gedrag
Laag bewustzijn: focus op ander	Hoog bewustzijn: focus op zelf en omgeving
Wijzen naar de ander	Verantwoordelijkheid nemen
Acteren vanuit schuld & schaamte	Acteren vanuit moed & kwetsbaarheid
Speelbal	Acteur, regisseur
Vermijden, praten over	Verbinden, praten met
Veroordelen, interpreteren	Observeren, kijken naar de feiten
Klagen, afhaken, zeuren, roddelen	Bevragen, in gesprek gaan met elkaar
Afwachten	Regie nemen
Weinig zelfkennis	Zelfkennis van o.a. kwaliteiten en behoeftes
Kritisch, vooral op omgeving	Doet aan zelfreflectie en ontwikkeling
Praat over de ander via via	Geeft persoonlijke feedback
Bewust van eigen belang of belang van de ander	Bewust van eigen en collectief belang
Focus op wat niet kan	Focus op mogelijkheden

Figuur 2. Voorbeelden van reactief en proactief gedrag.

In essentie

Alles valt of staat met bewustzijn. Zonder toename in bewustzijn van jezelf en de omgeving kan er geen gedrags- en daarmee geen cultuurverandering plaatsvinden. Gedoe, verwarring, schuld en oorlog zijn allemaal uitingen van gebrek aan bewustzijn.

Wil je toe naar een cultuur van collectief leiderschap, dan begint dat met zelfreflectie: wat is mijn rol, mijn aandeel in deze situatie? Wat voor gedrag laat ik zien? Wat zie ik in het team, hoe is de interactie, hoe komt dat? Hoe ga ik daarmee om? Wat zou ik anders kunnen doen? Collectief leiderschap begint met in de spiegel te kijken.

Wij begint met ik. Ik begint met bewustzijn. Bewust zijn.

Ter reflectie

- Hoe staat het met jouw zelf- en omgevingsbewustzijn?
 - Waar merk je dat aan?
 - Hoe merken anderen dat?

- Wat is jouw meest reactieve gedragspatroon?
 - Wie of wat triggert dat?
 - Wat kost dat?
 - Voor jezelf, relationeel, inhoudelijk?

- Wat is het meest ineffektieve patroon binnen het team?
 - Waar wordt dat door veroorzaakt?
 - Wat is het effect daarvan?
 - Hoe ga jij daarmee om?
 - Hoe gaat het team daarmee om?

- Wat is het meest voorkomende proactieve gedrag van jou en het team?
 - Wat levert dat op?