

## Leiderschap en zelfmeesterschap in coronatijden...

Leidinggeven aan medewerkers die thuis werken... geen evidentie. De motivatie hoog houden bij enkelingen die nog werken... ook makkelijker gezegd dan gedaan misschien. In dit artikel wil ik 2 motivatiemodellen op mekaar leggen: het ABCD-model van motivatie en het ABCD-model van veerkracht. Er zijn nl. wel wat parallellen alsook bieden beide handvaten voor leiderschap, vooral in deze moeilijke tijden.

### Veerkracht?

Waarom veren sommigen na een crisis terug recht en blijven anderen nog een tijd steken... Of hoe kan je je eigen veerkracht verhogen als je gedoemd bent 'in je kot' te blijven?

Het ABCD-model van *veerkracht* (ontleend aan de acceptance en commitment therapie, herwerkt door A. Stellemans) stelt dat de **A staat voor Acceptatie**: aanvaarden wat je niet kan veranderen. Dit doet me instant denken aan de uitspraak van Epictetus *"Geef me de moed te accepteren wat niet in mijn vermogen ligt, de kracht om alles te doen wat in mijn vermogen ligt en de wijsheid om het onderscheid te maken tussen beide"* enerzijds en de cirkel van invloed van Covey anderzijds. Geen energie steken in zaken waar je geen controle over hebt, zaken waar je wel controle over hebt aanpassen waar relevant en nodig. De A staat in coronatijden ook voor Appreciatie. Ik hoor heel wat collega's zeggen dat deze rustigere periode welkom is, dat het fijn is om even stil te staan, dat het broodnodig was om te reflecteren over de ratrace waarin we ons bevonden en de manier waarop we omgingen met de ons omringende natuur, etc. Dit brengt ons al snel bij de vraag: Wat kan deze periode ons brengen? Welke opportuniteiten bieden zich aan?

Zo belanden we naadloos bij de **B van Betekenis geven**. Welke betekenis kan deze periode hebben? Wat vinden we belangrijk? Hoe willen we terugblikken op deze periode? Kunnen we individueel of collectief zoeken naar opportuniteiten die dit met zich meebrengt? Ik heb in mijn psychologiestudies geleerd dat we de werkelijkheid creëren. Zelfs taal is een co-creatie. Ook de befaamde RET-therapie is hierop gebaseerd: het zijn niet de feiten die stress geven, maar de manier waarop je naar deze feiten kijkt (lees: ze interpreteert oftewel... er betekenis aan geeft). Of zoals Shakespeare zei *"There is nothing either good or bad, but thinking makes it so"*

Gek genoeg heeft iedereen de mond vol van social distancing. Fysical distancing is correcter, gezien we wel degelijk nog contact hebben met mekaar, misschien zelfs meer nog dan voorheen, zij het meer en meer louter langs digitale weg. De mens is een sociaal wezen. De **C van Connectie** is een 3<sup>de</sup> kenmerk van veerkrachtige mensen. Zij zijn meester in het maken van verbinding. In de eerste plaats met zichzelf: hun gevoel, hun waarden, hun competenties en talenten). Ook hier kan de coronacrisis toe bijdragen: meer in contact komen met jezelf, je lijf, je gedachten, je gevoelens. Meditatie, aandacht geven aan de balans lichaam en geest, leren je aandacht richten... yoga en mindfulness waren nog nooit zo populair. In de tweede plaats gaat het over verbinding met anderen. Net doordat hier een flinke deuk in gekomen is (velen mogen hun ouders niet meer zien, sommigen zelfs hun kinderen niet meer, bv. in de gehandicaptensector), beseffen we eens te meer hoe belangrijk het is om in verbinding te gaan en in verbinding te blijven. Misschien nam jij ook terug contact op met een verre vriend of vriendin of herstelde je de verwaarloosde contacten in vrienden- of familiekring?

Tot slot komen we bij de D van het model. Voor Stellemans **de D van Doen**. Je zou kunnen stellen dat mensen in een crisisperiode geleid worden door angst. Angst triggert ons oerbrein tot vecht-, vlucht- of verstijvingsreacties (fight-flight-freeze). Sommigen blijven mogelijk te lang in de flight en freeze-zone hangen. Dan is iets "doen" zeker aan de orde. De doener in mij is echter al vlug geneigd de D van

doen te vervangen door de **D van Discipline**. Ook in coronatijden vraagt het immers discipline om structuur te brengen in je dagen, om in beweging te blijven, om voor jezelf te zorgen en gezond te eten. Discipline om je immuunsysteem te versterken, een tip die raar maar waar, niet opgenomen werd in het TV-spotje ter preventie van corona, terwijl de weerstand tegen het virus daarmee staat of valt. Discipline ook om in tijden van stress en drukte toch de nodige ontspanning te nemen. Ook voor medewerkers in de zorg, die eens te meer afwisseling verdienen tussen spanning en ontspanning, tussen binnen en buiten, tussen mondkapje en verse zuurstof.

#### *Leiderschap?*

Het ABCD-model rond veerkracht geeft ons een handvat voor zelfmeesterschap. Maar ook als *leidinggevende* kan je dit model hanteren in je leiderschap door juiste vragen te stellen, zoals: Wat is er nu belangrijk voor je (betekenis)? Hoe wil je hierop terugblikken (betekenis)? Hoe zorg je goed voor de mensen rondom jou (connectie? Hoe lukt het thuiswerk – hoe hou je werk en privé in balans (connectie)? Hoe hou jij controle over je dagen (discipline)?

Maar er is meer dat je kan doen als leidinggevende. “*Dienend leiderschap*” is gebaseerd op de zelfdeterminatietheorie. Eveneens een ABC-model, waar ik, naar analogie van het model van veerkracht zelf een D aan zal toevoegen.

De **A** in dit model staat voor **Autonomie**. Dit verklaart de opkomst van zelfsturende of autonome teams: de gedachte dat mensen het best zichzelf sturen, dat intrinsieke motivatie voortvloeit vanuit autonoom dingen te kunnen beslissen en doen. Waar is dan je rol als leidinggevende? Simon Sinek legt deze in het waarom: verduidelijk waarom iets belangrijk is, geef aandacht aan de missie, visie en waarden van je organisatie en je team. Geef medewerkers verder doelstellingen, verwachtingen, een duidelijk kader, maar geef ze hierbinnen de ruimte om te bepalen hoe ze deze doelstellingen zullen bereiken. Autonomie is dus niet hetzelfde als ongebreidelde vrijheid of vrijblijvendheid. Verder toets je als leidinggevende de resultaten én neem je de moeite om gerichte feedback te geven, zowel in positieve als in corrigerende zin.

De **B staat voor Betrokkenheid** of binding (vergelijkbaar met de C in het model van veerkracht, maar dan gericht op binding met de bedrijfsdoelstellingen, de missie, visie en waarden). Ik vertel even een anekdote om dit te duiden. Jaren geleden was ik in een fabriek waar rubberen banden herwerkt werden tot korrels. Het was er donker, er hing een doordringende geur en als ik naar de handen keek, voelde ik me even teruggekatapulteerd naar de kolenmijn. Toen ik later in de wachtkamer zat om het bureel van de directie te betreden, zag ik een grote foto van een gerenommeerde voetbalploeg. Om het ijs te breken vroeg ik de man of hij fan was van deze ploeg. Niet speciaal, was zijn antwoord, maar onze korrels zijn verwerkt in hun grasveld. Ik floepte er onmiddellijk uit: “En weten uw medewerkers dat?” wat hem tot een diepe frons bracht... Kunnen medewerkers fier zijn op de producten of diensten waartoe zij een bijdrage leveren? Maak je als leidinggevende van de gelegenheden gebruik om die fierheid en betrokkenheid te promoten? Heb je oog voor een aangename sfeer op het werk en in hoeverre draag je hier zelf toe bij? Het hoeft geen betoog dat je als leidinggevende een belangrijke voorbeeldfunctie vervult in het uitdragen van de waarden: walk the talk en talk the walk. Welke overlegmomenten zijn er? Is er ook met arbeiders werkoverleg of beperkt zich dit tot bedienden? Worden medewerkers betrokken bij belangrijke beslissingen of machinewijzigingen? Hoe langer hoe meer sta ik ervan versteld hoeveel leidinggevendenden nog denken dat ze alle medewerkers op dezelfde manier kunnen motiveren. Was het maar zo gemakkelijk. We zijn unieke wezens, elke met onze eigen waarden. Hoe beter je als leidinggevende de waarden van je medewerkers kent, hoe beter je hen zal kunnen motiveren. Zo is de een ontzettend blij met thuiswerk, terwijl dit voor de ander echt balen is omdat hij zich thuis geenszins op het werk kan focussen. Zo is de een blij met een uurtje vroeger naar

huis gaan, terwijl de ander liever overuren maakt omdat hij bv. het geld broodnodig heeft of geen gezin heeft om naar toe te keren.

De **C** staat voor het inzetten en ontwikkelen van **Competenties**. Ik voeg hier graag talenten aan toe, maar een **T** bekt natuurlijk niet zo goed in het ABC-rijtje. Medewerkers inzetten volgens talenten en competenties, sinds het millennium behoorlijk benadrukt. Zelf hou ik graag een pleidooi om een **L** toe te voegen aan het VTO-beleid (vorming-training-opleiding) waarbij **L** staat voor leren, vaak zelfgestuurd. Uit onderzoek blijkt overigens dat meer dan 80% van het geleerde geleerd wordt... op de werkvloer. Wie mij kent weet dat lerende netwerken een van mijn dada's zijn, geen virtuele, maar echte netwerken waar mensen, veelal over organisatiegrenzen heen, gericht leren van en met mekaar (cf. mijn publicatie 'Lerende netwerken in perspectief', inmiddels uitverkocht, doch geresulteerd in heel wat lerende netwerken in Vlaanderen). Als leidinggevende kan je perspectief geven over hoe iemands loopbaan zich kan ontwikkelen. Dit hoeven niet noodzakelijk verticale groeipaden te zijn – een medewerker kan ook groeien in de breedte zolang hij dit maar als zinvol, betekenisvol ervaart. Als leidinggevende kan je loopbaangesprekken voeren met je medewerker, je kan jobrotatie binnen de firma stimuleren, werkwisselweken of een leerweek organiseren, een feedbackcultuur stimuleren. Sinds 6 jaar is hier in Vlaanderen ook een fantastisch 'instrument' voor ontwikkeld: externe loopbaanbegeleiding, waarbij elke werknemer en zelfstandige met minstens 7 jaar werkervaring zich kan beroepen op loopbaancheques, sterk gesubsidieerd door de VDAB. In loopbaanbegeleiding staat een werknemer of leidinggevende stil bij eigen waarden, overtuigingen, competenties en talenten en hoe hij/zij deze in zijn loopbaan meer tot uiting kan laten komen om bij te dragen aan een groter welzijn.

Als samenvatting en naar analogie van het model van veerkracht, voeg ik hier graag nog een **D** aan toe, de **D van Discipline en Diversiteit**. Het vraagt soms moed en discipline van de leidinggevende om feedback te geven. Ik zie menigeen zijn kop in het zand steken. Mijn oma had een beeldje op haar schoorsteen: 3 aapjes op een rij: "horen, zien en zwijgen". Als je bij jezelf merkt als leidinggevende dat het feedback geven jou niet goed afgaat, schaaf het dan bij. Er zijn heel wat goede trainingen en coachings op de markt. In mijn beleving en ervaring gedurende meer dan 20 jaar als trainer en coach, groeide de overtuiging dat communicatie voor meer dan 80% techniek is. Leer die regels, pas ze toe, leer verbindend te communiceren. Het zal een positieve bijdrage leveren aan je werk én je privé. Naast de discipline om feedback te geven, kan je ook een voorbeeldfunctie vervullen in het zelf ontvangen van feedback. De drempel om feedback te geven aan een leidinggevende is vaak nog hoog. Je kan zelf deze drempel verlagen door gerichte vragen te stellen. Hou verder voeling met de werkvloer, draag de waarden uit, communiceer de 'why' en besef dat de **D** ook staat voor Diversiteit. We zijn allemaal verschillend, de een al wat meer verschillend dan de ander. Mijn oma zei: "Elke gek zijn gebrek". Elkeen heeft zijn eigen 'ijsberg' met overtuigingen, waarden, talenten. Leer als leidinggevende de ijsberg van je medewerkers kennen. Besef verder dat je zelf ook steeds handelt vanuit je eigen ijsberg, die niet noodzakelijk zaligmakend is. Organisaties die omkunnen met diversiteit zullen veel gemakkelijker kunnen schakelen in onze steeds sneller veranderende wereld, momenteel geteisterd door een virus, misschien niet het laatste dat ons zal overkomen.

Hoe veerkrachtig kan jij je medewerkers maken en hoe veerkrachtig ben je zelf?

Carine Drijkoningen  
April 2020

Na of naast het digitale werken terug zin in échte verbinding? Ontdek [hier](#) het lerend netwerk voor leidinggevendenden dat van start gaat in Peer op 10 september 2020