



Leiderschap: de zoektocht naar je ikken

Leiders moeten in de spiegel durven kijken. Karin Brugman begeleidt en coacht leidinggevendenden als zij uit balans geraken door wat die spiegel hen laat zien.

De Nederlandse opleider, trainer en relatiecoach Karin Brugman begeleidt leidinggevendenden in hun zoektocht naar zelfkennis. De medeauteur van het boek *'Ik (k)en mijn ikken'* schreef het werk voor iedereen die zichzelf beter wil leren kennen.

Ze vertrekt van Voice Dialogue, waarbij ze uitgaat van het idee dat een mens verschillende kanten of stemmen heeft en uit diverse subpersonen bestaat: "Die subpersonen houden er verschillende gewoonten op na en hebben andere gevoelens en gedachten. Je denkt misschien dat jij het bent die je leven leidt en dat je keuzevrijheid hebt, maar eigenlijk wordt je leven geleid door die ikken die in jou het hoogste woord voeren: je primaire subpersonen. Zij bepalen voor een groot deel je gedrag en hoe andere mensen je zien." Elke subpersoon heeft een eigen stem, eigen verlangens of angsten. En elke subpersoon heeft een belangrijke



en vaak beschermende functie in ons leven. De theorie beschrijft hoe deze verschillende kanten tot ontwikkeling zijn gekomen en wat hun functie en betekenis is.

Verschillende stemmen

Voor Karin Brugman moet een leider in de spiegel durven te kijken om zichzelf goed te leren kennen. In haar belevenis betekent die spiegel eigenlijk alle anderen: medewerkers en collega's, maar evengoed je partner en familieleden. Ze vertegenwoordigen allen een stem binnen de leider. Het betreft alle dingen in het dagelijks bestaan die gebeuren en die je uit balans kunnen brengen. De dynamiek van het leven is de spiegel.

Karin Brugman verwoordt het als volgt: "Als leider moet je durven — zonder te beschuldigen — de dynamiek te zien die achter de dingen

steekt. Ook bij wat fout loopt, moet je je afvragen waarom iets zich voordoet. De kunst is de dynamiek tussen jou en anderen te zien als een leraar. Je moet daar als leider de leerling durven te zijn van de dynamiek. Ik verwijs wel eens graag naar een nummer van Stef Bos: *'de onderstroom die niemand ziet, bepaalt de richting op elk gebied.'* Die onderstroom is niet zo gemakkelijk in woorden te vangen, maar bepaalt vaak de beslissingen en beïnvloedt de dingen."

Dirigent

Brugman vergelijkt de leider — net als elke mens — met de dirigent van een orkest. Hij bepaalt welk instrument wanneer mag spelen en hoe luid,

te horen voor ik beslis. Dat is voor mij belangrijker dan de vraag of mijn beslissing de juiste is en of ik authentiek kan zijn in mijn beslissing."

Authenticiteit

Brugman stelt vast dat veel theorieën voorschrijven dat leiders authentiek horen te zijn. Volgens haar moet een goed leider eerst en vooral proberen de vele tegenstellingen te omarmen: "Het is een illusie te denken dat je authentiek kan zijn. Je moet eerst proberen je maximaal van alles bewust te zijn. Als je met leiderschap te maken hebt, komt daar ook macht en strategie bij. Dan is het soms helemaal niet handig om authentiek te zijn. Bij Voice Dialogue moet je beide kanten van authenticiteit

“Mijn uitdaging als leider is de zoektocht aan te gaan om telkens zoveel mogelijk stemmen te horen voor ik beslis.”

wanneer ze apart mogen spelen en wanneer samen. Je regelt de muziek in jezelf op deze manier. Een team leiden gebeurt op dezelfde wijze, stelt Karin Brugman: "Als ik een afdeling begeleid, mag ik ervan uitgaan dat al mijn medewerkers met hun diversiteit, een stem vertegenwoordigen in mezelf. Van sommige ben ik me bewust en van andere niet. Soms kan ik me met hun stem identificeren, soms ligt de stem me minder. Mijn uitdaging als leider is de zoektocht aan te gaan om telkens zoveel mogelijk stemmen



Karin Brugman (opleider, trainer en relatiecoach en medeauteur van het boek 'Ik (k)en mijn ikken')

omarmen. Dan duw je geen van beide zijden in de schaduw. Leiders moeten durven kwetsbaar te zijn en toegeven dat ze bang kunnen zijn. Zo niet krijgen ze medewerkers die bang voor ze zijn. Medewerkers worden bang als een leider niet ziet dat hij macht heeft en zijn eigen angsten ontkent. Een goed leider is iemand die rekening houdt met alle stemmen die er zijn. Als hij een stem niet kan horen, of er staat hem eentje tegen, dan dient hij die het onderzoeken waard te achten. Dan moet je die mening of dat standpunt onderzoeken. Ook als die stem bedreigend is, is het de kunst de moed te hebben die te aanhoren. Misschien duidt de stem op een tekort bij de leider. Ook dat moet de leider leren: hij moet zijn eigen tekorten erkennen en beseffen dat het niet erg is om tekorten te hebben."

Coaching

Karin Brugman coacht leidinggevend in wat hen uit balans brengt. Dat uit balans brengen ziet ze als niets anders dan een stem die op de deur klopt: "Als je je ervan bewust wordt en je durft te

gaan luisteren naar die stem, dan ontdek je een gans arsenaal aan ongebruikte mogelijkheden. Daar gaan we naar op zoek als ik mensen coach: ik toon hen gewoon aan wat er nog is aan te ontginnen potentieel.”

Karin Brugman ziet vaak dat leiders in continue worsteling leven. Niet zelden duwt het bedrijf waar ze werken hen in een pijnlijk conflict. Ze geeft het voorbeeld van een leider die maximale kwaliteit — bijvoorbeeld in de zorg — moet combineren met winstgevendheid: “Een leider moet middenin dat conflict durven te gaan staan en voortdurend heen en weer bewegen. Soms wordt dat pijnlijk en kan je niet helemaal jezelf zijn. Dat kan heel ver gaan en zelfs leiden tot verandering van werk. Het vraagt in elk geval veel kracht om te leven met al die zaken die aan je mouw trekken. Je moet leren keuzes maken.”

Een goed leider

Karin Brugman heeft nog wat raad voor leidinggevendenden die op zoek zijn naar zichzelf: “Het helpt als je goed luistert naar jezelf en goed weet welk type leider je eigenlijk zou willen zijn. Op het moment dat je merkt dat je afwijkt van wie je wil zijn — je kan bijvoorbeeld niet genoeg naar je mensen luisteren terwijl je dat belangrijk vindt — dan moet er bij jou een alarmbel afgaan. Je kan dan niet meer uitdragen wie en wat je

“Als ik een afdeling begeleid, mag ik ervan uitgaan dat al mijn medewerkers met hun diversiteit, een stem vertegenwoordigen in mezelf.”

wil zijn. Daarom ben je nog niet automatisch een slecht leider, maar je moet nagaan hoe het komt dat je niet kan voldoen aan je eigen visie. Het is dan echt nodig dat je even kan uitloggen naar een haven waar je kan liggen om je te bevoorraden.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto's: Shutterstock & GF

Brugman Karin, Budde Judith en Collewyn Berry, Ik (k)en mijn ikken. Ontdek andere kanten van jezelf met Voice Dialogue', Uitgeverij Thema, 190 blz., ISBN 9789058715241.