

GETEST
Het
speelgoed
van de
Sint

BLZ. 56



Foto Shutterstock

Stoppen met roken
Misschien lukt het met
hypnose wél

BLZ.

62&63

Hypotheek
Zo bespaar je tot
€ 40.000

BLZ.

52&53

zaterdag 27 november 2021

HLN

Mijn Gids

DE EXPERT

Elke week interviewen we een expert over zijn of haar vakgebied. Deze week:

ANDRÉ PELGRIMS (62)

- Hij studeerde af als onderwijs-pedagoog aan de KU Leuven, was een tijdlang therapeut en actief in het hoger onderwijs. Hij startte op zijn 31ste Taking Wing (www.takingwing.net), een groep begeleiders die organisaties helpt met uitdagingen op het vlak van leiderschap, teamdynamiek en verandering. Ook particulieren kunnen er terecht voor hulp op het vlak van groei, evenwicht en richting.
- Hij begeleidde persoonlijk organisaties zoals de VRT, Siemens, Boss Paints, JBC, Durabrik, Microsoft, Janssen Pharmaceutica, Randstad, Van De Velde, Nelson, Novartis.
- Hij is auteur van het boek 'Dansen naar vrijheid, de essentie van moedig leiderschap'.

WIE LEIDING WIL GEVEN OF KINDEREN WIL OPVOEDEN, WERKT BETER EERST AAN ZICHZELF

Het leven is een zoektocht naar vrijheid, meent André Pelgrims. Vrij om los van je eigen angsten en andermans verwachtingen of oordelen je volle potentieel te realiseren. Een gesprek over leiderschap van je leven nemen, en daardoor een goede leider zijn.

LENE KEMPS

«Het leven
hoef je niet
te ondergaan,
geef het
zélf vorm»

Mijn naam is Pelgrims en in dit boek ben ik misschien wel een pelgrim. Letterlijk een voorloper, zeg maar. Iedereen heeft zijn geschiedenis, moet met zijn verleden leven en heeft daar inzichten uit gehaald. Ik beschrijf het pad dat ik heb gevolgd. Misschien kan dat een vergelijkingspunt zijn of een inspiratie om contact te maken met de momenten

uit jouw geschiedenis die jou gemarkeerd en gevormd hebben. Evolueren en groeien betekent eigenlijk zaken loslaten: de verwachtingen die de familie van je heeft, je eigen twijfels, het oordeel van de maatschappij. Dat vraagt moed. Van daaruit kan je stappen zetten naar je eigen unieke en authentieke zijn. Tot je letterlijk in het leven zit waarvan je denkt: dit is écht mijn leven, honderd procent.»

André Pelgrims is een veranderings- en leiderschapsspecialist, een bedrijfscoach, al dertig jaar bezig met groepsdynamica. Dat is een mondvol om te zeggen dat hij organisaties en mensen wil helpen groeien. Dat hij zowel werknemers als leidinggevenden graag gelukkig en volledig ontplooid wil zien, opgenomen in een bedrijfscultuur waar iedereen het beste van zichzelf kan en wil geven. Zijn boek 'Dansen naar vrijheid' heeft als ondertitel: 'De essentie van moedig leiderschap'. Verwacht geen droge management-manual. Het gaat immers niet alleen over leiding geven in een bedrijf. Het gaat ook over leider zijn van je eigen leven, over de dans leiden die je maakt tot wie je bent.

André Pelgrims: «Ik zie het leven als een dans naar vrijheid, als een zoektocht naar je volle en vrije zelf. Iedereen beweegt in verschillende groepen — familie, vrienden, werk — en die context geeft je dans kleur, of net niet. Die omgevingen vormen je tot wie je bent.»

Pelgrims stelt zich kwetsbaar op en deelt soms pijnlijke, vaak herkenbare gebeurtenissen uit zijn persoonlijke leven: de behoefte om bij de cool kids op school te horen, de eerste fuif waar je alleen maar durft te kijken en niet danst, de littekens die een afstandelijke opvoeding kan nalaten. Geen boek vol vlotte vuistregels of handige trucs dus, maar veeleer een persoonlijke ontdekkingsstocht die je aanzet en aanmoedigt om te kijken naar je eigen reis.

Als u het over leiden hebt, gaat het om te beginnen over je eigen leven vastnemen.

«In eerste instantie heb ik het dan over leiderschap over je eigen leven. Voor veel mensen is dat nieuw. Ze zijn gewend om geleid te worden, om uit te voeren. Ze zijn blij dat er voor hen gezorgd wordt, of misschien voelen ze zich te lang het slachtoffer van iets of iemand. Plots stilstaan bij het besef dat je je bestaan zelf in handen kan nemen, kan een krachtige openbaring zijn. Ik wil mensen aanmoedigen om uit verstikkende afhankelijkheden te stappen, om niet passief te blijven. Je hoeft het leven niet te ondergaan, je kan het vastnemen en zelf vormgeven.»

Hoe komen we van daaruit bij de leidinggevenden terecht?

«Je moet eerst meester zijn over je eigen leven, voor je denkt anderen te kunnen leiden. Kijk, als iemand door zijn opvoeding de boodschap heeft meegekregen dat emoties slecht zijn, een teken van zwakte, of aanstellerij van een dramaqueen; dan is die persoon vermoedelijk nooit op zoek gegaan naar de eigen pijn, angst of boosheid. Als zo iemand gaat leidinggeven, wil ik daar liever niet voor werken. Die zal als

»»» Lees verder BLZ.50

►►► Vervolg BLZ.49

baas weinig begrip hebben voor onzekerheid, voor twijfels, voor geen enkele emotie eigenlijk. Als je leider wil zijn, moet je eerst aan jezelf werken. Maar helaas gebeurt dat nog niet genoeg.»

Er zijn nochtans massa's carrière-coaches tegenwoordig.

«Er worden duizenden euro's uitgegeven aan trainers, coaches en allerhande begeleiders. Op zich goed, behalve als deze worden uitgegeven om tekorten van ouders of leidinggevendenden te compenseren. Die centen zouden we moeten kunnen inzetten om mensen te laten groeien, niet om te compenseren. Een opdracht die wij als bureau vaak krijgen, is: zorg voor meer samenhang in ons team. Dan kijk ik eerst naar de leider: hoe gedraagt hij of zij zich, welke kwaliteit mist die persoon waardoor zijn team niet samenhangt? Worstelt hij misschien zelf met angsten en voelt het team dat? Of hebben ze problemen met hem of haar, waardoor ze alleen verenigd worden aan de koffiemachine als ze over hem of haar kunnen roddelen? Het heeft geen zin om met dat team aan de slag te gaan als we niet eerst weten hoe het met de leidinggevende zit.»

«Ander voorbeeld: als een dertienjarig kind opnieuw in zijn bed plast, dan heeft het geen zin om alleen het kind te behandelen, dan gaan wij op zoek gaan naar wat er in zijn omgeving gebeurt. Misschien zorgen de ouders wel voor extra spanning? Een teambuilding of een bedplasser, ik onderzoek altijd de context en de leidinggevendenden. Wie leiding wil geven of kinderen wil opvoeden, kijkt beter eerst naar zichzelf.»

Als iedereen dat proces doorloopt en leiderschap neemt over zijn eigen bestaan, hebben we dan op het werk eigenlijk nog leidinggevendenden nodig?

«Het begrip zelfsturing wordt vandaag kwistig rondgestrooid. Paradoxaal genoeg vind je de beste leiders in organisaties die erin geslaagd zijn om een sterke cultuur rond zelfsturing op te zetten. Zelfsturing betekent niet: de mensen loslaten en ze maar laten doen. Je moet een goede leidinggevende zijn om mensen naar autonomie en verantwoordelijkheid te begeleiden. Dat is hetzelfde in opvoeding.»

We praten nu erg vaak over de ontplooiing en het geluk van het team. Maar de leidinggevende moet resultaten halen, de baas boven hen behagen, de aandeelhouders gunstig stemmen.

«Veel leidinggevendenden werken voor de bazen boven hen. Wat er met het team gebeurt, staat — vooral in grote organisaties — éénzijdig in functie daarvan. Dat dit schade berokkent aan het vertrouwen en welzijn van medewerkers mag niet verbazen. Zo gaat het jammer genoeg nog té vaak. Wij zien gelukkig meer en meer bedrijfsleiders die hun aandacht voor de mens en voor het succes meer in balans gaan bekijken.»

«Van daaruit is het goed om een onderscheid te maken tussen succesvolle organisaties en gezonde organisaties. De gezonde zijn altijd succesvol, maar het omgekeerde is niet het geval. Je kan dat verschil snel voelen of bevragen, elke medewerker is een graadmeter. Drie punten zijn belangrijk. Eén: heb je het gevoel dat je resultaat mag halen, ben je trots op wat je doet, vind je dat je bijdraagt aan het grotere resultaat van het bedrijf? Twee: behoor je in het bedrijf tot een *community*, heb je de indruk dat je deel uitmaakt van een veilige en warme gemeenschap, vind je dat je er echt bij hoort? Drie: word je niet alleen gezien omwille van je competenties, maar word je ook gewaardeerd voor wie je bent, als mens? Apprecieert men je

«Ik zie het leven als een dans naar vrijheid, als een zoektocht naar je volle en vrije zelf. Ik wil mensen aanmoedigen om het leiderschap over hun eigen leven te nemen, om uit verstikkende afhankelijkheden te stappen»

«Als je als leider je team eerlijk en met respect behandelt, dan krijg je openheid en ontzag terug. Zelfs als je hard voor hen bent... Maar een leider die verdeelt en heerst, die alleen maar bekritiseert en bang maakt, die kortwiekt zijn team»

humor, je zorgende kant, je organisatorisch talent of wat dan ook? Als ik op die drie vragen een positief antwoord krijg, dan weet ik: dit is een gezond bedrijf. In zo'n organisatie moet je de werknemers niet eens vragen om de *extra mile* te gaan, ze doen dat gewoon omdat ze weten dat hun inspanningen gezien en gewaardeerd worden. Als in een 'ongezonde organisatie' een mooi bedrijfsresultaat wordt gecommuniceerd, wordt dat nieuws in de wandelgangen onthaald op sarcasme of met veel onverschilligheid. Daarin voel je de onmacht en ontevredenheid die ongecontroleerd groeit. Hoe medewerkers daarmee omgaan? Allerhande vormen van zacht, subtiel en passief tegenwerken of saboteren, zijn tijdelijke onhandige manieren om in zo'n werksituatie te (over)leven. Hetzelfde zie ik in gezinnen tussen ouders en kinderen.»

Wat doe je als werknemer als de leidinggevende je niet licht, of zelfs zorgt voor een giftige sfeer?

«Je kan je eigen beslissingskracht gebruiken, je voeten en je hart volgen, opstappen. Misschien heeft niet iedereen die optie. En zelfs als je de keuze hebt, blijft een job verlaten moeilijk. Weggaan vraagt moed, onderzoek en zelfkennis. Maar het is als in een relatie. Als je echt alles hebt geprobeerd en je voelt dat de situatie je geen energie meer geeft, als er geen liefde meer is... dan zet je er misschien beter een punt achter. Kies voor jezelf.»

Hoe zou u een goede leidinggevende omschrijven?

«Als een wijs iemand, met veel liefde voor de groep en het bedrijf. Iemand die scherp kan waarnemen wat er in het team gebeurt, maar die ook ziet wat elk individu nodig heeft. Die mensen in hun eigen dans begeleiden, maar wel met de dienstbaarheid aan het bedrijf in het achterhoofd. Een goede leidinggevende leert zijn mensen vliegen en is niet bang ze de kracht van hun vleugels te laten ontdekken. De toegevoegde waarde van zo'n leider is gigantisch; hij of zij kan de mogelijkheden van een team vertienvoudigen. Iemand die verdeelt en heerst, die uitsluitend bekritiseert en bang maakt, die kortwiekt zijn team. Hij zal zijn resultaten veel moeilijker halen en meer menselijke schade berokkenen.»

Afkraken en naar beneden halen, dat klinkt als de klassieke aanpak van veel sportcoaches. Bestaat er een basis voor die aanpak? Zijn er mensen die beter presteren onder negatieve druk?

«Je mag scherp en streng leidinggeven, onder één voorwaarde: je moet het goed menen met je groep, de kritiek moet uit je hart komen en met de beste bedoelingen geformuleerd worden. Duwen en forceren om je eigen carrière te bevorderen, anderen kleineren om jezelf groter te maken, dat werkt misschien op korte termijn — en dan nog. Maar als mensen voelen: hij heeft het beste met ons voor, dan kan je veel zeggen. Als het met liefde gebracht wordt, mag je als trainer al een keer vloeken op je ploeg. Ik geloof sterk in spiegelen: als je je team eerlijk en met respect behandelt, krijg je openheid en ontzag terug. Zelfs als je hard voor hen bent. Waarom wil je leider of trainer zijn? Om blijheid te zien dat mensen voor jou willen werken, om de trots te zien omwille van het behaalde resultaat, om te zien hoe mensen groeien ook als persoon. Is er een andere reden?»

Er wordt veel over vrouwelijk leiderschap gepraat. Clichématig gesteld zouden vrouwelijke leiders meer empathisch en zorgend zijn. Is dat uw ervaring? «Ik ben ervan overtuigd dat de wereld meer zacht-

heid nodig heeft, meer connectiviteit ook. We hebben nood aan mensen die boodschappen kunnen brengen en anderen willen leiden op een eerlijke en empathische manier. Zijn dat per definitie vrouwen? Ik wil niet in stereotypen vervallen. Ik merk de laatste jaren goddank een enorme evolutie in het loskomen van man-vrouwclichés, zowel in de opvoeding als in de samenleving. Het is een verhaal van mannelijke en vrouwelijke eigenschappen en we hebben beide nodig. En er zijn al heel wat vrouwen opgestaan die beide aspecten uitstekend verenigen. Ze hebben vaak een lange weg afgelegd om een impactvolle rol te krijgen. Daarin hebben ze daadkracht moeten tonen, terwijl ze het verbindende als van nature in zich dragen. Het is een mooie combinatie, en misschien voor hen een te lange weg. Ik zie gelukkig — bijna elke dag — hoe ook onze mannelijke collega's hun gevoelige kant willen integreren en leren ontdekken. Ook die dans vraagt moed.»

Organisatiepsycholoog Tomas Premuzic zegt dat we ons niet moeten afvragen waarom er zo weinig warme en begripvolle leiders zijn, maar wel waarom we nog zo vaak voor niet-capabele leiders kiezen, voor mensen met veel zelfvertrouwen, maar weinig competenties.

«Dat is zeker geen foute analyse. Vooral in de politiek wordt nog vaak gekozen voor mannen met een groot ego, misschien zelfs als narcistisch te omschrijven. Het publiek heeft nood aan duidelijkheid. Ze houden van iemand die zegt: 'Ik weet hoe het moet en wat ik wil'. Koppel dat aan het klimaat van angst dat er heerst, en je begrijpt wel waarom mensen graag een 'sterke' man volgen. Het helpt niet dat de media zich ertoe lenen om sommige van zulke figuren groot te maken, noch dat de klassieke, meer redelijke en genuanceerde politici elkaar het zonlicht niet gunnen en constant bakkeleien.»

Soms denk ik dat bedrijfsleiders als Torfs en Colruyt relevantere maatschappelijke boodschappen verspreiden dan politici.

«Je noemt nu twee bedrijven die veel investeren in persoonlijke ontwikkeling. Zij zitten regelmatig met hun teams samen en brainstormen over de koers van het bedrijf, over duurzaamheid, diversiteit en inclusiviteit. Zij hebben dat gezond samen nadenken in hun missie en strategie opgenomen. Ik kan iedereen aanmoedigen om hetzelfde te doen, leidinggevendenden zowel als politici.»

«Ik zou zo graag een keer een aantal politici bij elkaar krijgen in een kamer en hen begeleiden zoals we dat met organisaties doen. Een land leiden is nog zo veel complexer. Persoonlijke ontwikkeling voor mensen op die plekken is cruciaal. Ik zie niet dat daarin geïnvesteerd wordt. Ik zou hen uitnodigen om vrij en in alle openheid samen te zitten, met alle moed, creativiteit, intelligentie en gevoeligheid. Er liggen zoveel uitdagingen op hen te wachten. De samenleving heeft hen nodig als 'maatschappelijke leiders'. Het politieke ego dat wil scoren, polariseert, verziekt en vertraagt.... Dat moet eruit en dat vraagt reflectie.»

Gesproken als een echte idealist.

«Op het eind van de rit zijn we allemaal dood, en wat hebben we dan ondertussen gedaan? Hebben we dan de moed gehad om die dans met het leven aan te gaan, hebben we dan het leven geleid dat we willen? Hebben we dan de ruimte gecreëerd waarin we helemaal onszelf kunnen zijn? Pas dan kunnen we iets betekenen. In een bedrijf, een gezin, een organisatie. Dans eens op een ander manier, dans je eigen leven.»

Omgaan met angsten die je gevangen houden

- **Leer je angst onder ogen te zien. Waar ben je nu eigenlijk echt bang voor? Kijk ernaar, praat erover. Dit is een eerste belangrijke stap naar meer vrijheid.**
- **Waar komt die angst vandaan? Is er ooit iets gebeurd of gezegd in jouw leven dat deze angst opgewekt heeft en in stand houdt? Welk voordeel geeft het jou om deze mee in stand te houden?**
- **Is deze angst levensbedreigend of kan je het secundaire karakter ervan zien?**
- **Kijk welke actie je kan ondernemen om vrijer te kunnen staan van deze angst. Wat kan je zelf doen vanuit je eigen kracht en overtuiging?**
- **Hoe en waar laat je jouw waarheid, jouw waarden, jouw kennis en jouw ervaring in de steek als bescherming tegen deze angst?**
- **Waar maak je jezelf groter of maak je jezelf kleiner als antwoord op angst en onveiligheid?**
- **Wees je als leider, manager en ouder zeer bewust van hoe je met angstverspreiding omgaat. Dit proces verloopt zowel bewust als onbewust. Angstverspreiding vindt subtiel en op verschillende manieren plaats:**
 - downloaden van je eigen emotionele staat van zijn.
 - niet-transparante en arbitraire besluitvorming.
 - onduidelijke antwoorden op duidelijke vragen.
 - onvoorspelbaar wisselvallig gedrag als het gaat over straffen en belonen.
 - druk zetten vanuit je eigen onrust.

Uit: 'Dansen naar vrijheid'.



‘Dansen naar vrijheid. De essentie van moedig leiderschap’. Uitgeverij Pelckmans. € 30.