

Yalom voor leiders

Bas de Mol is directeur van de RINO Groep

Het is eigenlijk jammer dat de titel van Yaloms *Existential Psychotherapy* doet vermoeden dat het boek over psychotherapie gaat. Dat is maar zeer ten dele het geval. Het boek gaat vooral over leven, over het verlangen naar en de angst voor levendig leven, over de angst voor stilstand, voor de ‘dood bij leven’.

J.A. Emmens in het gedicht Vogel¹:

denk ik aan dood, verrotte geur van blaren,
hetzelfde zijn op steeds dezelfde plaats...

Hoe komt wie vliegt ooit tot bedaren,
en wie niet vliegt ooit van zijn plaats?

Daar gaat *Existential Psychotherapy* over. Het boek behandelt existentiële thema's vanuit een veelheid aan perspectieven. Filosofen, schrijvers, psychotherapeuten, patiënten – ze leveren allemaal hun bijdrage. Zo voert Yalom terminale kankerpatiënten op die hun leven een wending hebben gegeven zodra hun lichaam en hun arts hun dood hebben aangekondigd. De grootste angst was niet meer te vermijden. Zij durfden risico's te nemen die zij voordien ondenkbaar achtten. Iedereen begrijpt dit. Leidinggevend en begrijpen dit. Voor bedrijven is het van levensbelang leven in het bedrijf te houden. Werknemers die zich bij leven al ‘afgeschreven’ voelen, laten het leven uit zichzelf en hun omgeving vloeien. De kunst van leiderschap is dat leven in de organisatie te houden.

De positie van de medewerker valt goed te belichten vanuit een ander existentieel thema dat Yalom belicht: de angst voor vrijheid. De medewerker is vrij zich aan te passen, mee te doen, zich te verweren, zijn mond te houden, zich te organiseren of te isoleren, zijn eigen inbreng vorm te geven et cetera. Hoe je het wendt of keert, de medewerker heeft de keuze gemaakt dit beroep in deze organisatie uit te oefenen. Deze verantwoordelijkheid valt niet af te wentelen. Zodra mensen hun bestaan gaan opvatten als een verplichting, opgelegd door het bedrijf/het ziekenhuis/de organisatie, stroomt het leven eruit.

Iedere leidinggevende weet dat zijn organisatie sterker wordt naarmate de leden ervan hun deelname opvatten als een eigen keuze. Dat betekent niet dat bij ieder bezwaar de manager met ‘je hebt er toch zelf voor gekozen?!’ kan repliceren. Het betekent dat de leidinggevende aandacht heeft voor de wil, de drijfveer, de motivatie van zijn mensen.

Te soft? Geitenwollen sokken? Ik denk het niet. Iedere goede voetbaltrainer weet het. Foppe de Haan weet het. Hij heeft aandacht voor zijn spelers, hij wil hen kennen, begrijpen. Hij is geïnteresseerd in hun drijfveren. Hij geeft ze evengoed opdrachten, ze moeten zich evengoed voegen in een (spel)systeem, ze kunnen evenmin zomaar

¹ In *Kunst- en vliegwerk* 1957.

iets leuks in het veld doen waar ze toevallig zin in hebben. In de sport zijn er spelregels, in de psychiatrie heet dat 'het protocol' of 'de richtlijnen'. En toch is iedere behandeling en iedere wedstrijd anders. Als de trainer de keuzevrijheid, de autonomie van de speler binnen de gestelde opdrachten stimuleert, heeft hij een gemotiveerd team. Die spelers maken meer en efficiëntere kilometers per wedstrijd. Die schakelen een tandje bij wanneer iemand in het team het moeilijk heeft. Die durven van het verschil tussen de ene kwaliteit en de andere te genieten. Zulke elftallen werken ook in de psychiatrie en in bedrijven. Foppe de Haan is niet soft, degenen die ik als teamleiders in de psychiatrie ken, zijn dat ook allerm minst. In het bedrijfsleven zijn heel veel leiders te vinden die deze existentiële dimensie goed begrijpen. Degenen die dit niet begrijpen, kunnen zich heel stevig en hard voelen en opstellen, maar laten hun organisatie even hard onderuit gaan. Zij organiseren en regisseren de demotivatie in hun organisatie zelf.

Yalom schrijft in zijn laatste hoofdstuk over de angst voor betekenisloosheid. Een mens wil betekenis geven aan zijn leven. Dat wil hij in privé en in werkzaam leven. De angst dat het van generlei betekenis is wat iemand in het leven bewerkstelligd heeft, is groot. Betekenis kan ook ontnomen worden. Wanneer een hulpverlener zich alleen nog een instrumenteel uitvoerder van protocollen waant, als hij niet meer verondersteld wordt zelf na te denken, zal zijn gevoel betekenis te kunnen geven aan zijn

bestaan afnemen. Als veranderingen in de organisatie te weinig van betekenis voorzien worden, zullen deze slecht verdragen worden.

Ten Kate schrijft in zijn veel gelezen *Stabiel Leiderschap* over procesmodellen, economische modellen, waardeladders en zo meer. Allemaal noodzakelijk en gewenst. Hij voegt er wel iets aan toe: 'Levende en lerende organisaties kunnen alleen maar geleid worden met een grote mate van emotionele intelligentie als context voor de "harde" gegevens, de cijfers, de processen en de structuur. (...) Het betekent dat onze businessmodellen een ingrijpend andere context krijgen. Een context die zingevende, verantwoordelijke en meer duurzame dimensie aan het bedrijfsmodel toevoegt.' Oftewel, leiderschap dat louter gekenmerkt wordt door mededelingen over productie eisen is falend leiderschap. Zonder zingeving is productiedruk een lege huls.

Nogmaals: soft? Ik denk het niet. Het bedrijf dat in staat is zijn medewerkers betekenis te laten ontnemen én te geven aan hun werk, dat zo omgaat met medewerkers dat zij hun deelname aan de organisatie ervaren als een vrije keuze, waar innovatie ervaren wordt als onderdeel van die betekenisgeving, zal overleven. Een bedrijf dat deze existentiële dimensies niet weet te integreren, is te angstig voor het leven en zal stil komen te staan.