



# “Leiders dienen te begrijpen hoe verbinding werkt”

Heidi Nieboer<sup>1</sup>.

**Heidi Nieboer sprak met hoogleraar George Kohlrieser over hoe politieleiders het vertrouwen in de organisatie kunnen herstellen. De sleutel tot verandering is het begrijpen van de pijn, zegt hij. “Dat is niet soft, het gaat over het behalen van resultaten”.**

**I**k ontmoette George Kohlrieser voor het eerst in 2009 op de Politieacademie in Ossendrecht. Hij gaf daar een lezing over zijn boek: *Hostage at the Table*, waarin hij de vergelijking maakt tussen leiders en politie-onderhandelaars.

Als toenmalig Expert Onderhandelingsstrategieën bij de Dienst Speciale Interventies en voormalig leidinggevende was ik onder de indruk van Kohlriesers benadering van leiderschap. Sindsdien ben ik mij blijven verdiepen in deze visie: *Secure base-leiderschap*. Daarin zijn verbinding en vertrouwen centrale thema's, en ik ben van mening dat deze benadering grote meerwaarde kan hebben voor de Nationale Politie. In 2017 heb ik Kohlriesers High Performance Leadership (HPL) Program gevolgd en afgelopen oktober The Advanced HPL.

De afgelopen jaren heb ik met veel politiemensen gesproken, in alle lagen van de organisatie. In eerste instantie als collega en in het afgelopen jaar vanuit mijn eigen bedrijf en privé. Iedere keer weer word ik geraakt door de pijn, woede en frustratie die velen van hen uiten over de (re)organisatie. Zij voelen zich niet gewaardeerd en in de steek gelaten. Ik zie en hoor dat steeds meer politiemensen (ook leidinggevend) zich niet meer verbonden voelen met de politieorganisatie. Ze houden nog steeds van het werk dat ze doen, maar ze isoleren zich van de organisatie als zodanig.

## Gesprek

Misschien kunnen de ideeën van George Kohlrieser behulpzaam zijn. Op 3 oktober kreeg ik in Zwitserland de gelegenheid een gesprek met hem te voeren over dit thema. Als voormalig politiepsycholoog en gijzelingsonderhandelaar (zie kader) toonde Kohlrieser zich bij de Nederlandse omstandigheden zeer betrokken: “Want ook bij jullie zou de maatschappij niet kunnen functioneren zonder een goede wetshandhaving en ordehandhaving. De politie staat aan de frontlinie. Het is cruciaal dat zij overal om zich heen vertrouwen creëert. Naar goedwillende burgers, criminelen, stakeholders, de politiek en binnen de eigen organisatie.”

Voor Kohlrieser is leiderschap fundamenteel bij het creëren van dat vertrouwen. Leiders kunnen volgens hem op dat gebied veel leren van politieonderhandelaars: “Zij zijn meesters in het maken van verbinding. Zelfs met mensen die ze niet aardig vinden, die mogelijk gevaarlijk zijn en die vaak in eerste instantie niet eens met hen willen praten. Hierbij draait alles om de dialoog, het opbouwen van vertrouwen en van een band om te doen wat er gedaan moet worden. De crisisonderhandelaar is de *secure base*, de veilige basis voor de betrokken persoon of personen.”

Ditzelfde wezenlijke belang is er voor leidinggevend, zegt Kohlrieser. “Leiderschap begint met het leiden van jezelf, dat je je bewust bent van jouw eigen emoties en manieren van omgaan met veranderingen en verlies. Leiders dienen te begrijpen hoe verbinding werkt en die zelf ook daadwerkelijk te maken.”

Maar dat laatste is volgens mij juist steeds minder het geval, vertel ik. Het maken van verbinding lijkt soms zelfs bewust te worden vermeden.

Kohlrieser: “Dat is heel spijtig. Politiemensen kiezen er voor om bij de politie te werken, omdat zij willen dienen, de wereld beter willen maken. Het is niet gewoon een baan, maar je ‘bent’ politiemens. Tegelijkertijd worden dienders geconfronteerd met gevaar, bedreigingen en verlies. Iedereen, echt iedereen heeft iets of iemand nodig die hun een gevoel van bescherming geeft: een veilige basis. Als je dan het gevoel hebt te moeten ‘overleven’ binnen een organisatie, en zeker wanneer politiemensen niet langer het vertrouwen voelen van de lagen

George Kohlrieser is hoogleraar leiderschap en organisatiegedrag aan het International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, Zwitserland. Hij is voormalig politiepsycholoog en gijzelingsonderhandelaar. In zijn bestseller *Hostage at the Table: How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others and Raise Performance* (2006) introduceert Kohlrieser de gijzelingsmetafoor voor leiderschapontwikkeling. Hij is co-auteur van *Care to Dare: Unleashing Astonishing Potential Through Secure Base Leadership* (2012), waarin *Secure base-leiderschap* wordt beschreven als dé sleutel tot succesvolle organisaties en organisatieveranderingen. Beide boeken zijn vertaald in het Nederlands: *Laat je niet gijzelen* (2<sup>e</sup> druk april 2018) en *Care to Dare* (oktober 2018).



boven zich, wanneer zij zich niet meer gesteund voelen door de organisatie, dan beginnen de hersenen ook te functioneren in een overlevingsstand. En dan verbinden politiemensen zichzelf ook niet meer met de mensen om zich heen...”

### Gijzeling

Kohlrieser gebruikt de term ‘psychologische gijzeling’: door de reorganisatie, door het verleden, door de leiding, in een nieuwe functie, door zichzelf.

“De mensen hebben geen vertrouwen en plezier meer, ze raken hun loyaliteit kwijt en zijn niet meer geïnspireerd. In reorganisaties worden ook leidinggevendenden vaak psychologisch gegijzeld. Ze krijgen van hogerhand een opdracht waar ze al dan niet zelf achter staan, én ze worden geconfronteerd met medewerkers die verlies ervaren. Vaak weten leidinggevendenden niet hoe ze zich hiertussen moeten bewegen en zich staande kunnen houden. De kans is groot dat ze dan een leiderschapsstijl gaan laten zien die wordt geleid vanuit zo’n zelfde overlevingsstrategie, vanuit angst.” Net als een echte, fysieke gijzeling kan ook een psychologische gijzeling alleen tot een goed einde gebracht worden door de dialoog aan te gaan en te verkennen wat de onderliggende redenen zijn van het gedrag van de ander. Om het vertrouwen en de verbinding bij de Nationale politie te herstellen, is het volgens Kohlrieser nodig dat de politiemensen in de top vóórleven hoe je daadwerkelijke persoonlijke verbindingen aangaat. Dat zij laten zien hoe je écht luistert naar de ander en de dialoog start.

“De sleutel tot verandering is het begrijpen van de pijn. De pijn van het verliezen van positie, functie, verantwoordelijkheden, vertrouwde werkomgeving. Iedere verandering leidt tot verlies van datgene wat geweest is. Vaak klagen chefs dat hun medewerkers veranderingen tegenwerken en niet willen veranderen. Maar in tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht: mensen verzetten zich niet van nature tegen de verandering zelf. Ze verzetten zich tegen de pijn van de verandering en de angst voor het onbekende.”

“Dus leidinggevendenden moeten – net als politieonderhandelaars – eerst naar de pijn en de rouw luisteren en deze

willen begrijpen, voordat zij het voordeel van een verandering willen ‘verkopen’ of gedrag willen veranderen. Wanneer er geen aandacht en erkenning is voor de emoties, zal men zich verzetten.”

### Geen maximum

Een van de gevolgen van de reorganisatie is schaalvergroting, vertel ik aan Kohlrieser. Bijvoorbeeld robuuste wijkteams waar soms meer dan 200 mensen werken, met slechts twee teamchefs met een leidinggevende positie. Ik hoor veel mensen op het uitvoerend niveau klagen over het feit dat zij geen verbinding voelen met de teamleiding. In de laag onder het leidinggevend niveau lijkt veel onvrede te zijn omdat zij geen leidinggevendenden meer zijn. Gelijktijdig geven teamchefs aan dat hun ‘span of control’ te groot is.

Maar Kohlrieser geeft aan dat er toch geen maximum aan het aantal medewerkers zit waarvoor een leider een secure base kan zijn. “Wanneer de span of control te groot is om met iedereen persoonlijk de dialoog en de verbinding aan te gaan, is het van belang dat de leider laat zien hoe hij of zij dit doet met de laag onder zich. Hij of zij moet het juiste voorbeeld geven. De belangrijkste rol van de teamchefs binnen zo’n robuust team is het creëren van de juiste *mindset*, van de juiste cultuur. Daarvoor hebben zij de laag onder zich nodig die op hun beurt de *secure bases* kunnen zijn voor het uitvoerende niveau. Daartoe hoeft je niet een formele leidinggevende status te hebben, maar is het wel nodig om zelf een secure base te hebben.”

Daarom raadt Kohlrieser aan dat de formele leidinggevendenden in gesprek gaan met de mensen in de laag daaronder. “Die mensen hebben vaak hun leidinggevende positie verloren, zij ervaren pijn en rouwen. De gesprekken zouden niet moeten gaan over processen en doelstellingen. Niet over hoe mooi de veranderingen zijn, maar praten over wat ze verloren hebben. Luisteren naar de woede. Luisteren naar het verdriet. Luisteren naar de angst. Luisteren naar de pijnlijke kant. De leidinggevendenden hoeven alleen maar te luisteren om te laten zien dat zij de rouw accepteren. Je

hoeft niet in discussie te gaan. Je leert te accepteren waar je het niet mee eens bent.”

### Spelen om te winnen

In een geavanceerde vorm kun je leidinggeven zien als crisisonderhandelen, stelt Kohlrieser. “Het gaat over jezelf leiden. Dat betekent het managen van je eigen emoties wanneer je bang bent, bedreigd wordt of boos bent. Het houdt in dat je je eigen kwetsbaarheden kent: wanneer je wordt geraakt, waardoor je wordt getriggerd en wanneer je afhaakt. Waar zit mijn eigen pijn? Pas dan kan een leidinggevende ook onder spanning een Secure base-leider zijn die de moed heeft om gehecht te blijven aan de medewerkers, hen te inspireren en tegelijkertijd te blijven focussen op de doelen”.

Want om die doelen gaat het wel degelijk, benadrukt Kohlrieser. Naast de emotionele kant (*caring*) dient ook voldoende aandacht te blijven voor de *daring*-kant. In ieder bedrijf moeten medewerkers hun werk doen. Het gaat niet over het redden van mensen die in een organisatie niet (meer) op hun plek zijn. Wanneer iemand niet voldoende presteert, moet dat ook gezegd kunnen worden.

“Mensen moeten zich veilig voelen in een organisatie. Wanneer dit niet het geval is, dan schieten zij in de overlevingsstand en zal innovatie, creativiteit en betrokkenheid minimaal zijn. Pas als medewerkers zich veilig voelen kunnen zij tot optimaal presteren en blijven zij geïnspireerd. Maar dat is niet ‘soft’ en ook niet cultuurgebonden.

“De sleutel tot verandering is het begrijpen van de pijn”

De succesvolle programma's over High Performance Leadership van het IMD bijvoorbeeld zijn gebaseerd op Secure base-leiderschap. Er komen topleiders van over de hele wereld, vanuit alle denkbare organisaties naar deze opleidingen. Dan gaat het over het behalen van resultaten. Maar daar heb je wel je mensen voor nodig.”

Er is een balans die je als leider moet bewaken. ‘Spelen om te winnen’ noemt Kohlrieser het. “Wanneer een leider zelf te veel *caring* is en te weinig *daring*, dan speelt hij of zij om niet te verliezen. Bij te veel *daring* en te weinig *caring*, is er sprake van spelen om te domineren. Wanneer beide benaderingen ontbreken, dan is er sprake van vermijding.”

### Persoonlijke coaching

Ook jegens de top van de Nationale politie is bij een deel van de politiemensen sprake van wantrouwen en onvrede. Hoe

herstelt men daar de interne veiligheid en de verbinding?

Kohlrieser: “Niet anders dan hoe dat geldt binnen teams. Ook hier het voorbeeld geven, laten zien hoe je zorg hebt voor je mensen en hen gelijktijdig vertellen wat je van ze verwacht. Verwachtingen uitspreken die niet alleen gericht zijn op resultaten, maar ook op sociale aspecten, extern en intern. Dit gaat niet over processen. Dit gaat over de taak, de rol van de leiders op strategisch niveau.”

“Ik ben van mening dat iedereen die op een dergelijke positie zit, persoonlijke coaching nodig heeft. Het leiden van een grote organisatie zoals de politie is te complex, een te grote uitdaging om ‘alleen’ aan te moeten gaan. Deze coaches moeten hen niet ondersteunen in de strategie of op de inhoud van het werk. Dat kunnen topleiders wel. De coaching moet gericht zijn op emotionele intelligentie: hoe ga je als leider om met je eigen teleurstellingen, verliezen en rouw? Als gezegd: dit laat veel zien over hoe jij met de emoties van je medewerkers omgaat. Voor topleiders vind ik dit echt van wezenlijk belang. Ik kan dat niet genoeg benadrukken”.

Voor leidinggeevenden op tactisch niveau is het minder belangrijk om een externe coach te zoeken, omdat zij meer ‘gelijken’ hebben. Zij kunnen op zoek naar iemand met vergelijkbare verantwoordelijkheden die ze vertrouwen, met wie ze regelmatig kunnen sparren (zowel *caring* als *daring*). Toch raadt Kohlrieser in het algemeen coaching of intervisie aan voor iedereen die leiding geeft. “Dit zou een geaccepteerd onderdeel in de politiecultuur moeten zijn.”

Zo kunnen leidinggeevenden laten zien aan hun mensen in de uitvoerende functies dat zij niet alleen staan. “Je hebt als politiemens een bijzondere positie in de maatschappij. De politie heeft het geweldsmonopolie. Het lijkt misschien dat dit macht geeft, maar het maakt politiemensen gelijktijdig ook kwetsbaar. Dan is het letterlijk van levensbelang een leider te hebben die zorg, vertrouwen en inspiratie biedt. Naast de essentiële verbinding met de directe collega's en het gevoel dat je erbij hoort.”

Ter afsluiting van het gesprek vraag ik of Kohlrieser nog een direct advies heeft aan de top van de Nederlandse politie.

Hij antwoordt lachend: “Volg een opleiding tot politieonderhandelaar! Maar serieus: ook zonder opleiding kun je je verdiepen in de vaardigheden van dialoog, luisteren zonder oordeel, nieuwsgierig zijn naar drijfveren van mensen. In de huidige situatie van de Nederlandse politie zou ik willen benadrukken: *bet on people, not on strategy.*” <<

### Noot

**Heidi Nieboer** heeft 29 jaar bij de politie gewerkt als leidinggevende, politieonderhandelaar, Expert onderhandelingsstrategieën bij de Dienst Speciale Interventies en gedragswetenschapper. In 2017 studeerde zij af als rouw- en verliesbegeleider op het onderwerp ‘Leidinggeven en verlies en rouw in de reorganisatie bij de politie’. Sinds eind 2017 werkt zij als zelfstandig ondernemer in haar eigen bedrijf ‘Praktia - training en advies’ en als freelance opleider en trainer bij De School voor Transitie.