

De schaduwkanten van het ondernemerschap

ANS TROS

In 2018 is Ans Tros 25 jaar ondernemer en haar huidige organisatie heeft net haar twintigjarige bestaan gevierd. Een mooi moment om terug te kijken en enkele ervaringen te delen die normaal niet aan de oppervlakte komen.





Laat ik vooropstellen dat ik dankbaar en gelukkig ben met mijn keuze voor het ondernemerschap: het is de beste beslissing in mijn loopbaan geweest. Vanuit mijn perspectief deel ik in dit artikel enkele ervaringen die lastig en intens waren en wat ervoor nodig was om door te kunnen gaan in moeilijke tijden. Ik weet van collega-ondernemers, werkgevers en managers dat de ervaringen universeel zijn, ze komen in vele organisaties voor. Allereerst enkele veelvoorkomende problemen en daarna mijn survivaltips.

Het projectiescherm

Niemand waarschuwt je voor het feit dat je medewerkers jou soms niet kunnen zien. Dat is een van de meest vervreemdende ervaringen om te bemerken als mens en werkgever. Medewerkers projecteren onbewust en ongewild hun eigen angsten en beelden op jou als vertegenwoordiger van de directie. Oude gedragspatronen uit de kindertijd worden herhaald en uitgeleefd op de werkvloer. En voordat je er zelf erg in hebt, word je ingezogen in het spel van overdracht en tegenoverdracht. Want als je in de tegenoverdracht schiet door boos te worden ben je de pisang. Van emoties ga je het nooit winnen.

Nog fnuikender is het feit dat een groep elkaar negatief kan beïnvloeden. Je kunt dan niet veel anders doen dan bukken en afwachten tot de bui overtrekt. Of wachten op een goed moment om in te grijpen. Toen iemand uit het management-team mij na een jarenlange plezierige en waardevolle samenwerking ineens kwam vertellen dat ik niet capabel was om de organisatie te leiden, ging ik niet zo lekker op vakantie. Niet omdat ik aan mezelf twijfelde, maar omdat ik de samenwerking niet meer zag zitten en geen zin had in advocaatkosten. De eerste week had ik buikpijn, wat moest ik hier mee aanvangen? Het antwoord kwam tijdens een bezoek aan een klein kerkje ergens in de bergen. Na een halfuur kwam het inzicht: ik heb geen probleem, de ander heeft een probleem – dat op mij wordt geprojecteerd. Na mijn vakantie heb ik er geen woord meer over gewisseld en de ander strak aangesproken op het afleveren van het geplande werk. Dit werkte, er volgde binnen een maand een opzegging. Conclusie: maak het niet persoonlijk. Ook al is dat juist het allermoeilijkste wat er is, weet ik uit eigen ervaring. Want het blijft jammer en pijnlijk dat een waardevolle samenwerking op deze wijze eindigt.

*De eerste week had ik buikpijn,
wat moest ik hier mee aanvangen?*

Bonje in de directie

Hoe klassiek, vanuit een vriendschap werden we zakenpartners en wisten we elkaar te stimuleren tot betere prestaties en de oprichting van een nieuw bedrijf. De eerste jaren verliepen goed qua samenwerking, het bedrijf bloeide en groeide. We waren voortdurend aan het bijsturen om de organisatie en de systemen mee te laten groeien en te laten aansluiten op de behoeften van klanten. Maar gaandeweg werden de verschillen tussen ons vergroot. Ik wilde groeien, want dat was wat er gebeurde, en de ander wilde een overzichtelijk klein bedrijf houden. We hebben er helaas te lang over gedaan om het smeulende conflict op te lossen. Mediation, andere structuren, nieuwe rollen, het bleek allemaal niet te werken.

Zonder mijn thuisfront, coaching en support van vrienden had ik het niet volgehouden. De winst voor mij was dat ik me daarvoor bewust werd van verstrikkingen binnen de organisatie. Ik ontdekte mijn eigen onbewuste overdrachtspatronen en oude overlevingsmechanismen, zoals mijn neiging om conflicten uit de weg te gaan. Een belangrijke les die ik daarin heb geleerd is de volgende: het conflict duurt zolang als ik het zelf toelaat. Toen ik eenmaal het besluit had genomen dat ik alles op alles wilde zetten om het conflict te beëindigen, kwam er een definitieve oplossing. Een mooie ontdekking over de kracht van congruentie in mezelf.

Het is niet goed of het deugt niet

Dit is de variatie op het projectiemechanisme waarin de overdracht verandert in negatieve overdracht en een team besmet. Het management of om het even welke vertegenwoordiger daarvan wordt gewantrouwd of verdacht gemaakt omdat het beleid niet welkom is. Dan ontstaan in vergaderingen dynamieken die zich grofweg laten kenschetsen als het opduikelen van alle mogelijke obstakels en bezwaren of het ontkennen van feiten. Het kost veel energie en de belangrijkste hulpbron is om als management samen op één lijn te blijven. Doe je dat niet, dan word je de speelbal.

Dit speelde ten tijde van een verhuizing naar een groter pand, waar de trainers geen behoefte aan hadden, maar de interne organisatie wel. Bovendien bleek het externe kosten te besparen doordat we veel meer trainingen in huis konden laten verzorgen. Conclusie: houd het grotere geheel voor ogen en zet het door ondanks tegenwind. Want wat voor de ene groep een vooruitgang oplevert, is voor een andere groep een achteruitgang en je kunt het nooit iedereen naar de zin maken.

Wie heeft gelijk?

Tijdens een sollicitatieprocedure voor een nieuwe manager belde de beoogde kandidaat voor een vervolgesprek mij de volgende dag op, om te melden dat ze had gehoord dat de trainers geen nieuwe manager nodig hadden. En dat ze bovendien te horen had gekregen dat het financieel ook niet zo goed ging met het bedrijf. Hetgeen volstrekt bezijden de waarheid was. Voor haar redenen genoeg om zich uit de procedure terug te trekken. Daar zit je dan met je goede bedoelingen. Wat een schok!

Doe je dat niet, dan word je de speelbal.

Gesprekken gevoerd met de trainers en om uitleg gevraagd over de uitspraken die zij hadden gedaan. Een ervaren organisatieadviseur gebeld en zijn advies was: je hebt een stevig cultuurprobleem, dat pak je aan met een structuuroplanning. Maak het beleid helder en vraag mensen persoonlijk commitment te geven en neem afscheid van de mensen die dat niet willen. Een mediator ingeschakeld om een plan te maken. Zijn belangrijkste vraag was: ben je bereid om desnoods van iedereen afscheid te nemen? Daar moest ik wel een nacht over slapen. Maar het antwoord was ja. Er was geen middenweg. Een interimmanager ingehuurd. Een klassiek machtsconflict. Toch komt het vaak voor, de professional die op een gegeven moment niet meer geschikt is om in loondienst te blijven werken omdat hij zijn eigen visie heeft ontwikkeld. Dat heb ik zelf ook meegemaakt in mijn tweede baan, ik wist het ook beter dan mijn baas. Na een rigoureuze ingreep konden we weer gaan bouwen aan een nieuw team, gelukkig samen met een paar mensen die megingen in de nieuwe koers. De conclusie: durf te kiezen voor een impopulair besluit om de orde te herstellen. Het is noodzakelijk om 'vuile handen' te maken als ondernemer, want halve oplossingen werken niet.

Survivaltips

Het belangrijkste advies dat ik kan meegeven is om bij elk dreigend conflict of persoonlijke geraaktheid op zoek te gaan naar antwoorden op de volgende vragen:

- Wat spiegelt mijn omgeving mij, welk thema in mijn onbewuste wordt uitvergroot of aangeraakt?
- Hoe houd ik de ongewenste situatie zelf in stand?
- En wie, buiten mijn organisatie, kan mij helpen deze vragen en of onbewuste thema's op te lossen?

Want ondernemerschap is bij tijd en wijle te vergelijken met topsport. Het vormt soms een enorme belasting als er op je 'rode knoppen' wordt geduwd.

- Zorg daarom dat je je supportteam en netwerk op orde hebt en onderhoudt.
- Zorg dat je partner achter je staat.
- Zorg dat je goede vrienden en onafhankelijke adviseurs hebt op wie je kunt rekenen.
- Neem ook tijdig je ontspanning, plan geregeld een vakantie-week om afstand te nemen en op te laden.
- Gun het jezelf dat je inschattingfouten maakt. Erken het en ga door.
- Schakel een onafhankelijke (team)coach, mediator of advocaat in zodra je het moeilijk krijgt of emotioneel geraakt wordt. Zo blijf je alert op je eigen bias en de effecten van je gedrag.
- Blijf sporten en bewegen en let op je voeding.
- Zorg dat je dromen blijven samenvallen met je bedrijf.

Dit is af en toe de keerzijde geweest van het ondernemerschap waarin ik al 25 jaar met heel veel plezier actief ben. En uiteindelijk hebben de schaduwkanten van het ondernemerschap mij veel opgeleverd: zelfkennis, vrijheid en ontdekkingen over de werking van het bewustzijn in groepen. Mijn boek *Leiderschap door (zelf)coaching. Bewustzijnspsychologie voor managers, coaches en adviseurs* is daaruit voortgekomen en vormt de basis van een Werkplaats over persoonlijk leiderschap en Theory U die ik al jaren samen met anderen verzorg. En ik eindig graag met de waarschuwing die Karen Hamaker jaren geleden al gaf aan ons als beginnende studenten in de psychologie van Carl Jung. 'Als je het projectiemechanisme werkelijk begrijpt, kun je nooit meer iemand de schuld geven.'

Otto Scharmer, van Theory U noemt ons eigen bewustzijn de blinde vlek in leiderschapsontwikkeling. Ik kan het daar alleen maar mee eens zijn. Juist waar mensen geen eigenaarschap durven nemen voor hun eigen angsten en blinde vlekken ontstaan conflicten en onrust binnen organisaties die ten koste gaan van het primaire proces en de samenwerking. En natuurlijk, zonder wrijving ontstaat er geen glans. Toch pleit ik voor executive coaching als vanzelfsprekende arbeidsvoorwaarde voor elke manager en bestuurder. Want het is erg verleidelijk om in de valkuil van je eigen gelijk te stappen.

