

Een verfrissende en effectieve invulling van leiderschap

Mentaliserend leiderschap

Soms ‘draait het gewoon niet lekker’ in de organisatie, liggen mensen voortdurend met elkaar overhoop en ligt men dwars als het gaat om veranderingen. Een aanpak om zaken weer vlot te trekken is ‘mentaliserend leiderschap’.

Peter Bleumer

Mentaliseren staat voor een visie, een methode en specifieke technieken, ontwikkeld door een groep Britse wetenschappers, waaronder Anthony Bateman en Peter Fonagy. Al langere tijd wordt dit concept succesvol toegepast in de psychotherapie. Weliswaar een heel andere wereld dan die van commerciële of non-profit organisaties, maar de basishouding, de vormen van bejegening en ‘therapie’ laten zich ook in organisaties goed toepassen. Het inzetten van ‘mentaliseren’ voor managementdoeleinden, in het bijzonder rond leiderschapsvraagstukken, leidt tot verrassende resultaten, zo leren onze praktijkervaringen.

Mentaliserend leiderschap maakt bovendien gebruik van ideeën en technieken uit diverse disciplines en managementtheorieën. Deze synthese heeft een volstrekt eigen, onderscheidend karakter. Veelal leidt het tot een verfrissende invulling van leiderschap, waardoor er weer beweging komt in moeizaam functionerende, soms regelrecht vastgelopen organisaties. Hoe kan dat?

Laten we eens kijken wat mentaliseren precies inhoudt en hoe je het toepast in de alledaagse managementpraktijk.

Wat is mentaliseren?

Mentaliseren is het doen en laten van zichzelf en van anderen impliciet en expliciet waarnemen en begrijpen, in termen van intentionele mentale toestanden (bijvoorbeeld gevoelens, gedachten, bedoelingen en verlangens).

Zelfanalyse en ‘mind in mind’

Kenmerkend voor mentaliserend leiderschap (leiderschap gestoeld op de beginselen van het mentaliseren) is dat het begint bij de leidinggevende. Anders dan bij veel andere managementbenaderingen, gaat iemand die sturing geeft aan een organisatie, afdeling of team, eerst grondig bij zichzelf te rade: ‘Wat vind ik van de situatie, van mijn medewerkers, hun gedrag, hun problemen? Wat voor gevoelens roept dit alles bij mij op? Wat wil ik zelf?’ Het gaat er dus om dat de leidinggevende steeds zijn eigen innerlijke proces van denken en voelen monitort. Daarna verplaatst hij zich zo goed mogelijk in de gedachtewereld en emoties van medewerkers: *‘Mind in mind’*. Een mentaliserende houding is een onderzoekende, nieuwsgierige, open en zelfs speelse belangstelling voor mentale toestanden bij jezelf en anderen. Het is wat we bij mentaliseren een ‘niet wetende’ houding noemen.

Wat we bij slecht mentaliseren zien, is dat de aannames die iemand doet soms foutief zijn, maar ook dat

Rotsvaste eigen overtuigingen ten aanzien van de werkelijkheid kunnen relaties erg verstoren

er een onvermogen is om deze te herkennen als een visie op wat er gebeurt en dat deze visie mogelijk foutief is. Rotsvaste eigen overtuigingen ten aanzien van de werkelijkheid kunnen relaties erg verstoren.



Een mentaliserende manager gaat doelgericht te werk en hanteert technieken die, in al hun eenvoud, uiterst effectief blijken. Een voorbeeld om dit duidelijk te maken:

In een functioneringsgesprek beklagt een medewerker zich over gebrek aan aandacht en respect. 'U liep mij vanochtend voorbij op de gang en zág mij helemaal niet. Alsof ik lucht was'. Een mentaliserende manager gaat dat niet meteen ontkennen of goedpraten. Hij vraagt zich af wat er intern bij deze medewerker leeft en hoe *zijn* gedrag dit heeft opgeroepen. Hij neemt zijn aandeel in het gedrag dat hij hier heeft laten zien. Hij zegt bijvoorbeeld: 'Poeh, wat vervelend dat ik je het gevoel heb gegeven dat je lucht voor mij bent. Het klopt ook wel dat ik niets tegen je zei vanmorgen. Daar heb je helemaal gelijk in. Ik was helemaal in gedachten verzonken.'

De manager reflecteert op wat er gebeurt in de relatie met zijn medewerker. Hij neemt de emoties van de medewerker serieus en onderkent verantwoordelijkheid in de interactie. Het gaat er dus om dat de manager verantwoordelijkheid neemt voor het gevoel dat hij opgeroepen heeft bij de medewerker. Het gedrag van de manager roept (wellicht onbedoeld) een emotie op bij die medewerker. Het gaat dus om een reële erkenning van het aandeel in de gebeurtenis, ook al heb je als leider misschien een andere intentie. Pas na deze erkenning kan het perspectief van de leidinggevende of organisatie naar voren komen. De medewerker staat na een erkenning van zijn emotie pas open voor andere perspectieven. Dergelijk gedrag vereist een *mindshift* van de manager, maar zie wat er gebeurt. Doordat de manager zich verplaatst in de mind van de ander, ontstaat erkenning waarbij de kans groot is dat de medewerker eveneens eerlijk zijn gevoelens toont en zich openstelt voor nieuwe ideeën en andere werkwijzen.

Gemarkeerde expressie

Nog een voorbeeld: een medewerker loopt binnen en vertelt opgewonden dat hij niet tegen die verstikkende

werkdruk kan en doet daar vervolgens in geuren en kleuren verslag van. De mentaliserende manager toont begrip, vanzelfsprekend, maar op een weloverwogen manier. Hij geeft '*gemarkeerd expressie*', dat wil zeggen, hij toont begrip en onderkent hoe de medewerker het beleefd, maar gaat zelf niet helemaal mee in het beleefde gevoel of het spanningsniveau. Hiermee maakt hij de medewerker erop attent dat dezelfde situatie verschillend beleefd kan worden en hiermee voorkomt de leidinggevende dat de problemen alleen maar groter zullen worden. Hij begrenst ('markeert') het medeleven, maakt zaken misschien wat minder zwaar en schept zo ruimte voor een dialoog. 'Wat is er precies aan de hand?'

Komt mentaliseren zo niet heel dicht in de buurt van inlevingsvermogen? Er is inderdaad een overlap, maar mentaliseren gaat verder. Bij inlevingsvermogen gaat het erom je te verplaatsen in de gevoelens van de ander. Mentaliseren voegt daar nog iets aan toe: het beter leren kennen van de *eigen* gevoelens. Op die manier werkt het altijd in twee richtingen. Anders gezegd:

Mentaliseren gaat over jezelf, over de ander en over de relatie met de ander

mentaliseren gaat over jezelf, over de ander en over de relatie waarin je je met de ander bevindt. Hierin onderscheidt mentaliserend leiderschap zich van andere vormen van leiderschap, zoals coachend, directief of autocratisch leiderschap.

Zelf mentaliseren stimuleert ook heel direct het mentaliseren bij de ander, waardoor conflictueuze spanningen soms 'zomaar' verdwijnen. Een voorbeeld: de directie van een bedrijf in de verpakkingindustrie bestaat uit twee personen. De een is verantwoordelijk voor de interne gang van zaken, de ander doet de buitendienst. Beiden zijn ontevreden, voelen zich door de ander in de steek gelaten. 'Jij bent er nooit, ik sta er helemaal alleen voor' versus 'Ik doe mijn uiterste best, maar support: *no way*'.

Een begeleid, mentaliserend gesprek, waarin de emoties verhelderd kunnen worden en tot rust komen en waarin het mentaliserend vermogen van de betrokkenen hersteld wordt, leidt tot begrip voor wat de ander doet (het alternatieve perspectief) en zorgt voor een constructieve fase van samenwerking (zie kader *Praktijkvoorbeeld*).

Vaak wordt onderschat hoe destructief het uitwerkt als mensen zich niet begrepen voelen of verkeerd begrepen zijn. Het genereert zeer heftige emoties, die leiden tot vermijding, vijandigheid, overbescherming en verwerping. Denk maar eens aan een conflict in je

relatie; grote kans dat het met het gevoel van niet begrepen worden te maken had. Het gevolg is dat een organisatie waarin veel onbegrip is ten opzichte van elkaar, geen gedragen, teambrede vernieuwingen kan doorvoeren en genoodzaakt is om daar eerst effectief iets tegen te ondernemen.

Hoe ontwikkelt het mentaliserend vermogen zich?

We maken even een uitstapje naar de theorie. Mentaliseren ontwikkelt zich in de hechting tussen ouder en kind en verloopt min of meer in fasen. Jonge kinderen leren langzaam mentaliseren. Aanvankelijk is wat ze

Jonge kinderen leren langzaam mentaliseren

van binnen voelen ook helemaal de werkelijkheid (*equivalente modus*). Langzaam leren ze dat er meer perspectieven zijn op deze werkelijkheid, doordat ze gaan spelen. Door (een ander) te gaan spelen, nemen ze afstand van hun eigen '100% werkelijkheid' en komen ze in de *pretend modus*. Nu bevindt het kind zich in een modus, helemaal los van de werkelijkheid.

Deze twee modi staan in het begin van de kinderlijke ontwikkeling tot ± 3 jaar nog los van elkaar. Wanneer ze samengevoegd worden, kunnen kinderen in principe mentaliseren. Ze hebben contact met hun gevoel en kunnen meerdere perspectieven onderscheiden ten aanzien van de werkelijkheid.

Als de hechting met de ouder echter onveilig is, integreren deze modi moeilijker of soms zelfs helemaal niet en leren kinderen dus slecht mentaliseren. Op volwassen leeftijd zie je dan ook dat ze nog steeds tussen deze twee modi 'flipperen' of lang in een van de twee blijven hangen: een gedachte is of helemaal waar of er is geen enkele verbinding met de werkelijkheid. Bij stress zien we dan een extreme terugval in deze

modi: er is dan geen sprake meer van enig mentaliserend vermogen. (Zie kader Hoe herken je niet-mentaliserende modi?)

Mentaliserend leiderschap in de praktijk

Zoals hierboven gezegd, vinden belevingen en patronen die ontwikkeld zijn in de vroege kinderjaren hun oorsprong in de hechtingsrelatie. De wortels van mentaliserend leiderschap liggen daarom in de psychotherapie: een discipline met een eigen kijk op innerlijke belevingen en gedragspatronen van mensen. In elke organisatie komen ze mensen tegen, in forse aantallen zelfs, met gedragspatronen die complexerend werken op de onderlinge communicatie en samenwerking.

Omdat een groot percentage van alle mensen (en dus ook medewerkers) een onveilige hechting heeft gekend, kunnen we ervan uitgaan dat bij hen vaak sprake is van een geringe ontwikkeling van het mentaliserend vermogen of van een terugval ten tijde van meer stress of grotere emotionele spanning. Maar hoe herken je als leidinggevende nu of medewerkers goed of slecht kunnen mentaliseren?

Gebrekkig én goed mentaliseren

Gebrekkig mentaliseren komt veelal tot uiting in het matig of slecht uitvoeren van taken en een slechte samenwerking (even ervan uitgaande dat medewerkers wél competent genoeg zijn om hun taken uit te voe-

Er bestaan vergaande aannames over hoe de ander in elkaar steekt

ren). In zo'n situatie zie je dat medewerkers elkaar veelvuldig structurele 'etiketten' opplakken, meestal negatief ingekleurd. Collega's zijn dan al gauw 'lui', 'altijd moe' of hebben 'een kort lontje'. Er bestaan vergaande aannames over hoe de ander in elkaar steekt. In de communicatie is sprake van actieve vermijding, veel non-verbale reacties en soms regelrechte vijandigheid. Aan woorden wordt een letterlijke betekenis gegeven. Vragen om verheldering van standpunten of gedragingen blijven onbeantwoord. Aan de andere kant wordt er overdreven gelet op details. Over eigen gevoelens of gedachten wordt nauwelijks gesproken. Ook is er vaak een focus op externe sociale factoren (zie ook kader Praktijkvoorbeeld).

Wanneer is het omgekeerde het geval en wordt er juist goed gementaliseerd? Dat is minstens zo belangrijk om als leidinggevende te weten. Want dan kun je het accent leggen op inhoudelijke sturing van medewerkers, op de uitvoering van taken.

Het inzetten van specifieke, op mentalisering gerichte interventies zal niet nodig zijn. Mentalisering gebeurt in dat geval op een natuurlijke manier, als automatis-

Hoe herken je niet-mentaliserende modi?

Enigszins gechargeerd, herken je de niet-mentaliserende modus aan de volgende gedragspatronen:

- *Als-of-modus* of *pretend-modus*: in de interactie tonen mensen geen enkele verbinding meer met anderen. Er is ook weinig verbinding met hun emotie en er wordt inconsistent gepraat over gedachten en gevoelens. Vergaderingen zijn saai en dikwijls weet men niet waar het over gaat.
- *Equivalente modus*: het eigen gevoel is de absolute waarheid. Er wordt gepraat in absolute overtuigingen en gedachtegangen zijn rigide. Er is een vijandige sfeer en mensen hebben het gevoel dat ze zich steeds maar moeten verdedigen. In vergaderingen kan dit zich uiten in het voortdurend door elkaar heen praten, niet reageren op wat collega's inbrengen en gehakketak.

Praktijkvoorbeeld: 'Tweekoppige' directie mentaliserend uit de vechtmodus

Een organisatie met twee-koppige (in dubbele zin) directie werd een jaar eerder overgenomen door een Amerikaans bedrijf. Er was grote druk komen te liggen op de targets, en de stress is voelbaar hoog. In het managementteam voerden de twee directeuren openlijk strijd, met verwijten over en weer over niet-nagekomen afspraken en onvoldoende inzicht in cijfers. De overige leden van het managementteam waren er min of meer door lamgeslagen. In mijn interviews met hen bleek dat ze bang waren door een van beide directeuren te worden beticht van partijdigheid. De openheid in de tweestrijd was bovendien slechts schijn. De onderlinge boosheid voerde de boventoon. Beide directieleden hadden het gevoel dat ze voor 100 procent in hun gelijk stonden. In onze mentaliserende terminologie zouden we zeggen dat deze personen erg 'equivalent' reageerden: 'Ik ervaar het zo, dus het is zo'. Het niveau van emoties was steeds bijzonder hoog.

Wat doe je nu als je mentaliserend intervenieert?

Steun als eerste interventie

De eerste stap is het geven van steun, oftewel in mentaliserende termen: empathie voor het gevoel. Beide directeuren zaten in een stressvolle situatie, met veel druk vanuit de buitenwereld. Het hielp om daar begrip voor te tonen en te zeggen dat de organisatie te maken had met een zeer moeilijke opdracht. De emoties bij beide directeuren zakten langzaam weg. Ik prees hun inzet en de moeite om de organisatie overeind te houden na de overname, met alle druk van targets die daarvan het gevolg was.

Emoties tot rust brengen

Deze eerste interventie is enorm belangrijk. Het achterliggende principe is tamelijk eenvoudig: als emoties te hoog zijn opgelopen, hebben mensen niet meer de mogelijkheid om goed over de situatie en zichzelf na te denken. Bij hoge niveaus van emotie is er voornamelijk activiteit in wat wel 'het oude brein' genoemd wordt. Mensen kunnen in dat geval alleen nog maar reageren vanuit drie basisstrategieën: *fighting, flighting, freezing*. In ons voorbeeld blijkt dat het management overwegend in de eerste van die oerstrategieën verkeerde, de 'vechtmodus'. Pas toen de emoties tot rust kwamen, was het mogelijk om verder door te vragen wat er echt bij hen speelde en te onderzoeken wat er naar hun beleving aan de hand was.

Verduidelijken en uitwerken

Het bleek dat beide directeuren zich erg onder druk gezet voelden door de Amerikaanse holding. Ze hadden beiden het idee dat ze het door heel hard werken wel zouden redden.

De ene directeur met het gevoel 'ik sta er altijd alleen voor'. De andere directeur met het gevoel 'ik ben toch niet goed genoeg'. Vanuit deze gevoelens sloten ze ook de rest van het management buiten. En zoals eerder gezegd, waren andere managers angstig om zich met zaken te bemoeien en hadden zij steeds het gevoel het niet goed genoeg te doen.

Het komen tot een alternatief perspectief

Langzaam kwam de directie met het managementteam tot een ander perspectief, namelijk: we moeten openlijk steun vragen en komen tot een gedeelde verantwoordelijkheid.

Een boeiend proces dat maakte dat ze gezamenlijk de druk van de holding beter konden weerstaan. Ook werd een gezamenlijke strategie ontwikkeld, wat weer een positieve uitwerking had op de CEO van de holding.

me (in positieve zin). Kijkend naar medewerkers, zijn belangrijke indicatoren:

- Afwezigheid van paranoïde gevoelens.
- Bezinning en reflectie.
- Zaken in de juiste verhouding zien.
- Oprechte belangstelling.
- Openstaan voor nieuwe ontdekkingen.
- Vergevingsgezindheid.
- Voorspelbaarheid.

Het gaat hier om medewerkers die open zullen staan voor veranderingen, en veranderbaarheid ook positief waarderen, die ontwikkelingsgericht zijn, er realisti-

sche twijfels op na houden (met de nadruk op realistisch) en zich bewust zijn van de invloed van *affect* (emoties).

Interventies

Leiderschap vergt een voortdurende alertheid op uitingen van slecht mentaliseren. Als daar sprake van is, dan staat een variëteit aan interventies ter beschikking (zie kader Gereedschapskist). In de kern gaat het steeds om het met verbeeldingskracht waarnemen of interpreteren van gedrag voor zover dat samenhangt met de intentionele mentale toestand van mensen. Met inbegrip van die van jezelf; daar begint het zelfs

mee. Al deze mentale toestanden tezamen bepalen min of meer het *organisationale* gedrag: de manier van wer-

Leiderschap vergt een voortdurende alertheid op uitingen van slecht mentaliseren

ken, de verhoudingen, de samenwerking en uiteindelijk ook de resultaten.

Als het gaat om het mentaliserend vermogen van een organisatie, vervult de leidinggevende altijd een cruciale rol. Hoe meer die *mind in mind* is met zijn medewerkers, hoe beter de afstemming en hoe beter zijn voorbeeldfunctie. Mentaliserend leiderschap heeft invloed op het beter mentaliseren van medewerkers.

Bij een eerste kennismaking kan mentaliseren overkomen als een *feel good*-benadering en deels is dat ook zo. Maar het is onjuist om te denken dat conflicten per definitie uit den boze zijn. Die zijn soms zelfs noodzakelijk, om de zaken eens goed duidelijk te krijgen en om elkaar scherp te houden. Mentaliserend leiderschap staat dat toe, maar dan wel op een mentalise-

rende manier. Dus: voeling houdend met emoties van de ander en ruimte biedend aan verandering, aan een alternatief perspectief.

Tot slot

Mentaliseren staat voor een nieuwe, gedurfde vorm van leiderschap. Want natuurlijk is er moed voor nodig om op zoek te gaan naar eigen emoties en drijfveren, en geduld om medewerkers begripvol en met respect tegemoet te treden en voortdurend oog te hebben voor hun gevoelens. Het is ook niet zo gemakkelijk om zelf een aandeel te nemen in slecht functionerende samenwerkingsprocessen. Maar wie eenmaal de eerste stap

Mentaliseren werkt; het helpt organisaties vooruit, maakt (samen) werken en communiceren prettiger en verrijkt zo alle betrokkenen

pen heeft gezet, zal niet snel meer terugkeren naar autocratische, autoritaire of directieve stijlen van leiderschap. Want mentaliseren werkt; het helpt organisaties vooruit, maakt (samen)werken en communiceren prettiger en verrijkt op die manier alle betrokkenen. Niet in de laatste plaats de leidinggevende zelf. ●

'Gereedchapskist' van mentaliserend leidinggeven

Wie mentaliserend leiding wil geven, kan putten uit een goedgevulde gereedchapskist. Het 'interventiespectrum' omvat onder meer:

- Een onderzoekende, 'niet wetende' houding aannemen.
- Exploreren van de eigen emoties en die van medewerkers.
- Begrip opbrengen voor emoties van medewerkers, hen daarin steunen. Echter, zonder daarin door te schieten. Niet te afstandelijk, maar zeker ook niet te intens ('gemarkeerde expressie').
- Spiegelen van emoties.
- Kijken naar interacties met medewerkers en daarop reflecteren, vanuit verschillende perspectieven.
- Fouten toegeven: een eigen aandeel nemen in stroef verlopende communicatie en samenwerking.
- Laten weten wat je denkt, zodat medewerkers daar geen verkeerde ideeën over ontwikkelen. Of, voor zover ze dat al gedaan hebben: die corrigeren.
- Medewerkers wijzen op ongegronde aannames.
- Bij een overmaat aan emoties, waarbij alles als 'te waar' wordt beleefd: steun geven aan deze emoties (validering), onderzoek naar wat er precies aan de hand is (affect focus) en zoeken naar alternatieve perspectieven.
- Bij nagenoeg niet aanwezige emoties: uitdagende vragen stellen, bespreken wat er met jezelf en de medewerker in de relatie gebeurt.
- Bij nagenoeg niet aanwezige emoties, waarin alles als '100 procent waar' wordt beleefd: niet in discussie gaan (die verlies je altijd), maar proberen de belevingswereld te wijzigen.

Literatuur

- Allen, J.G., P. Fonagy & A.W. Bateman (2008). *Mentaliseren in de klinische praktijk*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Allen, J.G. (Editor) & P. Fonagy (Editor) (2006). *Handbook of Mentalization Based Treatment*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Bateman, A.W. & P. Fonagy (2012). *Handbook of Mentalizing in Mental Health Practice*. Londen: American Psychiatric Association.
- Eurlings-Bontekoe, E.H.M., R. Verheul & W.M. Snellen (redactie) (2007). *Handboek Persoonlijkheidspathologie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Wallin, D.J. (2007). *Gehechtheid in psychotherapie*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.



Drs. Peter Bleumer is psycholoog en psychoanalytisch psychotherapeut en eigenaar van Go consult B.V. Hij is MBT-supervisor van MBT Nederland en het Anne Freud instituut en opleider bij opleidingsinstituut 'Het Balkon'.
Meer informatie: www.goconsult.nl