

# De kunst van situationeel handelen



## Hoe blijf je ‘open’ voor de juiste aanpak in iedere nieuwe situatie?

In flexibele organisaties speelt situationeel handelen een steeds grotere rol. De snel veranderende omgeving maakt dat organisaties direct op nieuwe omstandigheden moeten reageren. Maar de problemen die moeten worden opgelost zijn vaak afhankelijk van de context. Hetzelfde probleem vraagt in de ene organisatie of situatie om een andere oplossing dan in een andere. Hoe zorg je ervoor dat je zo ‘open’ blijft dat je telkens opnieuw alert bent om de beste oplossing te vinden binnen de situatie waarin het zich voordoet?

Want of je nu een professional bent of een manager, bij het zoeken naar oplossingen raken we vaak ‘ingezogen’ in een bepaalde zienswijze. Alsof er maar één waarheid en één goede mogelijkheid is. We zitten dan klem in vaste patronen en denktrant.

Een duurzame oplossing die werkt voor alle partijen ontstaat pas als je eerst de tijd neemt om op verschillende manieren naar een vraagstuk te kijken. Hoe je dat doet? In dit whitepaper lees je meer over de 3 stappen om beter situationeel te handelen:

1. Werk eerst aan je zelfkennis
2. Verdiep je daarna in systeemdynamiek
3. Leer tenslotte om anderen maximaal te betrekken

## 1. Ken jezelf!

### Vragen om aan jezelf te stellen

Als mens maak je het verschil. Juist wanneer je veel ervaring hebt in je professionele leven, bouw je ook onbewust aannames op. Je kijkt eigenlijk naar een nieuwe situatie door een gekleurde bril. Onderzoek dus eerst door welke bril je eigenlijk kijkt voor je problemen of vraagstukken gaat oplossen. Zelfkennis speelt een belangrijke rol, en vraagt je dan ook minimaal eens per jaar weer af: Wie ben ik? Wat beweegt mij? Wat zijn mijn kernwaarden, mijn talenten, mijn schaduwkanten?

### Onderscheid ego van persoonlijkheid

Daarnaast is het onderscheid tussen je ego en je persoonlijkheid een belangrijke les. Van nature verlangen mensen er naar om een creatieve bijdrage te leveren aan iets wat zij zinvol vinden. Daarbij hoort het verlangen naar autonomie, vrijheid en impact op je omgeving. Je zet dan jouw persoonlijkheid en je talenten maximaal in. En met veel meer plezier in je werk!



ZET ONDANKS INGEWIKKELDHEID  
OP HET WERK JE PERSOONLIJKHEID  
EN JE TALENTEN MET PLEZIER IN

Toch voelen veel mensen zich op het werk beperkt door ingewikkelde patronen en externe verwachtingen. Als reactie daarop zetten zij hun 'personal power' in en proberen zaken naar hun hand te zetten. Je 'ego' neemt dan de overhand. Je raakt dan gevangen in een soort dwangmatig gedrag dat op de lange termijn tegen je gaat werken. Ook de creativiteit van jezelf en anderen slijpelt weg als er geen 'open' relaties zijn op de werkplek.

Eén van de manieren om je bewust te worden van het onderscheid tussen je ego en je persoonlijkheid is jezelf het volgende af te vragen:

- ✓ Hoe sluit mijn handelen aan bij anderen?
- ✓ Herken ik emoties en kan ik me inleven in de zienswijze en ervaringswereld van anderen?
- ✓ Hoe gebruik ik mijn intuïtie en mijn macht?
- ✓ Hoe neem ik beslissingen?

## Onderzoek je gedragspatronen

Tenslotte kun je, om jezelf beter te leren kennen, ook je eigen gedragspatronen onderzoeken, zodat je niet telkens in hetzelfde gedrag schiet. Breid dus je repertoire aan gedragingen uit. Doe eens de volgende oefening:

1. Neem een werksituatie die je meemaakte in gedachten waarover je ontevreden of emotioneel bent. Herken je 'vaste' reactie als een patroon en vraag jezelf af waar deze reactie op gestoeld is. Is dat angst, verzet, onvervulde behoefte, etc.
2. Sta dan stil bij hoe je geneigd bent te reageren. Val je stil, ga je overschreeuwen, voel je je slachtoffer van iemand anders of de situatie? Geef je een ander meteen de schuld? Of voel je juist dat jij niet goed genoeg bent?
3. Kies er dan bewust voor om een ander soort reactie te vertonen. Oefen dit in je verbeelding: wat zeg je, wat voel je erbij terwijl je het zegt? Neem je voor om de eerstvolgende keer dat zo'n situatie zich weer voordoet, dit toe te passen, als experiment. Kijk dan eens hoe anderen hierop reageren.
4. Voel, terwijl je dit alles doet, waar je 'pijn-punten' zitten, zoals verdriet, machteloosheid, moedeloosheid etc. En neem ruim de tijd om op een aardige manier met je eigen pijn om te gaan. Ga met jezelf om op de manier hoe je met een kind om zou gaan die dit ervaart.
5. Maak van deze oefening geen zware psychologische verhandeling. Je hoeft het ook niet per se aan anderen te vertellen. Je doet dit gewoon voor jezelf. Vaak gaat het om oude kleine pijnntjes, bijvoorbeeld verdriet over afgewezen worden door iemand waar je in je jeugd verliefd op was, of over je uitgelachen voelen door een onderwijzer die je enthousiasme voor het onderwerp van een werkstuk belachelijk maakte.

## 2. Herken de systeemdynamiek binnen je organisatie

### Samenwerken = geven en nemen

Iedereen maakt onderdeel uit van het geheel van de organisatie. Iedere werknemer is dus altijd een systeem-deelnemer. Vergelijk het met samenwerkende systemen in de natuur zoals bijvoorbeeld de verschillende soorten cellen binnen het lichaam of een bijenvolk. Om als leidinggevende of professional goed situationeel te handelen moet je afgestemd zijn op wat goed is voor het systeem van de organisatie. Belangrijk daarbij is de balans van geven en nemen: in een optimaal functionerend systeem voeden alle delen elkaar per slot van rekening.



### Ingewikkelde netwerkorganisatie heeft effectieve en minder effectieve patronen

Systeem-deelnemers creëren met elkaar een aantal patronen. Dat kunnen bewuste en onbewuste, effectieve en minder effectieve patronen zijn. Bijvoorbeeld: hoe meer een leider de voortrekkersrol neemt, hoe meer de teamleden achterover gaan hangen. En andersom, hoe meer de teamleden afwachten, hoe meer initiatieven de leider neemt. Zo'n patroon kan gemakkelijk zichzelf in stand houden.

In organisaties van nu worden de systemen steeds complexer. Omdat leden van één team in verschillende projecten werken en ook tijdelijke taken hebben. Zij acteren niet alleen met elkaar. Iedereen heeft verschillende actoren binnen de organisatie waarmee hij of zij (tijdelijk) moet samenwerken om verbeteringen, oplossingen of innovaties te bedenken. Het komt dus op jou aan.

### Patronen doorbreken

Welke rol of taak je ook hebt, als systeem-deelnemer is het belangrijk dat je patronen kunt herkennen en ongewenste patronen kunt doorbreken. Doen wat nodig is in iedere nieuwe situatie, dat is hier kortgezegd het leidend motief.

Als je situationeel wilt leren handelen is het aan te raden telkens alert te zijn op de volgende 4 punten van de systeemdynamiek:

IN ONZE HUIDIGE NETWERKORGANISATIES  
KOMT HET ER TELKENS IN IEDERE SITUATIE  
OP AAN OF JIJ PATRONEN KUNT ZIEN  
EN DOORBREKEN

#### 1. Onderzoek de aannames en ongeschreven regels die een patroon in stand houden.

Voorbeelden van aannames zijn: 'Mensen die fouten maken zijn slecht in hun werk'. 'Wie zijn of haar nek uitsteekt wordt toch teruggefloten door het management'. 'Als ik kritiek vermijd, krijg ik mijn bonus.' 'Onzekerheid kan met argumenteren worden opgelost.' 'Demotivatie mag niet benoemd worden.' Kijk samen met de 'actoren' van die situatie of je die aannames en regels kunt bijsturen.

#### 2. Stimuleer de dialoog over het type samenwerking dat je van elkaar verwacht en het type samenwerking dat nodig is in de organisatie.

Dit kan een dialoog zowel 'naar boven' (met de directie en het bestuur), in het 'midden' als 'naar beneden' (met de medewerkers en managers aan wie de leiders leidinggeven) zijn.

#### 3. Kijk of je samen patronen kunt ontdekken die niet werken.

Ga dit gesprek aan op een waarderende manier waarin iedereen gehoord wordt en niemand afgestraft of afgewezen wordt. Kijk ook serieus naar je eigen aandeel in het patroon: hoe houd je zelf het patroon misschien wel in stand? En onderzoek ook welke anderen die niet tot je groep behoren er een rol in spelen.

#### 4. Verander de context waarin je met elkaar samenwerkt.

In een andere omgeving gaan mensen zich vaak anders gedragen en worden andere interacties en nieuwe ideeën mogelijk. Denk aan eenvoudige dingen zoals een staande vergadering buiten. Of een andere vergadermethode zoals eerst brainstormen in deelgroepjes waarna een slotronde volgt. Maar ook een wekelijkse werkplek 'shuffle' waarbij ook nieuw aangekochte planten mee 'shuffle'-en kan een verrassend effect hebben op de oplossingen waar het team mee komt. Even tussendoor tafelvoetballen of pingpongen met collega's doet ook wonderen om vaste patronen te doorbreken.

### 3. Laat de kennis en kunde van anderen maximaal tot hun recht komen

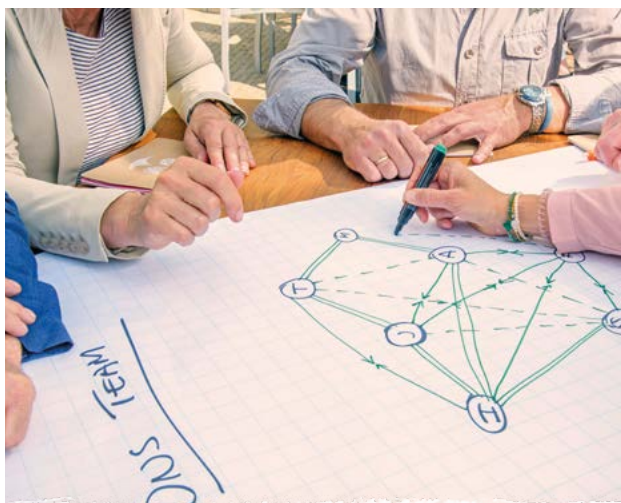
#### Stel jouw oplossing uit en verzamel meerdere perspectieven

Meer persoonlijke bescheidenheid siert degene die situationeel handelt. In plaats van zelf de oplossing te bedenken neem je de expertise en ervaring van andere collega's en ook klanten serieus en gun je anderen het podium. Je basishouding is dat je samen meer weet dan alleen. Je ziet mensen als bron, en niet als put om wensen of opdrachten in te dumpen. Het is een houding van duurzame

grootsheden. Je bent als gevolg hiervan oprecht nieuwsgierig naar voor jou wellicht 'vreemde' zienswijzen die jouw redenatie of voorgevoel op zijn kop zetten. Je stelt dus eigenlijk je oordeel en oplossing uit totdat je genoeg andere perspectieven verzameld en overwogen hebt. Je zou zelfs via technieken zoals 'design thinking' met groepen mensen die je in eerste instantie niet snel bij elkaar zou zetten tot innovatieve oplossingen kunnen komen.

### Leer snel van rol te wisselen

Als je de kennis en kunde binnen de organisatie als netwerk ziet en deze ook zo toepast, is het belangrijk dat je ziet dat je hierbij verschillende rollen kunt inzetten. Zorg dat je op het juiste moment snel wisselt van rol en bijpassend gedrag vertoont. Soms is er behoefte aan jou als expert, soms als ondersteuner, dan weer als een kritische aanspreker, een visionair, iemand die faciliteert, of iemand die stuurt en beslissingen neemt.



**GEEF MENSEN DE RUIMTE OM OP HUN  
EIGEN MANIER KWALITATIEVE BIJDRAGES  
TE LEVEREN AAN DE ORGANISATIE**

### Leer om te gaan met verschillende belangen

Daarnaast moet je ook leren omgaan met de verschillende belangen van verschillende partijen die soms lijnrecht tegenover elkaar staan. De beste manier om dit te doen is iedereen terugbrengen naar de doelen van het project of van de organisatie, en daarbij de achterliggende organisatiewaarden te betrekken. Meestal ontstaan daardoor weer 'gedeelde' en werkbare oplossingen.

### Bevlogenheid aanwakkeren

Of je nu de formele leider bent of mensen informeel moet beïnvloeden om je taken, opdrachten of projecten voor elkaar te krijgen: bevlogenheid bij jezelf en anderen aanwakkeren werkt in iedere situatie om kwalitatieve bijdragen te leveren aan de organisatie. Zorg er dus voor dat door jouw gedrag mensen 'aangezet' worden in plaats van dat je ze in een 'uit' stand parkeert. Creëer ruimte voor eigenzinnigheid want dat enthousiasme werkt aanstekelijk.

Dit doe je door, als je samenwerkt met anderen, aandacht te besteden aan de drie V's: *verbinding*, *verdieping* en *verantwoordelijkheid*. Mensen zijn in hun werklevens het meest gelukkig als ze vanuit hun 'eigen vrije wil' kunnen aansluiten op een groter geheel waartoe ze behoren (een bedrijf, een afdeling, een vereniging, een gemeenschap of groep). Die beweging kan alleen als mensen zich vrij voelen om te ontdekken wat voor hun verbinding, verdieping en verantwoordelijkheid betekent in hun werk. Vrij zijn betekent dat je onderscheid kunt maken tussen een 'wil' die door anderen is opgelegd én een 'wil' waarin iemands eigen individualiteit en unieke karakter tot uitdrukking komt.

## Conclusie: situationeel handelen

Nu aan het eind van dit whitepaper is de boodschap waarschijnlijk wel duidelijk: een duurzame oplossing vinden die voor alle partijen werkt, komt pas goed uit de verf als je een vraagstuk op verschillende manieren bekijkt. Je moet dus per situatie anders kunnen handelen. En dat is nog niet zo makkelijk, want veel mensen zitten toch in bepaalde mate 'vast' in hun eigen zienswijze of gedragsrepertoire.

Toch kun je al een heel goed begin maken door jezelf te kennen met al je nukken en al je unieke kwaliteiten. Zodat je weet wat je wanneer in kunt zetten. Lukt het je vervolgens om de systeem-dynamiek om je heen ook te doorgronden? Dan snap je beter waarom mensen doen wat ze doen. Dan kun je patronen herkennen en ongewenste patronen doorbreken. Dan zie je ook heel helder wat nodig is voor het systeem van de organisatie. Niet om jezelf in een goed daglicht te zetten, maar juist om anderen te laten 'shinen'. Jouw basishouding is dat je samen meer weet dan alleen, je neemt de ervaring en expertise van anderen dus serieus. Je ziet mensen als bron, en niet als middel om je persoonlijke doelen te bereiken. En je bent dus oprecht nieuwsgierig naar de mening van anderen.

**Wil jij je inzicht vergroten? In de [diepgaande trainingen van de Baak](#) voor mensen met een HBO/ WO werk- en denkniveau leer je meer over je patronen, je overtuigingen en je sterke én je zwakke punten wanneer je met anderen samenwerkt.**

**Ben jij klaar voor de Baak?**

**Gratis van de stijl van onze trainingen proeven?**

Dat kan tijdens de workshops van [de Baak Proeverij](#) die regelmatig georganiseerd wordt.

**Neem contact op voor vrijblijvend advies**

Heb je vragen over onze trainingen of over incompany trajecten? Neem dan contact op met [onze adviseurs](#). Zij staan voor je klaar om je verder te helpen! Je kunt hen bereiken via 0343-556369 of [advies@debaak.nl](mailto:advies@debaak.nl). Of maak direct een afspraak via het [adviesformulier](#).

Dit is een uitgave van de Baak.

“Intensief, confronterend, leerzaam en verrijkend. De Baak biedt je een spiegel waardoor je weer stappen kunt maken in je persoonlijke en professionele ontwikkeling.”

## DIT ZEGGEN ONZE KLANTEN OVER DE BAAK!

In onze trainingen staan persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling centraal. Wij trainen al meer dan 70 jaar duizenden hoogopgeleide mensen. Leren bij ons betekent inzichten opdoen over jezelf en anderen. Het betekent onvermoede mogelijkheden ontdekken, nieuwe perspectieven zien, telkens je grenzen verleggen maar ook dingen afleren. Onze insteek is verrassend, soms confronterend, vaak met humor. Leren bij de Baak resulteert in beter functioneren van jezelf én je organisatie.

Informatie en advies:

0343-556369 | [advies@debaak.nl](mailto:advies@debaak.nl)

## Ben jij klaar voor de Baak?



DEBAAK.NL DEBAAK.COM