

Column Open Leiderschap

Een open leider is een Luisteraar

Je kent het onderscheid tussen verbale en niet-verbale communicatie. Het eerste zijn woorden. Het tweede al de rest. Een subtieler onderscheid is tussen conceptueel en niet-conceptueel. Hierbij gaat het eerste over alles wat gemakkelijk in begrippen te gieten valt. Het tweede over al de rest. Deze beide onderscheiden lijken tamelijk gelijklopend maar dat is niet het geval.

Luisteren. Waarnemen wat op jou afkomt. Een mooie illustratie is nu net een ander zintuig: visus. Zien dus. Op dit ogenblik lees je de letters van deze column. Blijf gerust verder lezen. Blijf het centrum van je gezichtsveld op deze letters houden. Breng intussen wat van jouw aandacht meer naar de periferie van je gezichtsveld. Aha. De wereld is niet verdwenen... Je ziet nu niet alleen deze letters, maar heel veel rondom jezelf, hoewel waziger. Welnu. Op dit ogenblik is dit bredere geheel van jouw gezichtsveld min of meer 'conceptueel'. Toen je aan deze paragraaf begon (bij het woord 'Luisteren') was het dat niet. Bij het einde van deze column ook niet. OK. Dit is slechts een klein voorbeeld van de overdonderende hoeveelheid informatie die de hele tijd door op jou afkomt. Hier hoort bij wat je hoort, wat je voelt, wat je smaakt, wat je ruikt, wat je denkt... Vooral dit laatste zelfs: alle associaties die je maakt bij het lezen van dit schijnbaar simpele tekstje. Slechts een deel van dit alles bereikt op conceptuele wijze je bewustzijn. Al de rest zit in allerhande periferieën.

De woorden die je nu leest, worden door jou op dit ogenblik redelijk conceptueel gevat. Allerhande associaties zijn, terwijl je vlot verder leest, minder tot niet conceptueel in jouw bewuste aandacht aanwezig. Vergelijk het bewuste denken met de focus van je gezichtsveld. Je kan dan het onbewuste vergelijken met de periferie van je gezichtsveld, met wat je kan zien als je jouw hoofd draait of als je elders naartoe gaat, met wat je misschien nooit zal zien of zelfs nooit *kan* zien elders op de wereld. Toch is het aanwezig in jouw mentale wereld en is het zelfs bepalend voor allerhande beslissingen die je neemt.

Ook als je luistert, komt slechts een deel van de totale communicatie tot je bewustzijn. De gezichtsuitdrukkingen, de hele 'aanwezigheid' van de andere zit vol informatie. Daarom is het belangrijk, ondanks alle moderne communicatiemiddelen, dat mensen elkaar ook daadwerkelijk *zien* en liefst in dezelfde ruimte. Zeker als er belangrijke beslissingen dienen genomen te worden. Maar ook in het louter verbale op zich is een overvloed aan niet-conceptuele informatie aanwezig. Openheid hiervoor zit vevat in een modern begrip van 'empathie' als belangrijk element van echt open leiderschap.

Dit is ook waar deze column rond draait. 'Openheid' is niet zomaar een theoretisch gegeven. Het is een heel praktische kwaliteit. Eén die in grote mate het verschil bepaalt in kwaliteit van leiderschap. Het is wellicht gedeeltelijk aangeboren. Het is echter ook in grote mate aan te leren. Vermits dit het conceptuele overstijgt, kan het moeilijk vanuit een louter conceptueel framework gedoceerd / gestudeerd worden. Het zijn geen regeltjes. Integendeel: probeer het in regels te gieten en je bekomt alleen dat de regels in de weg staan. Het gaat hier over iets 'voorbij'. Dat is uiteraard iets anders dan 'irrationeel'. Te vergelijken met een bloem. Is een bloem 'rationeel'? Niet echt. Is ze dan 'irrationeel'? Ook niet. Ze is zichzelf. Men kan wel denken over de bloem en ze in detail be-studeren.

Ook feedback is een deel van het luisteren. Veel feedback geeft men onbewust 'automatisch'. Bvb via een oogpupil verwijding (of net niet). In onderzoek blijkt dit kleine element reeds een belangrijke communicatie in te houden *terwijl* de betrokken personen er zich niet bewust van zijn. Belangrijk in feedback is wat gebeurt gedurende de eerste halve seconde na primaire communicatie. Dit wordt door de andere onbewust waargenomen als spontaan, niet-berekend. Men heeft er geen directe controle over. Het is dan ook beter niet te proberen dit te controleren. Dat zou manipulatief zijn terwijl dit gaat over jou als persoon en authentiek leider. Bewust én onbewust is authenticiteit in alle onderzoek hierover het belangrijkste wat mensen zoeken in een leider. Men kan leiderschap

Het belang van authentieke communicatie is grenzeloos.

natuurlijk faken net als een orgasme. Maar dan is het geen leiderschap en geen orgasme. Wie heeft daar uiteindelijk iets aan?

Meer info: www.openleiderschap.be

De auteur is arts, master in cognitieve wetenschappen en A.I., doctorandus in medische wetenschappen