

# Leiderschap in de 21<sup>e</sup> eeuw



*Organisaties hebben vaak helemaal geen leiders nodig. Integendeel.*

*Wel is er behoefte aan leiderschap in de betekenis van: mensen die weten wat ze willen en die vanuit authenticiteit handelen. Niet alleen reactief dus, maar vanuit eigenheid en kracht inbreng hebben in een dynamisch en energetisch interactief proces met anderen. Leiderschap heeft niet alleen met leiders te maken. Leiderschap in organisaties ontwikkelt zich ook door medewerkers met leiderschap. Leiderschap dat zich ontvouwt in een continu dynamisch sociaal proces waarin individuen afgestemd zijn op zichzelf, de anderen, de organisatie en de omgeving. Deze vorm van leiderschap wordt onmisbaar in de 21e eeuw.*

**Jaap Schaveling,** programmamanager EMDC van het internationale LEAD programma voor leiders in organisaties en van het programma Professioneel Interim Management. Ook is hij programmamanager van incompany programma's die gericht zijn op leiderschap en organisatiegroei.

## **Leiderschap: persoonlijke afstemming**

Mensen worden gedreven door persoonlijke behoeften en waarden. Van daaruit ontstaan richting en doel: 'dat wat iemand wil toevoegen aan deze wereld.' Deze keuzes van individuen beïnvloeden de keuzes van de samenleving en organisaties daarbinnen en andersom. Leiderschap gaat in feite over het 'gaan en staan' voor je eigen doelen én over het deel uitmaken van een dynamisch sociaal proces waarin individuen in de eerste plaats afgestemd zijn op zichzelf en daarnaast op anderen, de organisatie en de omgeving.

## **Leiderschap: afstemming op de ander**

Klinkt ideaal. Wat kan er misgaan? Helaas veel. In onze omgang met anderen zijn we vaak niet handig. Van incidenten maken we complete mythes of gigantische problemen. We brengen bijvoorbeeld een scheiding aan tussen onszelf en de anderen (ik en zij; wij en zij). "Waarom weet die ander iets dat ik nog niet weet?" Ander voorbeeld is dat we een organisatie of persoon idealiseren, en daarmee onszelf klein maken: "Tja, zo goed zullen wij nooit worden." Ook maken we grenzen - bijvoorbeeld tussen afdelingen - die te rigide worden en tot conflicten leiden. Er treden verder leerbelemmeringen op: we herkennen niet wat we zien, we zien niet wat we doen, we zeggen niet wat we denken, we doen niet wat we zeggen. Het is fascinerend om te zien hoe wij allen toch in staat zijn om die dingen te doen die we ten diepste eigenlijk niet zouden

willen doen. Ook ontstaan blokkades door internationalisering: het geheel van de organisatie is niet meer te overzien. Tegelijkertijd wordt door de automatisering alles bij iedereen vrij vlot bekend. Je kunt nauwelijks meer stiekem fouten maken; die zijn direct bij iedereen bekend. Al die zaken samen leiden tot onzekerheid, onveiligheid en staan daarmee ons eigen leiderschap in de weg. We gaan ons verstoppen. Soms zo goed dat we onszelf niet meer terugvinden. Om dit te doorbreken wordt *hier-en-nu-leiderschap* steeds belangrijker: 'zeggen waar het op staat, en wel hier-en-nu (in tegenstelling tot daar-en-dan).' We hebben zo de neiging om over situaties of over mensen te praten. In plaats van op het moment zelf te zeggen wat we echt denken.

## **Leiderschap: Afstemming op organisatie en omgeving**

Organisaties hebben meer doelen dan alleen economische. En juist het in de gaten houden van die andere doelen kenmerkt leiderschap. Met Elsie Maio vind ik dat maatschappelijke verantwoordelijkheid, aandacht voor het milieu, ethisch en dienend leiderschap de waardegedreven drijfveren van de toekomst zijn. Een groeiende groep consumenten is op zoek naar bedrijven die hogere waarden etaleren. In de eerste fase van deze ontwikkeling moest alles groen zijn en in de tweede fase stond duurzaamheid centraal. In de opkomende derde fase draait het om wereldwijd

**"Hier-en-nu-leiderschap:** zeggen waar het op staat, en wel hier-en-nu, zeggen wat we echt denken."

bewustzijn en ethiek. Organisaties zijn onderdeel van een holistisch systeem: 'Dat van de aarde en de mensheid.' Waarden als nederig, verzorgend, respectvol, inspirerend, eerlijk, betrouwbaar en holistisch staan dan meer centraal.

#### **Leider: overgewaardeerde rol**

De rol van leider ('baas van x-aantal mensen') wordt in onze maatschappij overgewaardeerd. Daardoor kijken mensen niet meer naar wat werkelijk bij hen past c.q. waar hun talenten liggen. Wie iets voor wil stellen moet klimmen op de carrièreladder, wat vaak betekent: 'de leiding zien te krijgen over zoveel mogelijk mensen. Want dan verdient je beter en krijg je meer aanzien.' Het gevolg is dat mensen leidinggevende posities nastreven en ook krijgen, die daar feitelijk niet de beste figuren voor zijn. Een goed leider is een beddingmaker voor de ontplooiing van anderen. Echte leiders komen vanzelf bovendrijven in sociale gemeenschappen. Wie tegen die natuurwet gaat strijden, betaalt een hoge prijs. Organisaties weten vaak heel goed welke leider echt nodig is. Als we daar goed naar luisteren zouden we veel problemen kunnen voorkomen.

#### **Zin en moed**

We moeten leren niet te kiezen wat status heeft of wat een 'logische' stap is. Het is gewenst dat we kiezen voor wat 'natuurlijk' bij ons past. Daarvoor moeten we onszelf afvragen wat onze kwaliteiten zijn en wat we willen bijdragen aan de wereld. Wie ben ik? Wie zijn wij als organisatie? Wat kan en wil ik toevoegen? Het antwoord op die vragen is nooit een trucje, maar een authentieke, eigen 'zin' in je bestaan. Aan verbetering van vaardigheden kun je vervolgens werken. De waarheid voor jezelf of voor je bedrijf onder ogen zien vraagt moed. Moed om te kiezen en vooral ook: 'Om de consequenties te trekken.' Want misschien moet je gaan snoeien of 'nee' gaan verkopen aan sommige klanten. Dat is de kern van leiderschap: 'Eerlijk kijken en gaan staan voor wat je weet.' 'Leaders are people who are committed to creating a world to which people want to belong' zegt een wijs gezegde. In die zin zijn wij allemaal leiders en is leiderschap dat wat uit al die leiders in hun afstemmingsproces met zichzelf, met elkaar en met de omgeving naar boven komt drijven. Dat is de essentie voor organisaties in de 21e eeuw.

"Een goed leider is een beddingmaker voor de ontplooiing van anderen. Echte leiders komen vanzelf bovendrijven in sociale gemeenschappen."

