

De aard van de leider

Suzanne Wolff
Marion Damgrave



**Life isn't about
waiting for the storm
to pass;
it's about learning to
dance in the rain.**

Vivian Greene

Passie maakt het leven kleurrijk en interessant. Onze gedeelde passie is leiderschap en bij lange wandelingen kunnen we er uren over filosoferen. Onze voetstappen volgen het ritme van onze vragen, dilemma's en discussies.

wat is de diepe betekenis van leiderschap?

wat wordt van leiders gevraagd?

is het te leren?

we spraken over

het hart, de ziel van de organisatie

structuren, systemen, samenhang

onderdeel van een geheel

de menselijke kant

van binnenuit, vanuit je eigen natuur

mensen kunnen zoveel meer als ze mogen zijn wie ze zijn

alles en iedereen is met elkaar verbonden, waarom is dat vaak zo ver weg?

vertrouwen, respect, luisteren

aspecten van leiderschap zoals

het juiste doen, tegen de stroom in, moed

een vastzittend team in beweging krijgen

reorganiseren

sjeu, zin, betekenis geven

en nog veel meer...

Onze gesprekken leidden tot een frisse blik op leiderschap: alles draait om de aard van de leider.

Als de ware aard van de leider boven komt drijven kan groei plaatsvinden.

Dat is wat ons drijft!

www.aardvandeleader.nl



de aard van de leider

over leiderschap



Eigen aard is goud waard

Leiderschap bestaat dankzij mensen, leiders, die bereid zijn hun kwaliteiten aan te wenden ten behoeve van een gemeenschappelijk doel. Wij denken dat een leider het beste van zichzelf geeft als hij dicht bij zijn eigen natuur staat en zich onderdeel voelt van een groter geheel met als grootste geheel dé natuur.

De leider is de personificatie van de organisatie in het klein. Hij schept de omgeving waar mensen zich verbonden voelen, graag werken en kunnen groeien en bloeien. Om die te kunnen scheppen geloven wij dat in de aard van een leider in ieder geval de volgende kwaliteiten besloten liggen:

- mensvriendelijk, is mens tussen de mensen
- visionair, zet een gezonde koers uit
- levenskunstenaar, brengt het volle leven in het werk

In de praktijk zal niet ieder van bovenstaande kwaliteiten in gelijke mate manifest zijn. Dat hoeft ook niet. Zolang zij in de basis aanwezig zijn en de leider de behoefte heeft een onzichtbare kwaliteit te laten ontkiemen, dan zijn wij ervan overtuigd dat dit kan.

Wat bedoelen we met deze kwaliteiten? Welke beelden roepen zij op?

Don't walk behind
me; I may not lead.
Don't walk in front
of me; I may not
follow.
Just walk beside me
and be my friend.

Albert Camus

Mensvriendelijk in essentie

De grondhouding en het diepe bewustzijn dat mensen de basis vormen van een organisatie en zij samen onderdeel zijn van een open, dynamisch en levend geheel waarin alles en iedereen op gelijkwaardige voet met elkaar is verbonden.

Mensvriendelijk

Wat we soms dreigen te vergeten is dat een leider eerst en vooral *mens* is. Hij neemt zijn hele persoonlijkheid mee naar zijn werk. Niet alleen de persoon die indertijd door het assessment heen is gekomen, maar gewoon wie hij is. Met al zijn behoeftes, vreugde, frustraties, verdriet, schaduwzijden, zonnige kanten, historie. Het hele levensverhaal loopt het kantoor binnen en blijft niet bij de voordeur achter.

Waar het ons om gaat is dat de leider zich bewust is wie hij is, omdat dit van invloed is op hoe hij werkt. Het *wie* is hier de baas! Het is de kunst om het *wie* op constructieve wijze vóór hem te laten werken.

Bij degenen met wie hij samenwerkt en aan wie hij leiding geeft werkt dat precies zo. Als de leider zich opent en anderen de ruimte geeft om dit ook te doen, komt er potentieel vrij, er ontstaat vrije ruimte. Beweging, dus persoonlijke- en teamontwikkeling, is alleen maar mogelijk in vrije ruimte. Stelt de leider zich mensvriendelijk op, dan kunnen anderen dit ook. Zijn positie als leider brengt met zich mee dat hij het goede voorbeeld is dat goed doet volgen.

Bij het mens tussen de mensen zijn hoort dat de leider vanzelfsprekend uitgaat van gelijkwaardigheid en de wil om de ander werkelijk te ontmoeten. Camus zegt het in het citaat op de pagina hiernaast heel treffend: loop naast mij en wees mijn vriend. Wat ons hierin aanspreekt is de verbondenheid en het samen optrekken waardoor mensen van nature geneigd zijn om het beste van zichzelf te geven. Het leidt tot betrokkenheid, motivatie, plezier en prestatie.

De wil om de ander werkelijk te ontmoeten is ook een letterlijke ontmoeting. Door zich fysiek tussen de mensen in en buiten de organisatie te bewegen blijft de leider in gesprek met de stem in de organisatie en voorkomt hij dat hij geïsoleerd raakt in een ivoren toren.

Niets is onmogelijk

Visionair

Denkend over leiderschap komen doorgaans woorden als visie, strategie, beleid, besluitvorming en andere woorden van gelijke strekking naar boven. Deze horen allemaal bij wat de leider te doen staat om het bedrijf of de organisatie, een divisie of een afdeling richting een gezonde toekomst te loodsen. Maar er gaat nog een stadium aan vooraf: het durven en kunnen dromen hoe het er over een aantal jaar uitziet. Een visionaire blik, het vermogen om ver in de toekomst te kijken. Het vooruitzien naar de bestemming van de organisatie op langere termijn.

Robert Catell, CEO van het Amerikaanse gasbedrijf Brooklyn Union droomde er al van om de grootste energie leverancier in het noordoosten van Amerika te worden op het moment dat het bedrijf nog een lokaal gasbedrijf in een wijk van New York was.

Visionairen kijken vooruit, denken voortdurend hoe het anders en beter kan en stellen zichzelf onverwachte vragen zoals: hoe ziet de wereld er over 10 jaar uit? Wat is de invloed van toenemende concurrentie of nieuwe technologie op onze organisatie? Zij zien bedreigingen, kansen en mogelijkheden voor de toekomst van het bedrijf waar anderen nog even niet bij kunnen. Zij durven onorthodox te dromen over de bloeiende en florerende toekomst voor de onderneming en gaan van daaruit concreet aan het werk om die droom waar te maken.

De droom komt niet uit de lucht vallen, maar is een resultante van bewuste en onbewuste waarnemingen, en nog allerminst een dichtgetimmerd plan. Visionairen staan met open zintuigen in de wereld, zij geloven in het bedrijf en in zichzelf, zijn 'begeistert', goed geïnformeerd, denken groot en zien grote verbanden. Zij zijn nieuwsgierig, hebben lef en nemen risico's.



Visionair in essentie

Het talent om de gewenste lange termijn bestemming van de organisatie voor zich te zien, deze te delen en vervolgens standvastig op koers te blijven.

De weg van droom naar werkelijkheid begint met delen en vertalen naar een werkbaar geheel. Onderweg ontmoet de leider enthousiasme, achterdocht, ongeloof, weerstand, kat uit de boom kijkers en meer. Maar voor hem is en blijft één ding helder: het gaat wél gebeuren! Met kracht, moed en doorzettingsvermogen om het schijnbaar onmogelijke mogelijk te maken. Dit maakt hen soms eenzaam en kwetsbaar.

Langzaam maar zeker wordt de droom in de tijd ingekleurd, gaan de mensen de eerste resultaten zien, erin geloven en op ieder niveau de droom in een aanpak vertalen. Het hele proces blijft aandacht vragen. De leider houdt de droom levend door het verhaal telkens opnieuw te vertellen en met de mensen in gesprek te blijven.

Leadership is a conversation zeiden Groysberg en Sind. Wij zijn het hier roerend mee eens. De leider is koersvast, communiceert veelvuldig, stuurt bij waar nodig is en faciliteert de beweging die naar de gedroomde toekomst leidt.

Life isn't about
waiting for the storm
to pass;
it's about learning to
dance in the rain.

Vivian Greene

Levenskunstenaar in essentie

De kunst om het leven naar zich toe te trekken, te luisteren naar het innerlijk kompas en anderen te inspireren vanuit levenslust en energie.

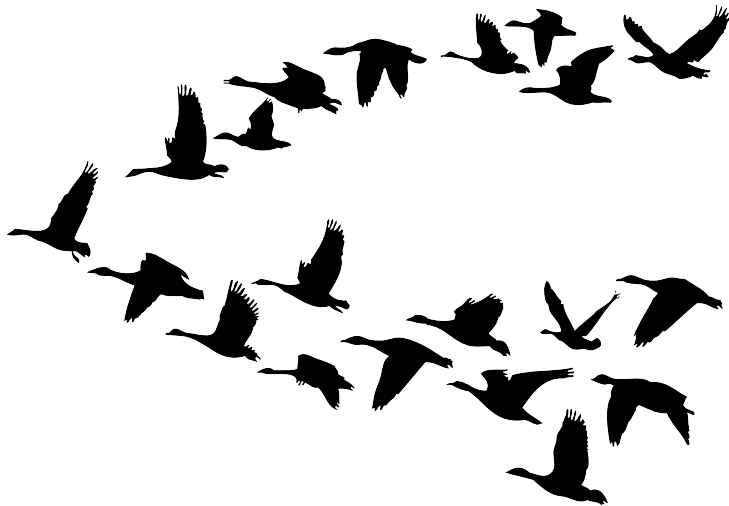
Levenskunstenaar

De levenskunstenaar verstaat letterlijk de kunst van leven en heeft het leven lief. Hij is de artiest, de schepper, de jongleur, de meester van zijn eigen leven. Hij trekt het leven naar zich toe, creëert zijn eigen schilderij, componeert zijn eigen melodie. Het maakt niet uit wat het is en hoe je het noemt, het komt erop neer dat hij zich bewust is van de reis door het leven met alle bergen en dalen, en dat het aan hem is deze reis te beleven.

Een levenskunstenaar luistert naar zijn innerlijk kompas met het ene deel van de wijzer naar het hier-en-nu en het andere naar het daar-ginds. Opvallend bij levenskunstenaars is de interesse, nieuwsgierigheid en openheid om zichzelf te voeden vanuit een diversiteit aan bronnen. Van krant, tijdschrift en TV tot (management-)literatuur en poëzie, film en muziek, kunst en cultuur, cursus en opleiding, natuur, sport...

De slogan van Radio1: *het nieuws van alle kanten* is zeer toepasselijk. Education permanente voor de persoonlijke- en beroepsmatige ontwikkeling, opdat er voortdurend nieuwe kennis en wijsheid ontstaan.

Hij deelt zijn eigen inspiratiebronnen met medewerkers, stimuleert hen om hetzelfde te doen en brengt letterlijk leven in de brouwerij. Zijn levenslust en energie stralen uit naar anderen. Hij houdt van mensen, is onverwacht en origineel. Soms tegen wil en dank werkt dit hoe dan ook aanstekelijk; de blik van anderen verruimt en onvermoede capaciteiten worden aangeboord. Als mensen dit type ruimte aan den lijve ervaren, gaan zij hun eigen levenskunst verstaan.



Het *wie* is de leider

Wordt iemand als leider geboren of is leiderschap te leren?

Wij denken dat ieder mens in wezen een leider is, ieder mens *leidt* immers zijn leven, een organisatie van jewelste. Bij sommigen lijkt er iets in het DNA te zitten waardoor zij al op jonge leeftijd invloed hebben op anderen, door anderen gevolgd worden en de leiderschapsrol krijgen en nemen op het schoolplein.

Voor ons is leiderschap vooral a way of being and doing. Een leider handelt vanuit zijn binnenkant, zijn kern. In deze kern ligt besloten *wie* hij is: wat hem drijft, gelukkig maakt, waar hij goed en minder goed in is, zijn moraal... Kortom, alle kenmerken en eigenschappen die onze identiteit beïnvloeden of bekrachtigen.

Het *wie* is verbonden met het *wat*, de buitenkant, met kenmerken zoals bijvoorbeeld sexe, leeftijd, opleiding en positie.

De mate waarin *wie* en *wat* samenvallen hangt af van factoren zoals afkomst, socialisatie, persoonlijkheid, tijdgeest en de cultuur waarin we opgroeien, leven en werken. Met een beetje geluk kan iemand zichzelf zijn, maar vaak hebben we ter bescherming wikkels om ons heen en duiken we weg achter *wat* we zijn: een titel, beroep, moeder van 3 kinderen, postzegelverzamelaar...

Niet voor niets wordt er in een cursus of opleiding dikwijls gesproken over de ontwikkeling van mensen. Ont-wikkeling: laag voor laag dichterbij onze eigenlijke kern komen, bij wie we zijn. Dat is een fikse toer die stevast start met bewustwording van onze wikkels.



Ont-wikkeling

De wens tot ontwikkeling wordt doorgaans vooraf gegaan door een vaag gevoel van ongenoegen, het besef steeds tegen dezelfde dingen aan te lopen en niet te weten hoe het anders kan of de behoefte om kennis en kunde aan onszelf toe te voegen. Dat laatste doet zich dikwijls voor als we een andere functie gaan bekleden, wanneer we leider worden bijvoorbeeld.

Op pagina 5 schreven wij: *'Wij denken dat een leider het beste van zichzelf geeft als hij dicht bij zijn eigen natuur staat en zich onderdeel voelt van een groter geheel met als grootste geheel dé natuur.'*

Waarom noemen wij expliciet de natuur als grootste geheel?

De natuur is een ongekende leermeester en een onuitputtelijke inspiratiebron voor componisten, kunstenaars, schrijvers, leiders en 'gewone' mensen. De aard van de leider komt in de natuur hoe dan ook bovendrijven en daarom vinden wij dit misschien wel de belangrijkste bron voor de ontwikkeling van een leider.

Als bron van inspiratie mag de natuur onuitputtelijk zijn, fysiek wordt zij door ons in hoog tempo uitgeput en kaalgeplukt. Een vreemde paradox omdat wij er voor ons bestaan volledig van afhankelijk zijn. Zon en zuurstof, voedsel, de basis van geneesmiddelen, grondstoffen voor computers en ga zo maar door. Alles komt uit de natuur! Inzicht in de natuur en haar ecosystemen is dus geen luxe of hobby, maar eenvoudigweg een 'must'.



Naast dit rationele gegeven raakt de natuur ook onze diepste emoties. De grootsheid en de kracht van de natuur maakt ons nietig en bescheiden. De schoonheid van de natuur ontroert en we voelen liefde en vertedering bij het zien van jonge dieren. Een wandeling in de natuur geeft energie en maakt tegelijkertijd lekker moe. Van binnen voelen we de seizoenen; het voorjaar prikkelt tot het maken van vakantie- of andere plannen.

De natuur heeft nog een eigenschap, ook al ervaren we die vaak onbewust: mensen openen zich gemakkelijk, worden meer zichzelf, ongedwongen en vrij. Hoe dat komt? Onder andere door het gevoel van ruimte dat de natuur ons geeft, maar ook omdat de natuur niet oordeelt. De natuur *is*. Een prettige eigenschap waar wij mensen soms jaloers op zijn!

Op iedere m² natuur valt voor de leider ongelofelijk veel te ontdekken én te leren. Jan Zalasiewicz heeft zijn boek over de historie van de aarde *The Planet in a Pebble* genoemd, omdat die ene kiezelsteen de hele geschiedenis van de aarde vertelt. Een wereld in een kiezelsteen. Wel eens zo naar organisaties gekeken?

En ga voor de aardigheid eens buiten staan, kijk een lang moment recht vooruit en draai dan 90°. Vanuit een ander gezichtsveld opent een nieuw landschap dat onherroepelijk tot nieuwe inzichten leidt.

Het landschap van werk en organisatie is voortdurend in beweging. Van hoogconjunctuur naar crisis, van lineair naar circulair... Van de leider wordt gevraagd om mee te bewegen en de capaciteiten in huis te hebben onder nieuwe omstandigheden de juiste weg te vinden. De volgende stappen kunnen de leider hierbij helpen.

Two roads diverged
in a wood,
and I...
I took the one less
traveled by.
And that has made
all the difference

Robert Frost

In kaart brengen: schets het landschap van de organisatie. Hoe vruchtbaar is de bodem? Voldoende voedsel voor de kudde of tijd voor migratie? Wat is uw plek onder de zon?

Positie bepalen: waar komt u vandaan en waar gaat u naartoe? Wat zijn uw onontgonnen gebieden?

Koers uitzetten: laat u raken en belichten van alle kanten. Steek uw eigen licht op met behulp van alle beschikbare bronnen.

Op weg....: van boom naar bos. Individu en groep. Wat wilt u oogsten, dus wat gaat u planten?

De route die wij hierboven hebben uitgestippeld is doorspekt met een flinke dosis natuur omdat wij hiermee een ander deel van onszelf leren kennen. De natuur is een onbegrensde, onverwachte en onuitputtelijke bron van inspiratie, kennis en wijsheid. Deze bron, waar wij zelf onlosmakelijk mee verbonden zijn, stelt de leider op natuurlijke wijze in staat te groeien en aard- en accentverschuivingen te bewerkstelligen.

Bestemming bereikt?

Een leider is nooit uitgeleerd. En dat is nu precies waar zijn bestemming ligt: nieuwe loten, fris groen blad! Hij omarmt deze opvatting en geeft deze vorm door gewoon zo te zijn. Het ligt in de aard van de leider besloten om gevoed te willen worden en op zijn beurt anderen te voeden en te raken. To life!



Wat ons drijft

Suzanne Wolff

In de natuur kan ik ademen en kom ik op adem, eindeloos sjouwend door de bergen. Ik kom er mijzelf tegen, kan makkelijk reflecteren, vind overal herkenningspunten, voel mij groeien. Andersom heb ik, vanuit eeuwige honger naar kennis en verbanden, in de loop der jaren veel over de natuur geleerd en daarmee diep respect en mateloze bewondering gekregen voor alles wat groeit en bloeit.

Ik kan intens genieten van de alom aanwezige intelligentie en vind het spannend om leiders hiervan deelgenoot te maken.

www.basicdiscovery.org

Marion Damgrave

In mijn leven en werk staat sinds jaar en dag één ding met stip bovenaan: contact. Contact met mensen, contact in de breedste zin van het woord. Raken en geraakt worden geven mij het gevoel van groei, van leven.

Ik heb een tomeloze energie en stap graag met durf en knikkende knieën in ongewisse situaties. Ik houd van licht en luchtig, van humor en eenvoud en bovenal van natuur. Het doet mij in alle opzichten goed om buiten te zijn. Ik trek er dan ook graag met leiders op uit om aan hun persoonlijke professionele ontwikkeling te werken.

www.damgrave.nu

Voor het schrijven van dit essay hebben we tal van bronnen geraadpleegd. Hieronder alleen de bronnen die in dit essay voorkomen.

Catell, Robert B. (2004). The Ceo and the Monk. John Wiley and Sons

Groysberg, B & Sind, M (june 2012). Leadership is a conversation. Harvard Business Review

Zalasiewicz, J. (2010). The planet in a pebble. A journey into Earth's Deep History. Oxford University Press

Alle teksten uit dit essay mogen worden gebruikt. Graag zelfs! Wel met bronvermelding.

Hij is in dit essay natuurlijk ook zij.

Colofon

Inhoud en tekst: Suzanne Wolff, Marion Damgrave

Ontwerp: ètre - Willemijn Staal

Illustraties: dreamstime.com: Kumer, 13alda, Robodread, Ard001, Bigidesign

www.aardvandleider.nl

