



Leiderschaps- keuze

The Thrive White paper
Gert-Jan van Wijk
Erik-Jan Hoekstra
maart 2021

 White paper

In de loop der jaren zijn we op het gebied van leiderschapsontwikkeling veel inspirerende concepten en definities van leiderschap tegengekomen. Onze ervaring is dat deze concepten vaak niet op elkaar voortbouwen en verwarring en misverstanden veroorzaken. Wat is leiderschap eigenlijk?



We hebben zelf een ambivalente relatie met modellen en concepten ontwikkeld. Aan de ene kant gebruiken, citeren, verbinden en verklaren we graag het mysterie van leiderschap via deze modellen. Aan de andere kant realiseren we ons dat de “kaart niet het gebied is”. Geen enkel model of concept doet ooit recht aan de complexiteit van leiderschap. Leiderschap is meer dan vier kleuren, vijf kenmerken, 9 soorten, 10 taken, of hoeveel gedrag dan ook.

In de grote organisaties waarmee we samenwerken, merken we vaak dat leiderschapsontwikkeling wordt belemmerd door de tijd en energie die wordt besteed aan modellen en definities. Nieuwe executives willen nieuwe modellen. Corporate HR wil één taal gebruiken. Regio's of divisies willen lokale aanpassingen doorvoeren. Functiegroepen claimen nieuwe modellen op basis van hun nieuwe manier van werken. Adviesbureaus verkondigen de waarde van hun model. Kernwaarden worden gedefinieerd tijdens de ontwikkeling van de corporate strategie maar de verbinding van deze waarden met het leiderschapsmodel is vaak niet helemaal duidelijk.

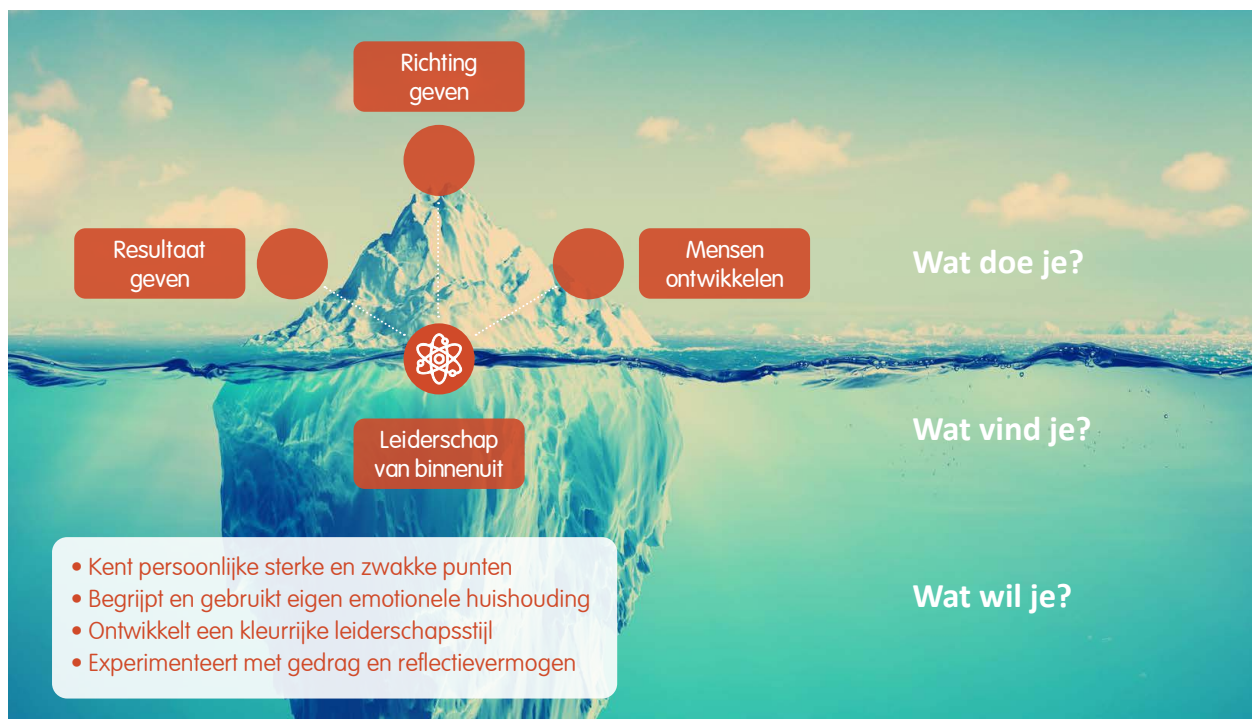
Te midden van al deze dynamiek kan de daadwerkelijke ontwikkeling van leiders gemakkelijk verloren gaan. Alle aandacht gaat namelijk naar de definities van leiderschap boven de spreekwoordelijke waterlijn van de ijsberg: het leiderschapsgedrag. Dat is jammer.

“ In iedereen huist een leider die ervoor kiest om anderen te inspireren om een hoger doel te bereiken voorbij eigen belangen en persoonlijke behoeften.”

Want de echte strijd en ontwikkeling gebeurt onder de waterlijn. Het zijn onze gedachten en gevoelens, (irrationele) overtuigingen, persoonlijke normen, waarden en behoeften die ons ervan weerhouden ons überhaupt te ontwikkelen. De talloze goede voornemens voor het nieuwe jaar die half januari verdampen, laten zien dat er meer nodig is om gedrag te veranderen dan duidelijk omschreven nieuwe intenties. Als deze intenties niet geworteld zijn in veranderde overtuigingen en behoeften, dan zal dat de ontwikkeling van nieuw gedrag op lange termijn blokkeren. We hebben intenties voor de toekomst die bergop gaan, maar we proberen ze te bereiken met gewoonten uit het verleden die bergaf gaan (Maxwell). We ervaren persoonlijk hoe overtuigingen uit onze kindertijd ons nog steeds kunnen tegenhouden in onze ontwikkeling van vandaag. We weten waar we heen willen, maar het is moeilijk om onze oude patronen los te laten en de nieuwe te leven. Het werk van Eva Eger (The Choice) is inspirerend. Met haar 'tragische verleden', confronteert ze ons met onze eigen zelf-beschermingsmechanismen die

we in ons leven hebben opgebouwd. Het is een verbazingwekkend verslag van persoonlijk leiderschap en het herdefiniëren van de manier waarop we ons leven leiden.

We kunnen ervoor kiezen om leiderschap te tonen in de manier waarop we onze kinderen opvoeden, hoe we houden van onze partners, plezier hebben met onze vrienden, vrijwilligerswerk doen in onze buurt en samenwerken met onze collega's, klanten en partners. Niemand is te allen tijde in alle aspecten van het leven een leider. Iemand een 'leider' noemen, doet een beroep op onze behoefte om 'heroïsche' illusies over anderen en onszelf in leven te houden. In iedereen huist echter een leider die ervoor kiest om anderen te inspireren om een hoger doel te bereiken voorbij aan eigen belang behoeften. Het varieert van iemand leren om zijn schoenveters te strikken tot het beëindigen van wereldconflicten en alles daartussenin. Waar kies jij voor? Het gaat niet alleen om de grote keuzes in het leven. Het gaat om de tientallen keuzes die je elke dag maakt.



1.0 Onze leiderschapskapstok: het is maar een model

In dit artikel verbinden we de modellen en concepten die ons hebben geholpen de wereld van leiderschapsontwikkeling te begrijpen. In de loop der jaren hebben we ons eigen kapstok voor leiderschap ontwikkeld, te zien op onderstaande foto. We hebben deze kapstok gebruikt om dit artikel te structureren, zonder er al te veel aan vast te zitten. Het is maar een model. :)

Deze kapstok beschrijft dat het geven van richting, het ontwikkelen van mensen en het leveren van resultaten de drie belangrijkste dingen zijn die een leider te doen heeft. We hebben het model ontwikkeld op basis van de samenwerking met onze klanten en hun leiderschapsmodellen. In de beginjaren was ons eerste instinct om modellen te vergelijken. We pasten ons concept aan aan de klantenwereld, of andersom. In ieder geval lag de focus op

het zichtbare leiderschapsgedrag boven de waterlijn: de bullets onder ‘richting geven’, ‘mensen ontwikkelen’ en ‘resultaten leveren’ in bovenstaande afbeelding. We spiegelde daarmee de oriëntatie van onze klanten. Na verloop van tijd en door het faciliteren van honderden leiderschapsontwikkelingsprogramma's via onze netwerken en bedrijven, bleven we terugkomen op dezelfde vraag: hoe zorgen we ervoor dat nieuw geleerde vaardigheden en gedrag blijven hangen? Of met andere woorden: wat stelt leiders in staat om zo te transformeren zo dat ze niet terugkeren naar hun oude gedrag?

// **Hebben we leiderschap niet te complex gemaakt? Gaat het niet gewoon om de keuzes die we elke dag maken?"**

Leiderschap - 4 dimensies

Van binnenuit

- Kent persoonlijke sterke en zwakte punten
- Begrijpt en gebruikt eigen emotionele huishouding
- Ontwikkelt een kleurrijke leiderschapsstijl
- Experimenteert met gedrag en traint reflectievermogen.

Resultaat leveren

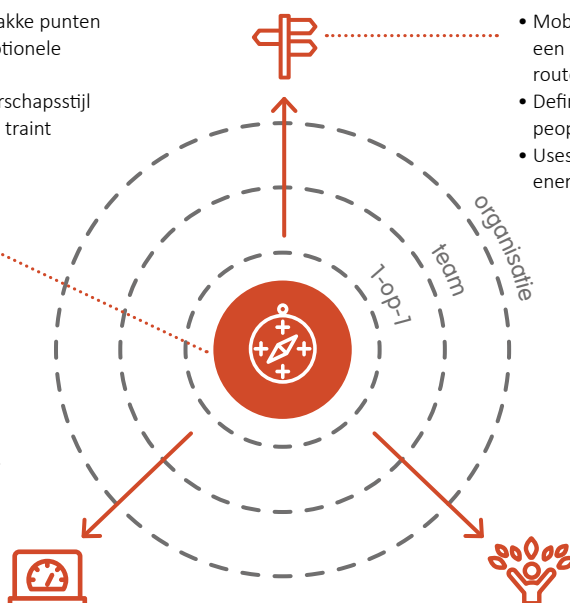
- Zet realistische doelen en zorgt dat mensen presteren.
- Ontwikkelt winnende routines in teams en zorgt voor heldere afstemming met andere teams.
- Streeft naar een prestatiegedreven samenwerking door eigenaarschap en accountability te bevorderen.

Richting geven

- Mobiliseert en inspireert mensen om een gezamenlijke ambitie, waarde en routeplan te creëren.
- Defines processes/activities that engage people around the strategy.
- Uses emotion & story telling to unleash energy and ownership among people.

Mensen ontwikkelen

- Luistert empathisch en daagt mensen uit om het beste uit zichzelf te halen
- Bouwt vertrouwen, coacht en inspireert tot een groei-mindset.
- Mobiliseert, faciliteert en activeert samenwerking gebaseerd op persoonlijke kracht van mensen.



Klanten bleven vragen om ons te richten op het zichtbare leiderschapsgedrag: “Houd het praktisch, eenvoudig en ga niet in op het ‘zachte’.” Tegelijkertijd realiseerden we ons steeds meer dat programma’s die het zichtbare gedrag verbinden met de introspectieve elementen meer impact hebben. Om te begrijpen hoe we elke dag kiezen en ons gedragen, moeten we de reis naar binnen nemen. Zien, voelen en erkennen wat er onder de waterlijn gebeurt.

Het belangrijkste leiderschapsontwikkelingswerk is het leren om onszelf beter te begrijpen als leider: onze persoonlijke sterke punten, onze emotionele drijfveren en diepgaande ambitie. We noemen dit: Leiden van binnenuit. Het begrijpen van je emotionele huishouding stelt je in staat om te begrijpen hoe je relaties kunt opbouwen, een cruciale vaardigheid voor elke leider. Daarnaast is het van belang om een unieke en kleurrijke leiderschapstijl te

ontwikkelen en je persoonlijke sterke punten te benutten in complementaire teams. Ten slotte de laatste drijvende kracht achter alle transformaties: experimenteren met gedrag en het ontwikkelen van reflectievermogen. Het trainen van de ‘reflectiespier’ stelt een leider in staat tot meer zelfbewustzijn. Maar het moet uiteindelijk wel verbonden worden met nieuw leiderschapsgedrag boven de waterlijn om effectief te zijn.

Hoofdstuk 2 van het artikel zoomt in op deze vier elementen van het leiden van binnenuit. Daarna komen we in de laatste hoofdstukken terug op de drie belangrijkste competenties van een leider (boven de waterlijn): richting geven, mensen ontwikkelen en resultaten leveren. Al deze drie gebieden hebben een aantal inherente kenmerken en dilemma’s die het moeilijk maken om het zichtbare gedrag te omarmen.



2.0 Van binnenuit: ken je jezelf

Het hart van de leiderschapsontwikkelingsreis begint dus met wat we ‘Leiden van binnenuit’ noemen. Het is het continu bevorderen van je zelfbewustzijn, inclusief je emotionele huishouding, door zelfreflectie en bewuste keuzes om steeds het hogere doel van je gezin, team of organisatie na te streven. Laten we beginnen met zelfbewustzijn.

2.1 ‘Wees meer jezelf, met vaardigheid’

Het aangeboren vs. aangeleerd debat

Een van de eenvoudigste (niet gemakkelijkste!) uitspraken over leiderschap is: ‘wees meer jezelf, met vaardigheid’ (Goffee/Jones). Het mooie van deze zin van vijf woorden is dat het een eindeloos academische debat of leiderschap is aangeboren of aangeleerd, in slechts één zin samenvat. Het antwoord is namelijk beide. Het is zowel natuurlijke aanleg als ontwikkeling. Het deel ‘wees meer jezelf’ verwijst naar de aangeboren kenmerken die leiderschapskeuze mogelijk maken. Het ‘... met vaardigheid’ deel verwijst naar het vaardighedengedeelte van leiderschap dat kan worden ontwikkeld door reflectie, oefening en feedback. Natuurlijk is er een enorm grijs gebied tussen het aangeboren en ontwikkelde gedeelte van leiderschap. Nog dagelijks bedenken academici en consultants oplossingen die het debat naar één kant doen kantelen. In de afgelopen 100 jaar heeft dit nooit lang stand gehouden.

‘Jezelf zijn’ is makkelijker gezegd dan gedaan, omdat we sociale wezens zijn, die opgroeien in culturele contexten met allerlei normen en verwachtingen. Gezinnen, scholen, sportclubs, kerken, legers, moskeeën en natuurlijk ook de organisaties waarin we werken zijn sociale contexten die verwachten dat we ons op bepaalde manieren gedragen. We

weten allemaal intuïtief hoe we ons moeten gedragen op een begraafplaats of in een voetbalstadion. Dat gedrag heeft weinig te maken met wie we als persoon zijn. Je zou kunnen stellen dat sociale contexten continue ‘opvoedingsprocessen’ zijn, die eisen dat mensen zich aanpassen om in de context te passen, in plaats van uit te drukken wie ze werkelijk zijn. Na verloop van tijd en na deel uit te hebben gemaakt van verschillende sociale contexten, kunnen mensen zich afvragen: wie ben ik eigenlijk? Dit wordt levendig zichtbaar in levensfaseveranderingen: van kind tot adolescent, van adolescent tot volwassene en van volwassene tot oudere. Bijvoorbeeld: in adolescentie jaren willen kinderen hun unieke identiteit definiëren, los van het gezin waarin ze zijn opgegroeid. Voor sommigen is dit een rustige overgang, voor anderen is het een ‘wilde rivier’ met veel gevaren. Het is ook typisch voor mensen die al lange tijd bij dezelfde organisatie zijn. De identificatie met die organisatie en haar sociale normen maakt het moeilijker om te onderscheiden wat van de persoon zelf is. Gedurende het hele leven blijven mensen zichzelf diezelfde vraag stellen: wie ben ik eigenlijk?

“ Het beste psychometrische instrument verklaart maximaal 10% van al het menselijke gedrag.”

Er is een hele industrie van psychometrische instrumenten, training en coaching die mensen helpen die persoonlijke vraag te beantwoorden. Psychometrie en hun wetenschappers strijden om betrouwbaarheid en validiteit van hun instrument en beweren de beste tool te hebben om mensen te helpen zichzelf te begrijpen. Mijn

collega van London Business School, Ginka Toegel zette dit in een nederig makend perspectief: De beste academische psychometrie verklaart slechts 25% van alle variantie in het wetenschappelijk onderzoek naar persoonlijkheid, wat 10% van al het menselijk gedrag betekent. Deze cijfers bieden een aantal wijze lessen: geen twee extraverten in de wereld zijn precies hetzelfde. Niemand wordt 100% geportretteerd door een psychometrisch instrument, zelfs niet 50%. En sociale context zoals hierboven beschreven heeft een enorme invloed op hoe we ons gedragen. Daarom heeft een goede consultant met een slechte vragenlijst meer kans om iemand te helpen om zelfbewustzijn te ontwikkelen dan een slechte consultant met een geweldig psychometrisch instrument. Tests en vragenlijsten dragen bij aan zelfbewustzijn, maar twijfel aan de consultant die er te veel waarde aan hecht.

Dus wat zijn alternatieven om onszelf beter te leren kennen? Leiderschapsontwikkelingsprogramma's kunnen reflectie-instrumenten gebruiken, zoals een persoonlijke biografie, levensfasen, transformatietools, vision quests of storytelling om mensen te helpen nadenken over hun verleden, heden en hun volgende stap in leiderschap. Systemisch werk, 'voice dialogue', coaching en counseling kunnen mensen inzicht geven in zichzelf. Meer dan wat dan ook is reflectie op levenservaring een goede manier om jezelf beter te leren kennen. Heifetz gebruikt de fantasierijke metafoor van het 'balkon en de dans'. Sporters in de absolute top zijn in staat om zowel hun spel te spelen én van boven het veld naar het spel te kijken. Dit vermogen is waardevol voor iedereen die zijn of haar leiderschapskeuzes beter wil begrijpen. Het brede begrip is tegenwoordig dat 70% van alle inspanningen om leiderschap te ontwikkelen rechtstreeks op de werkplek moet plaatsvinden. Hoezeer dit begrip ook waardevol is, het

is gebaseerd op het vermogen van de persoon om grondig na te denken over interacties in het echte leven. Onze ervaring is dat coaching, observatie en peer coaching bevorderlijk zijn om het reflectieve proces naar een dieper niveau te helpen. Natuurlijk kunnen partners, vrienden en familie (kinderen) ook voor die ondersteunende en uitdagende spiegel zorgen. Deze interacties met anderen brengen belangrijke datapunten met zich mee, wat de persoonlijke vooringenomenheid (positieve of negatieve zelfillusie) die we allemaal hebben, verzacht.

// Leiderschapskeuze gaat over de doelbewuste dagelijkse keuzes om jezelf aan te passen aan je omgeving, dan wel op te staan om deze te veranderen."

In de definitie van 'wees meer jezelf, met vaardigheid' geeft het woord 'meer' de subtiële aanmoediging om minder sociaal wenselijk te zijn en meer van je persoonlijke waarden en 'kleur' in te brengen in het werk dat je doet. Carl Jung zegt: het eerste deel van je leven gaat over het in harmonie komen met je omgeving, het tweede deel gaat over in harmonie komen met jezelf. Leiderschapskeuze gaat over de doelbewuste dagelijkse keuzes om jezelf aan te passen aan je omgeving, dan wel op te staan om deze te veranderen.

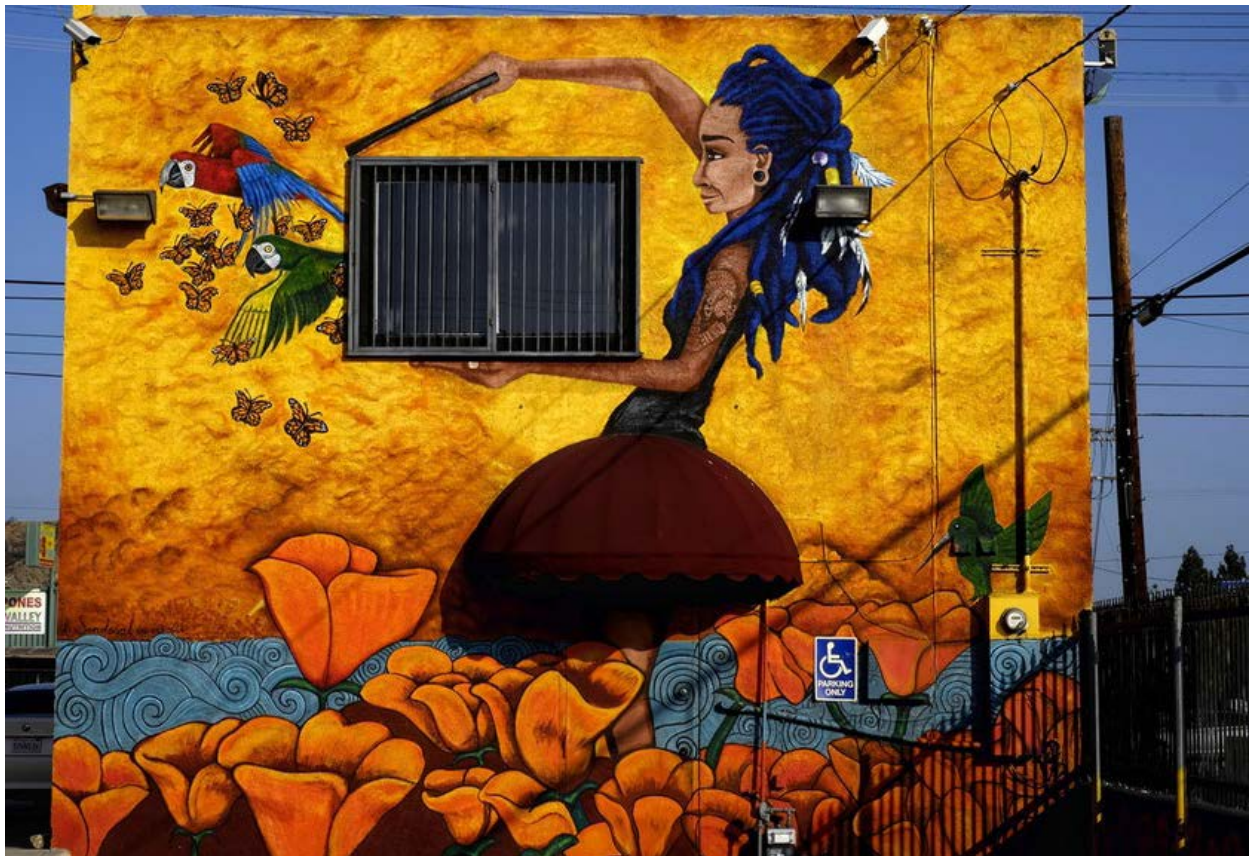
Dan het vaardigheidsstuk van de definitie. Er zijn vaardigheden die je in staat stellen om vaker leiderschapsgedrag te laten zien. Deze vaardigheden kun je trainen als een spier om sterker en beter te worden. Er is een hele reeks vaardigheden rondom luisteren, inleven, samenwerken, coachen en faciliteren, allemaal gericht

op het opbouwen van (betere) relaties. Er is een ander scala aan vaardigheden dat de nadruk legt op de taak-gerelateerde leiderschapsvaardigheden: het stellen van doelen, het geven van richting, het geven van feedback over prestaties, het verduidelijken van verantwoordelijkheden en het voeren van moedige gesprekken. De complexere bedrijfsvaardigheden vereisen vaak een combinatie van taak- en relatiegedrag, zoals onderhandelen, conflicthantering, omgaan met dilemma's, performance management en inspireren met een visie.

De gebieden van situationeel leiderschap en het omgaan met dilemma's laten ons zien dat gecombineerde taak- en relatievaardigheden een beter antwoord zijn op veel situaties dan taak- of relatievaardigheden alleen. Leiderschapskeuzes navigeren voortdurend door de complexe realiteit van het tegelijkertijd opbouwen van relaties en het geza-

menlijk leveren van resultaten. Wijze leiderschapskeuzes omvatten beide kanten van het dilemma: assertief EN ontvankelijk, visionair EN pragmatisch, analytisch EN holistisch, uitdagend EN ondersteunend. Dit is al helemaal een uitdaging in een wereld die de voorkeur geeft aan categorieën van 'dit óf dat', eenvoudige oordelen en meningen.

Veel academici bedachten zinnen die beide benadrukken: 'tough empathy' (Goffee/Jones), 'care to dare' (Kohlrieser), 'reflective action' en 'empathetic challenge'. Leiderschapskeuze betekent de situatie beoordelen, voelen en reageren: welk leiderschapsgedrag is hier nodig? Hoe kan ik mezelf het beste inzetten en zo anderen in staat stellen om het meeste uit de situatie te halen ter ondersteuning van de hogere leiderschapsdoelen die het team of de organisatie nastreeft.



2.2 “Je grootste kracht is je grootste valkuil”

Sterke en zwakke punten komen samen

Naarmate mensen zichzelf beter leren kennen en hun unieke kracht begrijpen, komen ze onvermijdelijk ook de schaduwkant van hun sterke punten tegen. Je grootste persoonlijke kracht is ook je grootste potentiële valkuil. Iemand die onverstoorbaar is, en niet vaak negatieve emoties ervaart, kan misschien kalm blijven in chaotische en crisissituaties. Evenzo kan deze persoon moeite hebben om empathie te tonen voor de gevoelens van anderen tijdens verandering. Extraverte mensen kunnen er goed in zijn om een positieve sfeer te creëren. Tegelijkertijd kunnen ze anderen overweldigen en daarmee niet het beste in hen naar boven brengen. Pragmatische mensen kunnen geweldig dingen voor elkaar krijgen en wellicht minder goed zijn om zich een inspirerend groter plaatje voor te stellen. Bijvoorbeeld: een unieke kracht van Elon Musk, oprichter van Tesla en raketbedrijf SpaceX, is zijn durf. Hij staat voor gedurfde innovaties en heeft een groot vermogen om innovaties te laten gebeuren. Durf beïnvloedt zijn leiderschapskeuzes direct. Zijn unieke zwakte is ook zijn stoutmoedigheid. Hij verscheen bij de opname van een podcast waar hij marihuana rookte, waardoor de Tesla-aandelen vervolgens met 9% daalden. Eind september 2018 werd hij door de Securities and Exchange Commission (SEC) gedwongen om af te treden als voorzitter van Tesla, na zijn tweet om het bedrijf van de beurs te halen.

De eerste grote stap in je leiderschapsontwikkeling is het begrijpen van je persoonlijke sterkten en zwaktes. Een volgende stap is hoe je je verhoudt tot anderen en hoe emoties een rol spelen in dit proces.

// **Het ontketenen van energie in anderen door je emoties te gebruiken”**
- Richard Boyatzis

2.3 “Leiderschap is een relatie, je kan het niet bezitten”

Leiderschap impliceert volgerschap

‘Leiderschap is een relatie’ geeft als definitie een aantal goede inzichten in leiderschap. Omdat leiderschap een relatie is, kun je het niet bezitten. Je kunt het niet bezitten als een functietitel of rol, noch kun je aanspraak maken op enige macht die eraan wordt gerelateerd. Relaties zijn dynamisch en vereisen net zoveel volgerschap als leiderschap. In feite is er geen leiderschap zonder volgerschap. In het algemeen vinden mensen het volgerschap gemakkelijker dan het leiderschap, omdat je als leider je nek moet uitsteken. Een leiderschapskeuze is een riskante keuze. Er is nogal wat onderzoek gedaan naar wat volgers van hun leiders verwachten: hoop, zingeving, inspiratie, verbondenheid en uitdaging worden keer op keer genoemd. Daarom laat leiderschapsgedrag zich vaak zien rond iets nieuws beginnen, iets fundamenteel vernieuwen, een organisatie transformeren, een gevoel van veiligheid en erbij horen creëren, mensen mobiliseren om de strategie te activeren, mensen helpen groeien en resultaten op te leveren en een gezamenlijk richtingsgevoel te creëren.

Veel van het relationele werk wordt beïnvloed door de belangrijke rol die emoties spelen in relaties. Laten we de emotionele kant van relaties in leiderschapskeuze wat grondiger onderzoeken.

3.0 Van binnenuit: Begrijpen van je emotionele huishouding

3.1 Leiderschap en emoties

Omdat leiderschap draait om hoe leiders zich verbinden met anderen, spelen emoties een belangrijke rol. Emoties verbinden of verwijderen ons van anderen. Emoties zijn besmettelijk: als mensen om je heen gelukkig en positief zijn, beïnvloedt dit je stemming. Als mensen om je heen verdrietig of angstig zijn, heeft dit waarschijnlijk ook invloed op je humeur. In klantenservicebanen (stewardessen, obers, callcentermedewerkers) wordt van mensen verwacht dat ze vriendelijk en positief zijn, wetende dat het waarschijnlijk is dat dit hun klanten ook positiever zal maken.

Leiderschapskeuze is het vermogen om de emoties in een ruimte te lezen en te begrijpen hoe de emotionele atmosfeer kan worden vastgehouden, versterkt of verzwakt. Boyatis beschrijft dit als het vermogen “om de energie in anderen te ontketen, door je emoties te gebruiken”. Emoties zijn energie in beweging. Momenten van groot geluk zoals het winnen van een kampioenschap, het afstuderen of de aankondiging van positieve jaarresultaten, zijn essentiële momenten om de positieve energie te versterken door middel van communicatie, vieren en een persoonlijke speech. Momenten van verlies, bijvoorbeeld na een crisis of ramp, zijn cruciale momenten om saamhorigheid, hoop en zingeving te versterken. Timing, toon en emotionele resonantie van de boodschap zijn allemaal een kwestie van leiderschapskeuze en het vermogen van de leider om dit te kunnen.

Emotionele intelligentie is een term die werd bedacht door drie academici (Mayer, Salovey & Caruso) die het onderwerp meer dan tien jaar bestudeerden. Daniel Goleman vereenvoudigde hun concept tot vier vaardigheden die kunnen worden geleerd: emotioneel zelfbewustzijn, sociaal bewustzijn, zelfmanagement en sociale vaardigheden. Goleman's toegankelijke concept kreeg het onderwerp emoties goed geaccepteerd in het bedrijfsleven. Voor adviesdoeleinden is het nuttig dat deze vier vaardigheden kunnen worden gemeten en getraind. Vanuit het oogpunt van leiderschapsontwikkeling verdient het meer nuance.

We zijn gaan geloven dat iemands emotionele opbouw gekoppeld is aan persoonlijke kenmerken, zoals negatieve emotionaliteit, extraversie en vriendelijkheid, en aan jeugdervaringen. Als iemand de opvoeding als liefdevol en veilig heeft ervaren, heeft dit impact op het emotionele welzijn op latere leeftijd en op het vermogen om met emoties om te gaan. Als iemand het als onveilig en niet liefdevol heeft ervaren, heeft dat waarschijnlijk effect op hoe diegene nu reageert op waargenomen bedreigingen.

Het rationele deel van de hersenen, de neocortex, is nog lang niet volledig ontwikkeld in de kindertijd. De amygdala is echter al vroeg in het leven erg actief. Dit is het emotionele ‘onbewuste overlevingscentrum’, dat reageert op waargenomen bedreigingen. De amygdala is snel, niet nauwkeurig. Later in het leven kan het nog steeds reageren op waargenomen bedreigingen op basis van jeugdervaringen (onveiligheid, misbruik, pesten) door middel van vechten, vluchten of bevriezen. Het is een belangrijke leiderschapsreis om je emotionele reacties en hun oorsprong te begrijpen: reageer je op waargenomen bedreigingen door

middel van vechten, vluchten of bevriezen en waar komt die reactie oorspronkelijk vandaan?

Het is mogelijk om het vermogen te ontwikkelen om te pauzeren na een bedreiging en de amygdala-respons je gedrag niet te laten beïnvloeden op basis van een jeugdpatroon. Dit is echter niet zo eenvoudig als het ontwikkelen van een vaardigheid. Het is een transformatief proces van een volwassene, gebaseerd op het begrijpen van je levensverhaal. Vooral de fasen van de kindertijd en adolescentie zijn hierbij van belang. Deze fasen vormen ons vaak tot op de dag van vandaag, vooral in het omgaan met emoties, verstoringen en momenten van stress. Viktor Frankl's inspirerende citaat: "Tussen de trigger en je reactie ligt de vrijheid om te kiezen", is een hoeksteen geworden om de ergste omstandigheden aan te pakken op basis van zijn tijd en reflectie in Duitse concentratiekampen. Het was een plaats van constante dreiging en de meerderheid van de mensen had geen andere keuze dan ten prooi te vallen aan hun strijd, vlucht of bevroeringsreacties, wat onvermijdelijk de dood betekende. Vecht-, vlucht- en bevroeringsreacties zijn zelden verstandige leiderschapskeuzes. In feite zijn het geen keuzes. Ze kunnen beter worden omschreven als een kaping van de geest. Angst-gestuurde keuzes zijn reactief gedrag in plaats van pro-actief gedrag.



Nadat ik in 2009 vader werd, kreeg ik te maken met een aantal diepe reactieve reacties. Ik werd onevenredig boos op mijn zoon, zelfs na kleine gebeurtenissen. Kinderen reageren niet altijd zoals je verwacht. Daar moest ik aan wennen. Dus ik werd geconfronteerd met mijn eigen frustratie en woede, toen de dingen niet gingen zoals ik wilde. Dieper dan ooit tevoren. Natuurlijk hadden verschillende mensen om me heen me eerder over mijn woede verteld, maar ik kon het

eerder niet echt horen. Het begon met een lang proces, dat vandaag de dag nog steeds aan de gang is, waarin ik leer minder controle te hebben en meer open te staan voor de reacties die op mij afkomen. Ik onderzoek wat er in mijn jeugdjaren was gebeurd, wat me ertoe had gebracht woede en controle te gebruiken om te overleven. Nu herken ik mijn automatische reactiesignalen beter dan voorheen. Ik heb geleerd om te pauzeren, mijn woede te zien en te reageren op basis van wat er op dit moment nodig is, in plaats van op basis van mijn impuls. Woede of controle kan daar nog steeds deel van uitmaken, maar ik kan steeds meer de reactie kiezen, in plaats van geregeerd te worden door mijn emoties. - Gert-Jan van Wijk

Op veel werkplekken is angst de minst besproken emotie, ook al heeft het naar onze mening de grootste impact van alle emoties. In veel samenlevingen drijft angst ons restrictieve en bestraffende denken, bijvoorbeeld in veel verkiezingscampagnes. Angst bevat belangrijke informatie. Het vereist een stap terug om de boodschap te begrijpen en een constructievere weg vooruit te bedenken. Achter onze angsten schuilt de weg naar echte ontwikkeling. Wat houdt je tegen? Angst voor onzekerheid, faalangst, angst voor afwijzing of de angst voor emotioneel oncomfortabele situaties?

In tijden van crisis, maar ook als het gaat om ondernemende beslissingen, gaat leiderschapskeuze ook over bang durven zijn, deze emotie herkennen en toch handelen op basis van wat goed is voor de organisatie. Deze keuzes en afwegingen goed bespreken in een divers team levert vrijwel altijd betere leiderschapskeuzes op.

Met je eigen emoties omgaan en het beïnvloeden van de emoties van anderen is dus essentieel voor leiderschapskeuze. Een groot

deel van het vermensenlijken van organisaties, is het creëren van een omgeving waar alle emoties worden geaccepteerd. Mensen kunnen hun hele zelf mee naar het werk brengen, omdat emoties mensen beïnvloeden en levendigheid op de werkplek brengen. Wanneer bepaalde emoties moeten worden onderdrukt, beïnvloeden ze de prestaties en betrokkenheid van mensen. We gebruiken graag de zin: het onuitgesprokene dicteert de relatie. Want als we dingen niet expliciet maken, kunnen we het niet veranderen. En als we het niet uitspreken gaat het een eigen leven leiden. Dit resulteert in slechtere keuzes en verzwakte relaties tussen mensen.

Met de kennis van iemands persoonlijke sterke en zwakke punten en inzicht in iemands emotionele opbouw, is de volgende stap het bevorderen van een unieke en kleurrijke leiderschapsstijl. Dat betekent niet perfect zijn, maar echt en menselijk. Het impliceert een goed positief zelfbeeld en begrip van eigen zwakheden, een mildheid naar jezelf. Leiderschapskeuze is ook het voortdurende proces van het verzamelen van zelfkennis en het vermogen om te beslissen hoe je jezelf het beste inzet in verschillende situaties: waar gedij ik, waar heb ik hulp nodig of oefen ik van tevoren? Wat is het hogere doel waar ik naar streef?

// Bevorder een unieke en kleurrijke leiderschapsstijl.
Dat betekent niet perfect zijn, maar echt en menselijk”



4.0 De inherente uitdagingen van leiderschapsgedrag

Nu we de essentie van leiden van binnenuit en de ontwikkeling ervan hebben verkend, is het tijd om ons te richten op het gedrag en het effect van leiderschap. Idealiter leidt leiderschapskeuze tot betere beslissingen rond het creëren van een gedeelde richting, groei van mensen en het leveren van betere resultaten. We hebben ervaren dat al deze drie uitkomsten hun eigen inherente uitdagingen en dilemma's met zich meebrengen. Deze inherente uitdagingen zijn verbonden met wat mensen vaak projecteren op hun leiders. Volgers hebben vaak tot de overtuiging dat hun leiders alles weten, onkwetsbaar zijn en perfect zijn. Uit onderzoek (Conger, Sternberg) blijkt dat deze drie tot de grootste ontsporingsrisico's voor leidinggevers behoren. Het is dus belangrijk dat leiders deze soms aantrekkelijke projecties die het ego versterken, niet gaan geloven. Laten we op onderzoek uit gaan.

// Met elkaar één kant op? Laat mensen de richting mee vormgeven. En enthousiast worden."

4.1 Richtinggevend leiderschap

Leiderschap tonen door het omarmen van je 'niet-weten'

Van mensen die teams, business units of organisaties leiden, wordt verwacht dat ze 'weten waar ze naartoe moeten'. Het is waarvoor ze worden geselecteerd en waarop ze worden beoordeeld. Het wordt op hen geprojecteerd.

Volgers kijken dus vaak naar hun leiders om richting te krijgen. Dit is echter niet hetzelfde als het zelf kennen en doorleven van de richting.

We komen veel leidinggevers tegen die worstelen met de thema's visie en strategie, vanwege deze verwachtingen van anderen en zichzelf: 'Ik moet het allemaal zelf weten'. Ze hebben de neiging om zichzelf op te sluiten in een ivoren toren, achter gesloten deuren, of om strategieonderwerpen helemaal te vermijden. Er is moed en zelfvertrouwen voor nodig om te laten zien dat je niet alles weet en dat je op anderen vertrouwt om hun strategische ideeën in te brengen.

Je toont je kwetsbaarheid door te zeggen: 'Dit is het onvolledige beeld; kun je me helpen met jouw inzichten?'. Toch ligt hierin de echte kans: het 'niet weten' maakt het mogelijk om samen vorm te geven en samen een gedeelde richting te creëren. Strategieën waar meer mensen bij betrokken zijn, krijgen ook meer buy-in. Het creëren van een gedeelde richting vraagt om het mobiliseren van mensen in een transparant en interactief proces, waarin zoveel mogelijk mensen hun inzichten kunnen inbrengen en enthousiasme kunnen delen. Leiders enthousiasmeren anderen om deel te nemen aan dit proces. Uiteindelijk nemen leiders de strategische beslissingen over de gedeelde richting, nadat ze alle perspectieven, inzichten en afwegingen hebben begrepen. Deze besluiten moeten zowel het hogere doel van de organisatie weerspiegelen, als de bijdragen van mensen die betrokken zijn bij het strategieontwikkelingsproces.

// Het niet-weten maakt het mogelijk om samen vorm te geven aan een gedeelde richting.”

Als externe consultants worden we ingeschakeld voor ons ‘thought leadership’ rond leiderschapsontwikkeling en strategieactivering. We worden gevraagd om onze kennis en overtuigingen te delen. Het is een dunne lijn om hier evenwicht in te vinden. Als we antwoorden: ‘Ik weet het niet’, is het onwaarschijnlijk dat we succesvol zullen zijn in het creëren van een klantrelatie. Als we te zelfverzekerd zijn en doen alsof we alles weten over leiderschapsontwikkeling of het bedrijf van onze klanten, isoleren we onszelf ook. Kunnen we zowel richting geven als openstaan voor de ideeën van onze klant?

// Kunnen we het ongepolijste talent veel eerder zien dan anderen, terwijl ze nog experimenteren en fouten maken.”

dezelfde prioriteit en aandacht als mensen aan hun kinderen geven. Weinig mensen zouden bezuinigen op de budgetten voor de opleiding van hun kinderen, als het budget krap wordt. Maar de echte uitdaging ligt niet alleen in het toewijzen van budget, maar ook in het geven van volledige aandacht aan de ontwikkeling van mensen. Geïnspireerd door hoe je aandacht zou geven aan (je) kinderen: vertrek vanuit een liefdevol perspectief (of empathisch, als liefde een te groot woord is). Zie hun volledige potentieel voordat het voor de rest van de wereld duidelijk wordt. Iedereen kan het potentieel van een voetballer zien na een transfer van meer dan 50 miljoen. Iedereen kan het potentieel zien van de finalisten van Holland’s Got Talent. Maar kunnen we het rauwe talent veel eerder zien voordat anderen het zien, terwijl ze nog experimenteren en fouten maken? Leiderschap om mensen te helpen groeien vereist de bereidheid om dit te doen op basis van hun persoonlijke visie en de impact die ze willen hebben. Goethe zei eens: “Als je een individu behandelt zoals hij is, dan zal hij blijven hoe hij is. Behandel je hem echter alsof hij is wat hij zou moeten en kunnen zijn, dan zal hij worden wat hij moet en kan zijn.” Het vereist dus een andere manier van naar mensen kijken. Zien wat ze kunnen worden, in plaats van wat ze nu doen.

4.2 Coachend leiderschap

Leiderschap tonen door het omarmen van je kwetsbaarheid

Mensen helpen groeien in de organisatie heeft te maken met het vermogen om anderen te laten schitteren. Dit leer je op een heel natuurlijke manier wanneer je vader of moeder wordt. Het centrum van de wereld verschuift, simpelweg omdat er iemand is die volledig van je afhankelijk is. In organisaties is dit minder vanzelfsprekend. Op de een of andere manier krijgen beslissingen rond ontwikkeling niet

Te vaak zien we leidinggevendenden die mensen in de organisatie proberen te ‘passen’, alsof ze een vierkant blok in een rond gat proberen te duwen. Weinig mensen houden ervan om veranderd te worden. Het perspectief van ontwikkeling is inspirerender en betekenisvoller. Het verschil is subtiel en diepgaand. En dit vereist kwetsbaarheid. Wanneer je je eigen kwetsbaarheid begrijpt, is het gemakkelijker om de kwetsbaarheid van anderen te accepteren en ermee om te gaan. Door je kwetsbaarheid te omarmen, kun je je als leidinggevendenden inleven

in anderen en hen helpen ontwikkelen tot hun volledige potentieel. Daarom is de projectie op senior leiders dat ze onkwetsbaar moeten zijn misschien wel de meest riskante van allemaal. Onderzoek toont aan dat deze competenties, het begrijpen en ontwikkelen van anderen, een echte uitdaging zijn om te beheersen op senior management niveau. En dat zou zomaar gelinkt kunnen zijn met de illusie van onkwetsbaarheid.

Als adviseur is ons werk vaak heel persoonlijk. Onze klanten hebben dan ook de neiging om ons als persoon te kiezen en minder belang te hechten aan de organisatie waar we deel van uitmaken. Dit is de realiteit voor veel professionele servicebanen. En het is potentieel gevaarlijk vanuit het perspectief van de ontwikkeling van je mensen. Het kan geruststellend zijn om te denken 'ik ben de beste persoon hiervoor' en 'de klant wil alleen mij'. Het is schadelijk zodra we willen dat onze praktijk groeit. Kunnen we echt delegeren en anderen toestaan om het werk vorm te geven op een manier waarin ze geloven? Kunnen we dicht bij hen blijven om te ondersteunen waar nodig, vooral als er keuzes worden gemaakt die we zelf niet zouden maken?

// Leidinggeven terwijl je imperfectie omarmt, betekent accepteren dat het misschien misgaat, langer duurt, of helemaal niet werkt'

4.3 Resultaatgericht leiderschap

Leiderschap tonen door imperfectie te omarmen

We hebben met veel bedrijven gewerkt met een sterke resultaatfocus, met name in beursgenoteerde bedrijven. Deze bedrijven hebben een duidelijke focus gecreëerd op op te leveren resultaten en lijken systematisch doelstellingen

in prestaties om te zetten. De wereld van dashboards, slimme doelstellingen en verkeerslichtrapportagesystemen lijkt een wereld van voorspelbaarheid en controle te zijn.

Leidinggevend in deze organisaties lijken volledig verantwoordelijk te zijn voor de prestaties, alsof ze de organisatie kunnen controleren en perfectioneren. Ze denken vaak dat ze alles kunnen beheersen. Mensen in de organisatie kunnen deze illusie versterken door negatieve feiten en hun verbeterideeën achter te houden. Hierdoor komen niet alle goede ideeën op tafel. Weinig belet deze leidinggevend om te doen, of te beslissen zoals ze willen. Degenen die zich laten verleiden door de illusie van perfectie of maakbaarheid, kunnen gemakkelijk hun capaciteiten of verantwoordelijkheden overschatten. Verleid door persoonlijke interesses of impulsen uit hun schaduwkant, kunnen ze de grenzen van integriteit, duurzaamheid, eerlijkheid of betrouwbaarheid overschrijden. Het is wat er gebeurde met veel landpresidenten (Clinton, Trump, Bolsonaro, Putin), kunstenaars (Spacey), sporters (Woods, Armstrong), wetenschappers (Stapel) en CEO's (Enron's Jeff Skilling, BP's Tony Hayward, VW's Martin Winterkorn). Ze hadden allemaal moeite om hun beperkingen te omarmen.

De uitdaging van resultaatgericht leiderschap begint bij het toegeven van eigen fouten en sorry zeggen. Leiden terwijl je je eigen imperfectie omarmt, betekent accepteren dat dingen fout gaan, langer duren of helemaal niet werken. Het betekent ook begrijpen dat anderen in veel opzichten dingen beter kunnen dan jijzelf. Het vereist het verenigen van een aantal diepe paradoxen: het bevorderen van een cultuur van echt experimenten, snel falen en diep leren, terwijl je tegelijkertijd consis-

tente resultaten levert. Balanceren tussen empowerment en prestatie management. Het gelijktijdig mensen waarderen en uitdagen. Het gaat erom mensen te laten doen wat nodig is om resultaten te behalen in plaats van alleen de (on)geschreven regels te volgen. Het gaat om het creëren van een cultuur waarin mensen ‘spelen om te winnen’ in plaats van ‘spelen om niet te verliezen’. Dit begint met te erkennen dat we een ander soort ‘controle’ in onze organisaties nodig hebben. Het combineren van excellente implementatie met ambitie gedreven exploratie.

// ‘We hebben een ander soort controle nodig in organisaties: excellente implementatie gecombineerd met ambitie gedreven exploratie.’

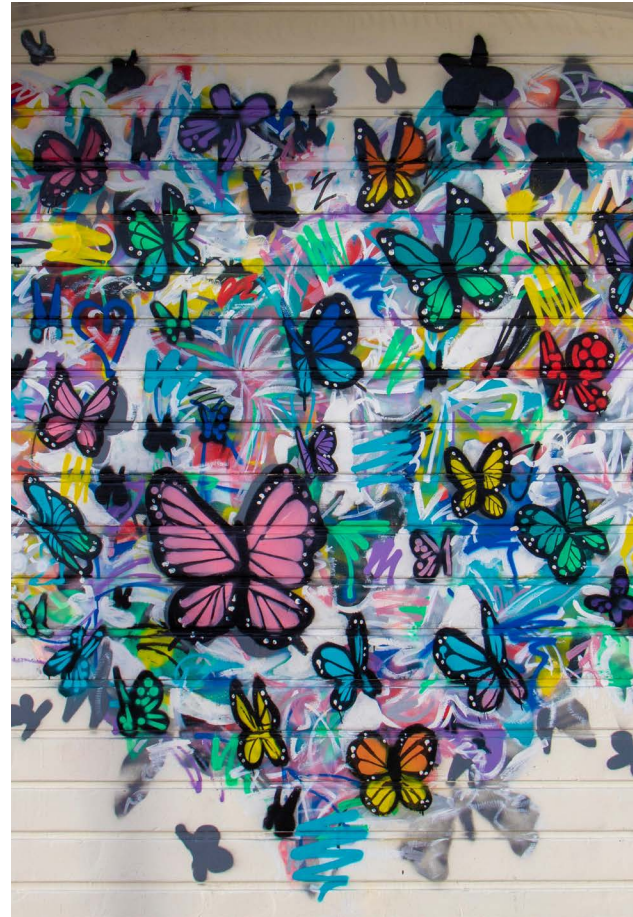
Bij grootschalige transformaties bestaat de neiging om alle opleveringen en tijdlijnen expliciet en meetbaar te maken, door middel van duidelijke KPI's. De onzekerheid in trans

formaties is dat de snelheid afhankelijk is van hoe snel mensen zich ontwikkelen, wat moeilijk te voorspellen is. Duidelijke doelen en output zijn nodig om onze activiteiten op te baseren. Maar tegelijkertijd moeten we eigenaarschap en nieuw gedrag activeren om tot de nieuwe resultaten te komen die we voor ogen hebben. We hebben veel transformaties zien mislukken vanwege een rigoureuze follow-up van de perfecte uitvoering, in plaats van positieve versterking van de kleine stappen die nieuwe routines activeren. Kunnen we de paradox overbruggen tussen het uitvoeren van een plan en het activeren van mensen? Is de perfecte manier de manier waarbij we leren van onze onvolkomenheden? Hoe kunnen we de illusie van de perfecte uitvoering ontmantelen?

5.0 Leiderschapskeuze: Moedige keuzes maken voor een hoger, gezamenlijk doel

De vlinder is het iconische symbool van hoe een organisme zichzelf kan transformeren. Met alle genetische informatie die ze bezit, kan de rups zich uiteindelijk bevrijden uit de zware cocon, zijn vleugels spreiden en vliegen. Het symbool is een inspiratie voor hoe mensen zich kunnen ontwikkelen en transformeren: we kunnen onze sterke en zwakke punten in essentie leren begrijpen en een kleurrijke leiderschapsstijl opbouwen. Kleurrijk in de zin van 'uniek' en 'op je gemak met je uniciteit'. Nederig over onze sterke punten, wetende dat er altijd een volgend niveau is om naar te streven. Luchtig en mild over onze zwakheden. Weten welke emoties ons en de mensen om ons heen doen bewegen en uit de bocht doen vliegen. Weten hoe we onze emoties kunnen gebruiken om anderen in beweging te krijgen voor een hoger doel. Leiden van binnenuit vereist dat je ook geaard bent in jezelf, terwijl anderen perfectie, onkwetsbaarheid of 'alles weten' op je projecteren.

De kunst is om elke dag weer moedige leiderschapskeuzes maken, in plaats van de term 'leider' als titel te willen bezitten. Keuzes maken, waardoor andere mensen kunnen bijdragen aan het hogere doel van de organisatie, het ecosysteem en de wereld. •



Over de auteurs



Erik-Jan Hoekstra, The Thrive

Erik-Jan is partner en medeoprichter van The Thrive. Hij houdt van het doel van The Thrive: het vermensenlijken van de wereld van het werk. In The Thrive werkt Erik-Jan samen met leiders en teams om hun strategie te activeren en hun leiderschap te transformeren.

“Het loont om het vuurtje rondom je strategie op te stoken voordat je hem uitvoert. Want je kan anderen pas aansteken als je zelf in de fik staat. Hierdoor ontstaat een onstuitbare intrinsieke drive van mensen om de strategische ambitie van de organisatie en tegelijkertijd hun eigen persoonlijke missie te realiseren. En vice versa. Dit genereert buitengewone bedrijfsresultaten”



Gert-Jan van Wijk, The Thrive

Gert-Jan van Wijk is partner en initiator bij The Thrive. Hij werkt met directies en top teams aan team ontwikkeling, strategie activatie en leiderschapsontwikkeling. Hiervoor leidde hij 15 jaar een eigen internationaal bureau in Executive Development. Het vermensenlijken van organisaties beginnend bij de top, is zijn drijfveer.

“Floreren gebruiken we als werkwoord in het Nederlands vrijwel alleen maar voor planten en bloemen. Florerende leiders die werken aan florerende teams met als doel om organisaties te vermensenlijken en naar een hoger niveau te tillen, geven me veel voldoening”.

Bibliografie

Jay Conger (2005) *Ontsporing van leiders*; Eva Eger (2017) *“De keuze, omarm de mogelijke”*; Viktor Frankl (1946) *“Man’s zoektocht naar betekenis”*; Rob Goffee & Gareth Jones (2015) *“Waarom zou iemand door jou geleid willen worden? What it takes to be a authentic leader”*; Daniel Goleman (2011) *“Leiderschap: de kracht van Emotionele Intelligentie”*; George Kohlrieser (2012) *“Care to dare, Unleashing Astonishing Potential Through Secure Base Leadership”*; Maxwell (2015) *“Intentional Living: Choosing a Life That Matters”*; Sternberg, Robert (2004) *“The imbalance theory of foolishness”*.



“Herschrijf jij de spelregels
binnen jouw organisatie,
industrie of ecosysteem?”

Wil je meer weten over ‘thriving’ leiderschap?

Bezoek www.thethrive.com en lees meer over onze aanpak en diensten.