

© 2005 Paulien Assink, Uitgeverij Business Contact,
Amsterdam

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer BNO
Omslagillustratie: Stefan Breukers
Boekverzorging: LINE UP tekstproducties bv, Groningen

ISBN 90 470 0121 4
D 2005/0108/315
NUR 808

www.boekenwereld.com
www.fd.nl

Inhoud

<i>Dankbetuiging</i>	7
Inleiding	9
Deel 1 Vierdimensionaal leiderschap	15
<i>Inleiding</i>	17
<i>De vier dimensies van authentiek en verantwoord leiderschap</i>	20
<i>Vierdimensionaal leiderschap op persoonlijk niveau, team-, organisatie- en wereldniveau</i>	24
<i>Mythen over leiders</i>	26
<i>Wat is leiderschap wel?</i>	30
Deel 2 Het harnas: vier wegen van lijderschap	33
<i>Wat is het harnas?</i>	35
<i>Spiritueel lijderschap: vervreemding</i>	36
<i>Mentaal lijderschap: versplintering</i>	37
<i>Emotioneel lijderschap: vereenzaming</i>	40
<i>Fysiek lijderschap: overleving van de aarde?</i>	42
<i>De noodzaak van ander leiderschap</i>	47
Deel 3 Uit het harnas: vier wegen naar authentiek leiderschap	51
<i>Inleiding</i>	53
3.1 Spiritueel leiderschap: inspiratie en het beste van jezelf	55
<i>Wat is spirituele ontwikkeling en wat brengt het leiders?</i>	56
<i>Hoe ziet het harnas eruit op deze dimensie?</i>	60
<i>Mogelijkheden om deze dimensie te ontwikkelen</i>	61
◆ <i>Het verhaal van een reiziger: Pieter ter Haar</i>	67
3.2 Mentaal leiderschap: met nieuwe ogen leren kijken en creëren	69
<i>Wat is mentale ontwikkeling en wat brengt het leiders?</i>	71
<i>Een vergaand stadium van mentale ontwikkeling...</i>	76
<i>Hoe ziet het harnas eruit op deze dimensie?</i>	77
<i>Mogelijkheden om deze dimensie te ontwikkelen</i>	78
◆ <i>Het verhaal van een reiziger: Karel Noordzy</i>	82
3.3 Emotioneel leiderschap: in verbinding met anderen	87
<i>Wat is emotionele ontwikkeling en wat brengt het leiders?</i>	88
<i>Hoe ziet emotionele ontwikkeling eruit?</i>	94
<i>Hoe ziet het harnas eruit op deze dimensie?</i>	95
<i>Mogelijkheden om deze dimensie te ontwikkelen</i>	95
◆ <i>Het verhaal van een reiziger: Dien de Boer</i>	99
3.4 Fysiek leiderschap: met respect voor lijf en leven	103
<i>Wat is fysieke ontwikkeling en wat brengt het leiders?</i>	104
<i>Kernbegrippen</i>	104

<i>Hoe ziet het harnas eruit op deze dimensie?</i>	108
<i>Mogelijkheden om deze dimensie te ontwikkelen</i>	109
3.5 Authentiek en verantwoord leiderschap in balans	115
<i>Het authentieke zelf</i>	116
<i>Vierdimensionaal leiderschap</i>	117
◆ <i>Het verhaal van een reiziger: Herman Wijffels</i>	119
<i>De integratie van bezieling en realisatie</i>	120
<i>De integratie van het mannelijke en het vrouwelijke principe</i>	122
<i>Mogelijkheden</i>	124
Deel 4 Authentiek en verantwoord leiderschap in de praktijk	129
<i>Inleiding</i>	131
4.1 Authentiek en verantwoord leiderschap in teams	133
<i>Op reis naar authentiek en verantwoord leiderschap in teams, gemeenschappen en netwerken</i>	135
<i>Dienstbaar aan het collectief met behoud van uniciteit (spirituele dimensie)</i>	136
<i>In dialoog in plaats van debat om meerwaarde te creëren (mentale dimensie)</i>	139
<i>Teambinding (emotionele dimensie)</i>	142
<i>De posities van teamspelers (fysieke/ervaringsdimensie)</i>	146
<i>Van sololeiderschap naar teamleiderschap</i>	150
4.2 Authentiek en verantwoord leiderschap in de organisatie van de 21ste eeuw	153
<i>De crisis van het verticale businessmodel</i>	155
<i>Levende en lerende organisaties in de 21ste eeuw</i>	157
<i>Authentieke en verantwoorde organisaties</i>	160
<i>De kracht van een gezamenlijke doelgerichte bestemming (spiritueel)</i>	162
<i>De lerende organisatie (mentale dimensie)</i>	167
<i>Eenheid in verschil (emotionele dimensie)</i>	170
<i>De werkgemeenschap: prestatie in balans (fysiek)</i>	174
Deel 5 Ontwikkel de wereld en begin bij jezelf	179
<i>Inleiding</i>	181
<i>Wij zijn de wereld (spiritueel)</i>	182
<i>Wereldwijd weten (mentaal)</i>	184
<i>De kracht van diversiteit en verbinding (emotioneel)</i>	185
<i>Respect voor het leven (fysiek)</i>	186
<i>Ontwikkel de wereld en begin bij jezelf</i>	189
<i>Noten</i>	199
<i>Bijlage: Mijn verhaal</i>	203

Inleiding

Dit boek gaat over de reis naar 'het licht' dat ieder van ons in zichzelf heeft. En de noodzaak om dit licht te laten schijnen in de wereld van nu en morgen. Meer dan ooit hebben we als persoon en als mensheid dit licht nodig gezien de situatie waarin we met z'n allen verkeren.

Thuiskomen bij dit 'licht', in dit boek het authentieke zelf genoemd, is naar mijn overtuiging en levenservaring de basisvoorwaarde voor meer verantwoord leiderschap in de wereld. En maar al te vaak wordt deze basisvoorwaarde over het hoofd gezien of als vanzelfsprekend aangenomen. Als het over leiderschap gaat, kijken we immers heel gauw naar de anderen die veranderd moeten worden of de wereld die beter zou moeten worden. Ik herinner mij een situatie dat ik in een ontwikkelprogramma zat voor gemeentesecretarissen en we de opdracht kregen een bepaalde situatie in onze organisatie voor ogen te nemen waar we ontevreden over waren. De vraag aan ons allen was om te bepalen wat we wilden veranderen in de organisatie en wat onze eerste stap in die verandering zou zijn. Iedere deelnemer kreeg een brief waarin de opdracht zat die betrekking had op die eerste stap. Ik opende, evenals mijn collega's, haastig de envelop en haalde er een klein spiegelkje uit. Ik hoorde sommige mensen hardop lachen en zag dat anderen radeloos voor zich uit zaten te kijken. Wat is dit? Jij als lezer begrijpt het natuurlijk meteen, ik ietsje later. Ik was verrast en voelde me betrappt op een dwingend patroon in mijn denken en doen. Bij verandering dacht ik als leider aan de ander, niet aan mezelf. En ik vergat voor het gemak dat ikzelf de eerste stap was tot welke verandering dan ook.

In dit proces van in de eigen spiegel kijken is het wezenlijk dat we anderen niet de schuld geven van wat er is gebeurd, maar voor de volle honderd procent verantwoordelijkheid leren dragen voor wie we geworden zijn of wie we willen zijn. Niets is makkelijker dan frustraties af te wentelen op de omgeving, het lastige bestuur dat je niet begrijpt of je ouders, of je beperkte mogelijkheden en talenten. Niets is in mijn ervaring moeilijker dan de omgeving, je ouders en jezelf te vergeven voor wat er is gebeurd en te accepteren dat alleen jij degene bent die de volle verantwoordelijkheid draagt voor hoe je je verhoudt tot wat er in het verleden is gebeurd. Alles wat je bent, is het gevolg van een scheppingsproces dat zich in je en om je heen voltrekt. Het eigen aandeel dat we hierin hebben als mens, is het maken van keuzen en het nemen van beslissingen.

Dit ontwikkelproces is een heel subtiel proces. Je kunt het vergelijken met een proces waarin jij de tuinman bent die eerst gaat wieden en daarna kan gaan zaaien.¹ Het herkennen en het loslaten van beperkingen kun je vergelijken met het wieden. De beperkende boodschappen die ons kleiner maken dan we zijn of ongelukkiger maken dan nodig is, zijn vaak de zachte maar aanhoudende stemmetjes in ons hoofd waardoor we niet zijn wie we willen en kunnen zijn.

Deze stemmetjes vertellen ons hoe dom en beperkt we zijn, ze laten ons voelen dat we niet echt gelukkig mogen zijn als anderen dat ook niet zijn, ze houden ons gevangen in de kooi van onze eigen beperkingen en ons onvermogen.

Je openstellen voor je eigen waarheid en het laten binnenkomen van ingevingen die goed voor je zijn, is als zaaien, wat een aanzet is tot ontwikkeling en groei. Het is een grote uitdaging voor ieder van ons om onder ogen durven te zien dat wijzelf de sleutel van de kooi in handen houden.

Wat heeft dat met leiderschap te maken?

Het lijkt op het eerste gezicht een ongelofelijke luxe: aan de slag zijn met je innerlijke ontwikkeling als voorwaarde om een betere en succesvollere leider te zijn. We hebben toch helemaal geen tijd voor die navelstaarderij, toch? Ik ben er echter inmiddels van overtuigd dat dit nou net het beste is wat je jezelf en de wereld kunt geven.

De allereerste voorwaarde voor leiderschap is mijns inziens dat je in staat bent leiding te geven aan jezelf. Dat je je eigen beperkingen en beschadigingen onder ogen durft te zien en leert te accepteren. Als je dat niet doet, is de kans zeer groot dat je deze onverwerkte frustraties, woede en beperkingen met name op die momenten waarin je onder spanning staat, projecteert op anderen die van jou afhankelijk zijn. Dat je anderen onbedoeld of onbewust klein houdt en straft om datgene wat jezelf niet hebt opgelost in je leven. Dat je leiderschap gebaseerd is op de verwachtingen die anderen van je hebben in plaats van wat jij wilt neerzetten in de wereld.

Als je effectief leiding wilt geven en van anderen verantwoordelijkheid en ondernemerschap verwacht, dien je te beginnen zelf voor honderd procent de verantwoordelijkheid te nemen voor je eigen potentie, je talenten, je angsten die je weerhouden om ondernemend te zijn, je creativiteit die je terughoudt omdat je gelooft dat je geen ster bent. Naarmate jij als leider daarbij alle hoeken van je eigen kamer hebt gezien, kun je aan anderen het vertrouwen en de ruimte geven, maar ook de uitdaging bieden om het beste te geven dat zij in zichzelf hebben. Persoonlijke ontwikkeling is een basisvoorwaarde voor het leiden van een organisatie.

Leiderschap over jezelf betekent dat je jezelf zodanig hebt leren kennen en (her)waarderen dat je in staat bent anderen te confronteren met hun eigen blinde vlekken ('tough love') en dat je in staat bent anderen te waarderen en te vertrouwen in hun potentie en talenten. Als je dat niet eerst gedaan hebt voor jezelf, ben je niet authentiek naar anderen. Je leeft dan nog steeds in je eigen harnas van zelfbeperking.

De reis is geen gebaand pad

Where you stumble there your treasure lies.

– Joseph Campbell

Dit proces van zelfactualisatie is geen gemakkelijke weg en daarom nemen heel veel mensen en hun voorgangers deze weg niet. Veel mensen die de reis naar zelfactualisatie en zelfwording maken, leren onder ogen te zien dat ze de schuld niet meer kunnen geven aan anderen, ouders, leraren, de partner en de maatschappij. Ze leren oude beelden over zichzelf los te laten en springen in het diepe van hun eigen bestaansgeschiedenis.

Het proces van zelfwording is een voortdurend proces van leren onderscheid te maken tussen uiterlijk gedreven zijn en innerlijk gedreven zijn. Er zijn voor leiders zoveel dingen en mogelijkheden die het ego strelen en raken en die het gevoel geven van geluk en succes. Bij leiderschap gaat het vaak over de gsm-valkuil: geld, status en macht – waardoor er langdurig een verleiding en verblinding kan optreden door zaken die maatschappelijk worden gewaardeerd maar die uiteindelijk en diep van binnen niet echt tevreden en gelukkig maken. Het is dan ook belangrijk dat leiders in een vroeg stadium worden geprikkeld om zich af te vragen wat er wezenlijk toe doet in hun leven, wat hun eigen definitie is van succes, wat de kosten en baten zijn van status en macht.

Pijn hoort bij dit proces, teleurstelling hoort erbij, falen hoort erbij, maar het leren gebruiken van alles wat er in je leven misgaat om jezelf verder te ontwikkelen en te bevrijden, is een keuze. Net zoals het een keuze is om bij de pakken neer te gaan zitten en je lot te ondergaan. Het is ook een keuze om uit het leven te halen wat er in zit, om het ten volle te leiden met alles erop en eraan, de dieptepunten volledig te leven en er niet voor te vluchten. De hoogtepunten te vieren en te genieten. Te leren om het beste uit jezelf te halen en dat aan de ontwikkeling van anderen aan te bieden. Te zien hoe jij om wie jij bent zoveel te geven hebt aan jezelf en aan anderen.

Iemand die de confrontatie met zichzelf is aangegaan, kent de donkere hoeken in haar binnenste en heeft ervaren dat ieder obstakel een mogelijkheid is om je leven anders of beter in te vullen. De ruimte die daarmee in jezelf ontstaat, voelt aan als een bevrijding en het is vanuit deze ruimte dat authentiek leiderschap vanzelfsprekend wordt.

De vier dimensies van authentiek en verantwoord leiderschap

We streven in diepste wezen universeel naar hetzelfde, ongeacht leeftijd, sekse en culturele achtergrond. Mensen kunnen verschillende woorden gebruiken maar hebben de volgende basiswensen en verlangens:

- Mensen willen gezondheid, een gezonde financiële basis, veiligheid en een dak boven het hoofd (fysieke dimensie).
- Mensen willen liefde en goede relaties met de mensen van wie ze houden en met wie ze samenwerken (emotionele dimensie).
- Mensen willen leren en zich verder ontwikkelen in hun denken, ze willen hun talenten gebruiken en daarin gewaardeerd worden door anderen (mentale dimensie).
- Mensen willen een zinvol en vervuld leven leiden en zijn al dan niet bewust op zoek naar een verbinding met iets dat groter is dan zichzelf en willen daaraan bijdragen (spirituele dimensie).

Deze vier leidraden voor wat mensen wensen, zijn geen nieuw gegeven. Je kunt ze tegenkomen in de grote wereldgodsdiensten, maar ook in de managementliteratuur, bijvoorbeeld bij Stephen Covey als hij het heeft over dezelfde vier 'changeless principles at the core'.²

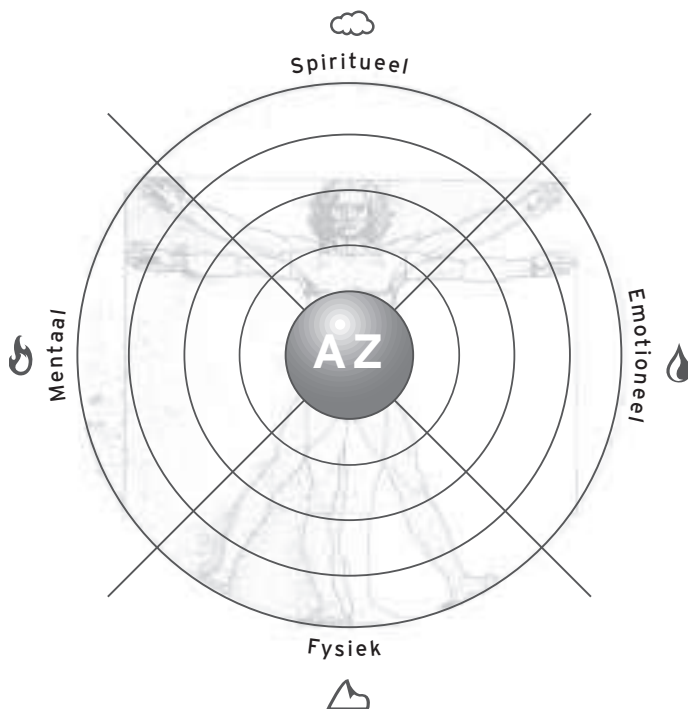
Behalve als leidende waarden komen deze vier dimensies ook terug in de wijze waarop mensen zich bewust worden van de wereld. Een beroemde vierdeling van deze elementaire bewustzijnsprocessen is terug te vinden bij Carl Jung:

- *Gewaarwording*: iets als zodanig waarnemen en kijken *hoe* het is. Je zou dit kunnen zien als de fysieke dimensie.
- *Denken*: vragen *wat* het waargenomene nu eigenlijk is en hoe het kan worden ingedeeld in het bestaande referentiekader. Dit is overduidelijk de mentale dimensie.
- *Voelen*: nagaan en/of ondergaan wat het waargenomene nu oproept aan lust- en onlustgevoelens, op grond waarvan het wordt aanvaard of verworpen, oftewel de emotionele dimensie.
- *Intuïtie*: (onbewust) weten of nagaan waar het waargenomene vandaan komt en/of hoe het zich verder ontwikkelt. Je zou deze bewustzijnsfunctie kunnen vergelijken met de spirituele dimensie.³

De vier bewustzijnsfuncties drukken een bepaalde benaderingswijze van het bewustzijn uit. Alle vier de functies samen maken het volkomen overzicht van een situatie of de volkomen beschouwing van een object uit en vormen als zodanig een totaliteit waarin het mogelijk zou moeten zijn de werkelijkheid te aanschouwen, te beschouwen, te doorzien en te ervaren. Jung zegt dat deze

'quaterniteit' de logische voorwaarde is voor een totaaloordeel. Het is een universeel holistisch beeld dat we ook tegenkomen in het oude denken van de Grieken (en later ook in de westerse wetenschap tot de zeventiende eeuw) als er wordt gesproken over de vier elementen: lucht (denken), water (voelen), aarde (gewaarworden) en vuur (intuïtie). In dit denksysteem heeft iedere mens een basisconstitutie van waaruit hij de wereld benadert, maar alle mensen hebben deze vier elementen in zich.⁴ De vier elementen zijn de vier expressies van het ene mysterie, ook wel de *quinta essentia* genoemd oftewel het vijfde element, de kwintessens, dat in het hart van alle dingen onkenbaar aanwezig is en tezelfdertijd toch het beginpunt is van de vier dimensies: het levensprincipe. Ik noem dit levensprincipe *het authentieke zelf*, de unieke innerlijke bron in ieder mens die verbonden is met de scheppende intelligentie die alom en in ieder van ons afzonderlijk aanwezig is.

Het leven is een reis waarbij mensen met vallen en opstaan leren zich op deze vier dimensies verder te ontwikkelen. Het zijn de vier 'psychische zintuigen van de mens' waarmee een mens datgene wat van binnen en buiten tot hem komt, ervaart en verwerkt. In dit boek gebruik ik deze universele kennis en deze alomvattende vierdeling en haar kern als de vier ingangen om naar leiderschapontwikkeling te kijken.





Bij de *spirituele dimensie* gaat het om inspiratie, intuïtie en bezieling. Het is de verbinding met de universele bron en met alles wat leeft. Het is de toegang tot intuïtief gevoelde wijsheid. Het is datgene wat tot uiting wil brengen waartoe je in dit leven geroepen bent en wil bijdragen aan iets wat jezelf overstijgt. Door het bewustzijn van de spirituele dimensie verder te ontwikkelen kunnen we een toenemend gevoel ontwikkelen van 'thuis zijn' in het hier en nu en de zin gaan ervaren van ons eigen leven en wat de unieke bijdrage is aan onze omgeving. Ook kunnen we zodoende steeds beter leren luisteren naar en gebruikmaken van onze intuïtie.



De *mentale dimensie* van ons bestaan heeft betrekking op het denken en het vermogen om logische verbanden te zien, het werken met ideeën en het creëren van concepten en denkmodellen waarin de werkelijkheid geplaatst kan worden. Het denken als voertuig kan ons helpen diepe wijsheid te vergaren en ontwikkeling te genereren, maar het kan ook een grote bron van verwarring zijn. Het ontwikkelen van de mentale dimensie helpt ons helder en open te denken, zonder vooroordelen en oordelen over onszelf en anderen. Het ondersteunt ons bij het vergaren van kennis en wijsheid uit onze ervaringen en de wereld om ons heen en het creëren van een eigen visie.



De *emotionele dimensie* representeert onze mogelijkheid om intens te voelen, medelevend te zijn en te genieten van het leven. Het is dat deel in onszelf dat ons het vermogen geeft om alle begrenzing in liefde op te lossen en verlangt naar betekenisvol contact met anderen en het ontwikkelen van relaties. Het ontwikkelen van deze dimensie betekent dat we ons bevrijden van beperkende emoties die ons onnodig belasten. Het betekent het volledig beleven van ons menszijn met alle ups en downs en vandaaruit betekenisvolle relaties ontwikkelen met anderen.



De *fysieke dimensie* is 'natuurlijk' ons lichaam en de ontwikkeling van de fysieke dimensie betekent onder meer leren om goed te zorgen voor en te genieten van de intelligentie van het lichaam. Deze dimensie representeert ook de wijze waarop we in staat zijn praktisch vorm te geven aan wat we willen manifesteren in de wereld. Ze representeert ook onze kwaliteiten om te overleven en succesvol te zijn in de materiële wereld. Deze dimensie maakt ons tevens nuchter en praktisch en geeft ons het talent voor alles een vorm te vinden.

Alle dimensies tezamen vormen één samenhangend, volledig geheel van bewustzijn van de mens en zijn ontwikkeling daarin. Daarbij gaat het ook om de balans tussen de vier dimensies van ontwikkeling. Als er één dimensie ontbreekt, wordt dat voelbaar en heeft dit invloed op de andere drie dimensies.

Het ontbreken van de *spirituele dimensie* komen we bijvoorbeeld tegen in het leven van de topmanager die alles heeft wat haar hartje begeert: een goede gezondheid, een fijn gezin en goede vrienden, ruimte voor mentale ontwik-

keling en uitdagingen in haar werk. Echter, er knaagt iets diep van binnen: is dit nou alles waar het leven voor bedoeld is?; of: wat heeft mijn leven voor zin? Als zij besluit niets met dit gevoel te doen, kan dat ertoe leiden dat de inspiratie en bezieling gaan ontbreken in haar leven en dit kan weer gevolgen hebben voor de effectiviteit van haar leiderschap.

Als de *mentale dimensie* onderontwikkeld is, uit zich dat bijvoorbeeld in het blijven vasthouden aan oude beelden van waarin men vroeger succesvol was en het niet openstaan voor nieuwe inzichten. Een ander voorbeeld is dat we niet in staat zijn buiten de grenzen van het bestaande te denken en innovatief te zijn.

Als de *emotionele dimensie* onderontwikkeld is, kan het voorkomen dat het ons niet lukt onze wensen of gedachten te realiseren, met name in verhouding tot anderen. We geven mensen niet het gevoel dat we van ze houden, met ze willen samenwerken, omdat we in hogere regionen zitten of juist heel aards blijven vasthouden aan ons eigen gelijk.

En als de *fysieke dimensie* onderontwikkeld is, kan dit leiden tot een onvermogen om wat je wilt ook daadwerkelijk vorm te geven in de weerbarstige praktijk van alledag. Of een systematische verwaarlozing van de eigen gezondheid met als mogelijk gevolg dat je geïrriteerd, gejaagd en daardoor verkrampt reageert op emotioneel niveau in je relaties met je medewerkers.

Deze vier paden leiden uiteindelijk allemaal naar hetzelfde doel: dichterbij het licht komen van de authentieke zijnskern: de mens zoals die bedoeld is te zijn. Het leven vanuit deze kern geeft balans, geluk, gezondheid en vervulling in het leven en in leiderschap. Als we ons verder op deze dimensies ontwikkelen en ze verder integreren in de praktijk van het leven, zal het resultaat zichtbaar worden in onze directe omgeving waarin we leven en leidinggeven. Door dringen tot de kern betekent dat je echt in contact staat met jezelf en anderen. De natuurlijke behoefte en de mogelijkheden nemen toe om op een 'echte' manier in verbinding te zijn met jezelf en daarmee met de omgeving.

Als een leider in staat is deze vier basisbehoeften bij zichzelf te onderkennen en te ondersteunen, volgt zij op effectieve wijze het natuurlijke zoek- en ontwikkelproces van de mensen in haar team, organisatie en omgeving.

Per dimensie wil ik het volgende aan de orde stellen:

- Hoe ziet ontwikkeling eruit op deze dimensie en wat heeft dat met authenticiteit en verantwoord leiderschap te maken?
- Hoe ziet disbalans eruit op deze dimensie en wat kunnen de gevolgen zijn voor leiderschap?
- Wat zijn de mogelijkheden om deze dimensie te ontwikkelen als leider?

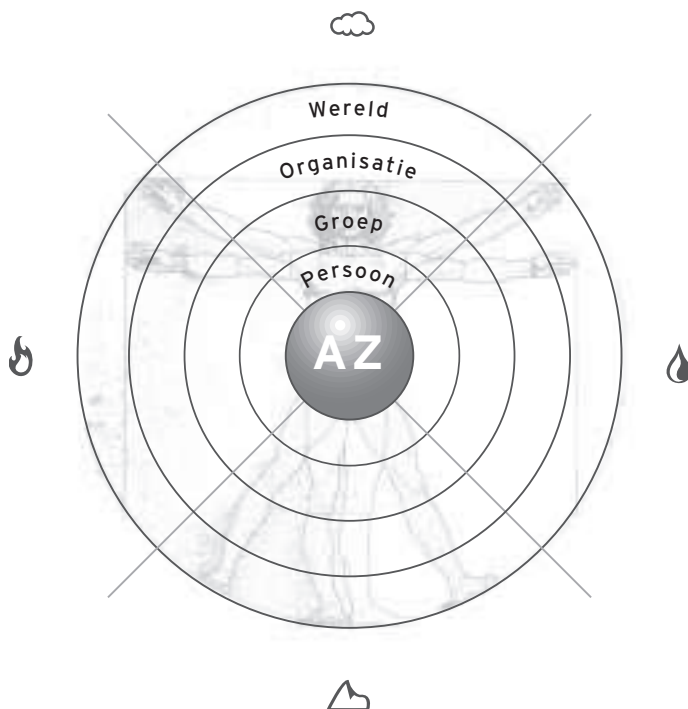
Ik kan uit persoonlijke ervaring en op basis van de samenwerking met leiders zeggen dat het bewandelen van deze wegen leidt tot meer liefdevol gedrag naar

jezelf en daarmee de omgeving. Ik weet dat de integratie van de dimensies leidt tot meer vervulling, geluk, plezier, overvloed en succes (breed gedefinieerd) in ons persoonlijk leven en ons werk.

Vierdimensionaal leiderschap op persoonlijk niveau, team-, organisatie- en wereldniveau

Een boek over leiderschap met als vertrekpunt de versterking van het authentieke zelf is geen pleidooi voor puur persoonlijke ontwikkeling. Ik zie persoonlijke ontwikkeling als een van de krachtigste en effectiefste manieren om beter leiderschap in de wereld te bewerkstelligen. Behalve op het niveau van de persoonlijke ontwikkeling zou ik de vier dimensies dan ook willen gebruiken als leidraad voor de ontwikkeling van organismen waarin mensen samenwerken: teams, organisaties en uiteindelijk de wereld.

De tijd waarin we nu leven vraagt, wellicht meer dan ooit, de moed om de resultaten van deze persoonlijke groei daadwerkelijk in de wereld neer te zetten: in onze gezinnen, in ons werk, in de wereld. De vier dimensies vertalen zich aldus op vier niveaus van daadwerkelijk zijn en creëren:



Op *persoonlijk niveau* bestaat het concept uit een fysiek, emotioneel, mentaal en spiritueel segment. De kern van de cirkel wordt gevormd door de innerlijke dialoog en de verbinding met je authentieke zelf.

De basisveronderstelling is dat een leider persoonlijk succesvol is als zij uit het harnas stapt en binnen (de authentieke kern) en buiten (verantwoord bijdragen) met elkaar in overeenstemming brengt op de vier universele dimensies van haar bewustzijn. Door de vier wegen intensief te bewandelen leert een leider hoe balans en disbalans eruitzien en is zij in staat integraal te kijken naar ontwikkelmogelijkheden. Succes op de vier dimensies wil zeggen dat:

- een leider weet wat haar inspireert en wat haar unieke bijdrage is;
- zij mentaal met open ogen kan kijken naar zichzelf en de wereld om haar heen en durft te geloven in haar creatiekracht;
- zij emotioneel in verbinding staat met zichzelf en mensen en met volle teugen kan genieten van het leven;
- fysiek respect heeft voor haar lichaam en bewust omgaat met de praktische realiteit van het leven.

Uiteindelijk gaat het om het afleggen van het harnas van ego en onverschilligheid/bescherming en het opnieuw 'herinneren' van de eigen authenticiteit. In deel drie geef ik aan hoe deze paden kunnen worden herkend en bewandeld.

Op *groepsniveau* bestaat het concept eveneens uit een fysieke, emotionele, mentale en spirituele dimensie en wordt de kern en verbinding gevormd door wederzijdse verbinding.

De basisgedachte op groepsniveau is dat een succesvolle groep mensen in staat is optimaal gebruik te maken van elkaars diversiteit aan kernkwaliteiten en zienswijzen en daarbij dienstbaar is aan het collectieve belang dat het ego overstijgt (spiritueel). Dat mensen zodanig de kunst verstaan om samen te denken dat de opbrengst de individuele mogelijkheden overstijgt (mentaal), dat er een zodanig emotioneel klimaat is dat mensen kunnen genieten van elkaars uniciteit en daarbij optimaal gebruik kunnen maken van elkaars mogelijkheden, verschillen en hebbelijkheden (emotioneel) en een zodanige fysieke vorm van samenzijn hebben dat ieder groepslid weet welke positie zij kan innemen om optimaal bij te dragen (fysiek). Ik werk dit uit in deel vier.

Op *organisatieniveau* bestaat het concept uit de bekende vier dimensies en wordt de kern gevormd door de bindende kracht van leiderschap ten bate van de gezamenlijke bestemming en kernwaarden.

Een succesvolle organisatie weet wie zij wil zijn in de ogen van haar klanten en medewerkers en wat de unieke en verantwoorde bijdrage is aan de omgeving (spiritueel). Een succesvolle organisatie staat open voor permanente

ontwikkeling van haar mensen en wil leren van haar klanten en is creatief in het bieden van maatwerkoplossingen (mentaal). Een succesvolle organisatie heeft een uitdagende en veilige cultuur waarin mensen plezier hebben in de samenwerking en meerwaarde ervaren in de persoonlijke ontwikkeling middels de samenwerking (emotioneel) en is ten slotte zodanig flexibel en open in het faciliteren van informatie en het ondersteunen van verbindingen dat er optimaal en snel maatwerk kan worden geleverd aan de klant en dat er verantwoord wordt omgegaan met de maatschappelijke omgeving (fysiek). (Zie deel vier.)

Op *wereldniveau* ten slotte wordt succes bepaald door de mate waarin wij als mensheid in staat zijn de onderlinge verbinding die we hebben te herkennen en te respecteren wat eenieder kan bijdragen aan het totaal. Dat we leren met open ogen en *open mind* te kijken en leren van elkaar, dat we genieten van samenzijn en de overvloed die er voor iedereen kan zijn. (Zie deel vijf.)

Mythen over leiders

Dit boek is bedoeld voor mensen die leiderschap willen nemen over hun eigen leven en mensen die de mogelijkheid hebben of willen creëren om anderen te leiden. Leiderschap is in de mode, maar waar hebben we het eigenlijk over als we praten over leiderschap en leiders? Ik zou dan ook willen beginnen met het uitspreken van veelvoorkomende beelden die velen van ons hebben over leiders en leiderschap. Juist door naar deze beelden en mythen te kijken wordt het mogelijk duidelijker te zijn over wat over het algemeen onder leiderschap wordt verstaan en wat er in dit boek mee wordt bedoeld.

Leiders zijn sterke en charismatische persoonlijkheden

Grote leiders zijn sterk en charismatisch. Ze beschikken over voorbeeldige, verheven kwaliteiten waarvoor mensen een enorme achting hebben, ze kunnen goed inspelen op de gevoelens van de volgelingen en worden door hun achterban op handen gedragen. Ze zijn sterk en worden niet geacht aan zichzelf of waar ze voor staan te twijfelen.

Er is daarbij vaak sprake van irrationele processen waarbij de held wordt vereerd en volgelingen hun gevoelens van onmacht en onvervulde persoonlijke verlangens projecteren op de grote leider die alle problemen op haar schouders zal nemen. Vooral Manfred Kets de Vries heeft veel waardevol onderzoek gedaan naar deze irrationele processen die bij grote leiders – of moet ik zeggen ‘vergrote’ leiders? – kunnen optreden. Het gevaarlijke van irrationele processen is mijns inziens dat velen zich niet bewust zijn van de impliciete aannames

die ten grondslag liggen aan zogenaamd rationele keuzen. Nog steeds worden er dan ook charismatische helden gekozen in topposities; 'voor alle zekerheid' toch?

Een degelijk Amerikaans onderzoek brengt echter een verrassend ander beeld naar voren. In zijn boek *Good to Great* (2001) doet Jim Collins verslag van de resultaten van zijn onderzoek naar Amerikaanse ondernemingen die op de beurs consistent beter scoren dan de rest. Uit zijn onderzoek blijkt dat excellente leiders helemaal niet de charismatische en zelfverzekerde egobewuste leiders zijn die we vaak zien aan de top, maar dat ze juist bescheiden zijn, hun eigen belang ondergeschikt maken aan dat van de organisatie en tegelijkertijd een sterke professionele overtuiging hebben van wat ze willen. Als de organisatie succesvol is, geven deze excellente leiders te kennen dat dit vooral te danken is aan hun mensen. Als de organisatie in de problemen komt, trekken ze de verantwoordelijkheid naar zichzelf toe. Ze blazen zich niet op. Ze hebben daarentegen wel heldere waarden en langetermijndoelen waar ze naar streven, en met name daardoor hebben ze een sterke invloed op de organisatie.

Leiders hebben een visie en weten waar het naartoe moet

In veel definities van leiderschap wordt het als een wezenlijke taak van de leider gezien om richting te geven aan de toekomst. En daarbij is het dan ook nog vaak 'usance' dat de leider daarvoor vanaf de zeepkist een draagvlak creëert. Het is echter zeer de vraag of het verstandig is dit beeld te blijven huldigen in deze tijd. Het kan gevaarlijk uitpakken als de leider haar visie vanaf grote hoogte oplegt aan de organisatie (of zelfs de wereld) en daarmee geacht wordt volgelingen te creëren die haar blindelings volgen. Het kan een verspilling van de rijkdom aan kennis, ervaring en wijsheid van anderen zijn als deze bronnen niet optimaal worden gebruikt. Het is mijns inziens steeds meer een uitdaging om zodanig in dialoog te zijn met de mensen uit de organisatie dat er ruimte is voor het gezamenlijk creëren van betekenis en zingeving. Zo kan een visie ontstaan die gegrond is in de hoop en ervaring van ieder lid van de organisatie. De kans op een gedragen visie die past bij de organisatie en haar omgeving, wordt sterk vergroot als een leider openstaat voor de bijdragen van anderen, intern en extern. De kans op realisatie van een visie neemt sterk toe als mensen verbonden zijn met waar het bedrijf voor staat.

Leiders twifelen niet en weten het zeker

Deze mythe leeft niet alleen in de gedachten van degenen rondom de leider maar ook bij de leider zelf. Ook dit is een impliciete aanname. Zelf had ik hier last van toen ik op relatief jonge leeftijd vrij onverwacht werd uitgedaagd om aan driehonderd mensen leiding te geven, bijna allemaal mannen die een stuk

ouder waren dan ik. De grote valkuil waar ik in stapte was dat ik dacht dat bij mijn nieuwe rol hoorde dat ik het allemaal hoorde te weten. Ik vond het lastig om simpele vragen te blijven stellen die me echter wel bezighielden. Wellicht speelde ook mijn leeftijd mee en het gegeven dat ik de eerste vrouw was in die rol, maar ik trok zelf impliciet de conclusie dat de tijd van 'domme vragen' en onzekerheid nu wel voorbij moest zijn. Ik gaf mijn omgeving de indruk dat ik het allemaal wel in de hand had en kon overzien.

Ik had toen nog niet door hoe zo'n houding dodelijk kan zijn voor het initiatief van anderen, hoe gevaarlijk het kan zijn om op zo'n plek niet door te vragen op de risico's, hoe eenzaam het kan maken om niet meer hardop te mogen twijfelen en onderzoeken en hoe zwaar het kan zijn om de last en verantwoording alleen te moeten dragen.

Leiders zitten eenzaam aan de top

Ook dit is een hardnekkig beeld. Je treft ze aan in de top, anders worden ze niet gezien of niet serieus genomen. De praktijk leert echter dat ze lang niet altijd in de top hoeven te zitten. Het is zelfs de vraag of je ze daar niet veel minder zult aantreffen want hoe hoger je komt, des te beter zijn mensen in staat het spel van overleven te spelen. Hoe hoger je komt, des te groter de persoonlijke belangen kunnen worden en des te moeilijker het kan zijn je eigen waarheid te blijven volgen uit angst voor alles wat je hebt opgebouwd.

Leiders kun je dan ook overal aantreffen: schoolleiders, ouders, wereldleiders, spirituele leiders, leiders in het vrijwilligerswerk, leiderschap lager in de organisatie. De grote uitdaging voor de toekomst zal zijn om dit leiderschap dieper in de organisatie te krijgen en niet alleen in de top, zodat meerdere personen dan de smalle top meedenken en zich medeverantwoordelijk voelen voor de koers en de resultaten.

Een andere hardnekkige overtuiging in dit kader is dat leiderschap altijd vraagt om één eindverantwoordelijke en dat er niet zoiets mogelijk zou zijn als 'collectief leiderschap' of een gezamenlijk gedragen eindverantwoordelijkheid. Leidinggevend zouden zich achter elkaar gaan verschuilen als er niet een is die aanspreekbaar is. Er zou te veel sprake zijn van overdrachtsproblemen als meer dan één mens de touwtjes in handen heeft. Er hoort één persoon de eindverantwoordelijkheid te dragen, anders wordt het een zootje, toch?

Zelf werk ik nu in een organisatie (Twynstra Gudde Adviseurs en Managers) waar een leidinggevend team van vier personen gezamenlijk leidinggeeft en gezamenlijk de verantwoordelijkheid draagt. Bij de verdeling van de rollen is gekeken naar kwaliteiten, ervaring en passie en naar wat de organisatie nodig heeft om goed geleid te worden. Mijn ervaring leert dat het goed kan werken en dat het wellicht een aantrekkelijke en noodzakelijke optie zal zijn die interessant is om verder te onderzoeken. De eisen die aan de leiders gesteld worden, zijn vaak

zodanig dat er een schaap met vijf poten nodig is om te voldoen aan de complexe uitdagingen waar we als mensheid voor staan. Toch blijkt het lastig te zijn om de mythe los te laten dat er altijd één eindverantwoordelijke dient te zijn.

Het horen blanke mannen te zijn

Vaak gaat het in de echte top om blanke mannen. Door deze eenzijdige samenstelling van topposities kunnen organisaties het gevaar lopen dat ze eenzijdig met mannelijke en westerse ogen naar de werkelijkheid kijken en alle positieve maar ook negatieve aspecten van deze eenzijdige samenstelling terugkrijgen in de wijze van leidinggeven en de resultaten.

Er bestaat, ondanks het gegeven dat steeds meer bedrijven uitspreken dat vrouwen welkom zijn in de bestuurskamers, een subtiel mechanisme waardoor er nog steeds zeer weinig vrouwen doordringen in de topregionen, maar waardoor vooral zeer weinig bedrijven een cultuur kennen die stimulerend is voor beide seksen. Langdurig en diepgaand onderzoek laat zien dat we impliciete beelden hebben over wat mannelijke kwaliteiten en vrouwelijke kwaliteiten zijn en dat we onze beelden over sterk en gedreven leiderschap vaak onbewust koppelen aan kwaliteiten die aan mannen worden toegeschreven. Behalve deze subtiele en vaak onbewuste processen zijn er de harde institutionele en culturele hobbels (bijvoorbeeld het klimaat van 80-urige werkweken) in bedrijven waardoor vrouwen zich wel twee keer achter de oren krabben voordat ze op de uitnodiging willen ingaan. Het voert in dit kader te ver om dieper in te gaan op deze uiterst boeiende materie. Feit is dat er op zowel op intrapersoonlijk als op interpersoonlijk, cultureel en institutioneel niveau nog steeds allerlei beelden en belemmeringen zijn waardoor bestuurskamers overwegend een mannelijke samenstelling hebben.

En dan 'kiezen' we ook nog steeds voor een 'westerse' be'manning' van onze bestuurskamers. Maar de toekomst van de wereld ligt wellicht niet meer in Europa. Toch weten we bar weinig over de Aziatische culturen in landen als China en India. En die culturen zijn wezenlijk anders. Gemengde teams zijn beter in staat aan te sluiten bij gemengde of snel wisselende omgevingen. Multiculturele teams kijken met verschillende ogen naar de realiteit en zijn daarvoor beter in staat goed doordachte resultaten te bereiken.

We hebben gezien dat er veel beelden zijn over leiders en leiderschap en dat deze beelden lang niet altijd hoeven te kloppen met de realiteit. De beelden die volgelingen projecteren, zeggen veel over hun eigen behoefte aan leiderschap. De toegenomen eisen en verwachtingen reflecteren hoe lastig het is om het als blanke man alleen te blijven doen en daarbij charismatisch en zeker over te komen, niet te twijfelen en in iedere situatie succesvol te zijn. En leiders voeden deze illusie dat zij de problemen zullen aanpakken en oplossen, want

anders wordt hun positie bedreigd. Leaders en volgelingen dwingen zichzelf zo soms in een zinloze paringsdans waarin het risico groot is dat er teleurstellingen ontstaan.

Ondanks al deze geprojecteerde verwachtingen die uit angst en onzekerheid voortkomen, ben ik van mening dat er wel het nodige verwacht mag worden van leaders. Noblesse oblige. Leaders zitten regelmatig op sleutelposities en op plekken waar ze verschil kunnen maken. Nu het bewustzijn toeneemt dat we op een kruispunt staan waarin we vele mogelijkheden hebben tot ontwikkeling maar ook tot crises, heeft de mensheid de natuurlijke neiging naar de mensen te kijken die verantwoordelijkheid dragen: de leaders. Het is de vraag of de huidige eisen die we aan onze leaders stellen, kloppen met wat goed is voor onze eigen ontwikkeling en die van de wereld. De kernvraag in dit boek is dan ook hoe het leiderschap eruitziet dat ons een perspectief biedt op iets waar wijzelf en de wereld beter van worden.

Wat is leiderschap wel?

Wat is het dat een mens er uiteindelijk toe beweegt zijn eigen weg te gaan om uit de onbewuste identificatie met de massa op te rijzen als uit een dichte mist? Het is dat wat wij gewoonlijk plegen aan te duiden als roeping: een irrationele factor die de mens ertoe bestemt zich van de kudde en alle platgetreden paden los te maken ... Iedereen met een roeping hoort de stem van de innerlijke mens: hij wordt geroepen.

– Carl G. Jung

Ik wil voorzichtig zijn met een zodanige definiëring van leiderschap dat er een scheidslijn zou kunnen ontstaan tussen leaders en zij die geleid worden. In onze organisaties richten we ons op een vaak kleine selecte groep van mensen met 'leiderschapspotentieel' en investeren we met name in de ontwikkeling van dit selecte gezelschap. We gaan er daarbij van uit dat leiderschap niet tot op zekere hoogte door iedereen te ontwikkelen is. Dit zou wel eens een geweldig verspilling van talent en mogelijkheden kunnen zijn. Door deze eenzijdige focus voelt een grote groep mensen zich niet geroepen om verantwoordelijkheid te nemen en komt veel talent niet tot ontwikkeling.

Voor mij is er sprake van leiderschap als mensen niet meer het slachtoffer zijn van omstandigheden van buiten, maar de ruimte nemen en krijgen om nieuwe en betere mogelijkheden te creëren om de potentie die ze in zichzelf hebben te ontwikkelen. Leiderschap is wat iedere mens doet die uit zijn al dan niet zelf opgelegde harnas breekt en zijn potentie ontwikkelt en wezenlijke roeping volgt. Leaders zijn de mensen die de ruimte creëren en de condities scheppen waarin zijzelf en ande-

ren de ruimte krijgen en nemen om deze nieuwe realiteiten te creëren en tot stand te laten komen. Het wezenlijke verschil tussen leiders en geleiden is mijns inziens dat leiders niet alleen dienstbaar zijn aan de ontwikkeling van zichzelf, maar ook aan de ontwikkeling van anderen of iets anders dat groter is dan zichzelf.

Een van de sleutelwoorden in deze definiëring is 'ruimte', nemen en krijgen. Leiderschap ontstaat in mijn ervaring door te luisteren naar wat zich in jezelf wil ontvouwen. Dit gebeurt vaak door stil te zijn en alle druk van buiten even te laten zijn voor wat die is. Leiderschap van een groep of organisatie ontstaat als de leider anderen ruimte geeft en stimuleert dat zij ruimte gaan innemen om te luisteren naar en mee te werken aan een collectieve toekomst die zich wil ontvouwen.

Dit boek gaat vooral over hoe een leider dit 'vermogen', deze schat, aanboort om leider te mogen zijn. Dit vermogen is in essentie de schat aan (zijns)kwaliteiten en gedrevenheid waardoor iemand innerlijk weet dat zij een leiderschapsrol zou willen innemen. Zelf beschouw ik de ontwikkeling van dat vermogen als een opgave die ieder mens zou moeten interesseren als het gaat om het leiderschap van het eigen leven en de actualisatie van datgene waartoe je geroepen bent. Leiderschap over anderen veronderstelt dat je allereerst in staat bent je eigen ontwikkeling en leven te leiden en iets verder bent in de ontwikkeling om anderen van dienst te kunnen zijn bij hun reis. Leiderschap is dan ook voorganger zijn doordat je laat zien waar je voor staat.

Leiders inspireren de mensen in de organisatie deels door verbale en symbolische overdracht, maar vooral door wie ze zijn. Past datgene waar de leider voor staat bij waar de organisatie voor staat? Maar al te vaak wordt deze rol eenzijdig en rationeel ingevuld doordat leiders denken een intellectueel verantwoord verhaal te moeten houden over de bedrijfsstrategie en de bij voorkeur meetbare doelen. Hierdoor hebben ze een beperkte impact. Medewerkers willen ook geïnspireerd worden (spirituele dimensie), ze willen verbinding voelen met de man of vrouw die voor de troepen staat (emotionele aspect) en ze willen weten wat het praktisch voor hen betekent (fysieke dimensie). Hoe vollediger het verhaal van de leider is, hoe meer impact dit zal hebben op de mensen in de organisatie.

Kort samengevat: de effectiviteit en het succes van de leider worden mijns inziens in belangrijke mate bepaald door de mate waarin een leider alle bronnen in zichzelf kan aanboren (vierdimensionaal leiderschap van de eigen authenticiteit) om daarmee optimaal dienstbaar te kunnen zijn aan het creëren van condities voor anderen om een betere toekomst voor ons allen te realiseren (verantwoord leiderschap).

Het gaat in dit boek niet over het ontwikkelen van de perfecte leider. Bij heerlijkheid gaat het niet om perfectie maar om het kunnen zien en omarmen van de

schaduwkanten in jezelf en van medemensen. Deze 'ideale' leiders zijn net als ieder van ons ook in ontwikkeling, maar ze zijn iets verder op de weg, waardoor ze meer mildheid, meer relativiseringsvermogen en minder oordelen hebben over zichzelf en hun 'volgelingen'.

De ontwikkeling van een leider tot authentiek en succesvol handelen is een permanent ontwikkelingsproces, bijna in letterlijke zin de wikkels eraf halen om te komen bij de authentieke kernkwaliteiten en kernopdracht en kernwaarden. Het is een proces van opnieuw leren herkennen en herinneren wat je diep in je hart al wist maar door allerlei omstandigheden hebt afgeleerd. Uiteindelijk is leiderschap leren zien en worden wie je bent en dat neerzetten in de wereld. Door je eigen authentieke kern te leren kennen durf je meer te varen op je innerlijke kompas en weet je wat jouw unieke bijdrage kan zijn aan je organisatie en kun je verantwoord bijdragen aan je omgeving.

De sleutel ligt mijns inziens in een volledige persoonlijke ontwikkeling middels de vier wegen naar authentiek en verantwoord leiderschap. Deze vier universele dimensies van ontwikkeling die iedere mens en elk levend organisme in zich draagt, kunnen bijdragen aan een ander bewustzijn en kunnen helpen de authentieke krachtbron aan te boren die we allemaal in de kern in ons dragen: het authentieke zelf. Ook zullen we meer dan ooit integraal en op verschillende niveaus moeten leren schakelen om daadwerkelijke verbetering tot stand te brengen.

Dit type leiderschap onderscheidt zich door een sterk bewustzijn van de volledige relatie die je hebt met jezelf en je omgeving en wordt gekenmerkt door:

- een diep besef van eigenwaarde en respect voor de unieke potentie en ontwikkeling van jezelf en daarmee van anderen;
- het bewustzijn deel te zijn van grotere gehelen en openheid voor de eigen ontwikkeling in relatie tot de omgeving en ieder ander levend wezen;
- een helder inzicht in wat de eigen verantwoorde bijdrage kan zijn aan de ontwikkeling van mensen en de omgeving waarin je leeft en werkt.