

NIEUW LEIDERSCHAP: MYTHE OF REALITEIT?

RIA VAN DINTEREN & MARIANNE NANNINGS

OP 2 MAART WAS HET DAN ZOVER: DE EERSTE DAG RONDONOM HET NIEUWE LEIDERSCHAP GEORGANISEERD DOOR DE STICHTING NIEUW LEIDERSCHAP BIJ DE BAAK IN DRIEBERGEN. HET WAS EEN BIJZONDERE DAG, HET WEER ZAT MEE, ALLES WAS BETOVEREND WIT VAN DE SNEEUW EN DE ACCOMMODATIE VAN DE BAAK ZORGDE VOOR DE REST VAN DE SFEER. NU ALLEEN DE INHOUD NOG....

Harrie Starren van De Baak, Wessel Ganzevoort van de UVA en Herman Wijffels, scheidend voorzitter van de SER, hebben met de oprichting van de stichting Nieuw Leiderschap een trend gezet waar in elk geval genoeg publiek op af kwam. Nieuwsgierig als we zijn hadden we onszelf tot doel gesteld om er achter te komen of er wel zoiets bestond als 'nieuw leiderschap' en vervolgens stelden wij onszelf de vraag wat dat dan zou zijn en/of we zelf in dat plaatje pasten.

ONDERZOEKS- RESULTATEN

Uit de algemene presentaties van de sprekers waren wij het eens met Janka Stoker, bijzonder hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen en senior consultant bij Berenschot. Zij stelde dat de nieuwe leider niet bestond maar dat leiderschap mee veranderde met de verwachtingen van het moment. Aan de hand van twee overzichten met mannelijke dan wel vrouwelijke eigenschappen kwam zij tot vier typen leiders:

1. de ongedifferentieerde leider, niet daadkrachtig en niet empatisch

2. de feminiene leider, niet daadkrachtig, wel empatisch
3. de masculiene leider, daadkrachtig en niet empatisch
4. de androgynе leider, daadkrachtig en empatisch.

In een onderzoek dat zij samen met Intermediair uitvoerde bleek dat van deze typen de laatstgenoemde het beste scoorde bij de medewerkers. Verder viel op dat de androgynе leider vaker een vrouw was. Waarom zijn er dan relatief zo weinig vrouwen die leiding geven? Zij stelt dat daar twee belangrijke redenen voor zijn: goed voorbeeld doet goed volgen (we houden het dus zelf in stand) en verder geldt dat het 'old boys netwerk', van vrouwen minder groot is.

Er is ook een presentatie van Bureau Interview ISS, in de persoon van Reinier Heutink. Hij heeft onderzoek gedaan onder 500 leidinggevendenden naar wie en wat die nieuwe leider nu eigenlijk is. De nieuwe leider zal moeten passen binnen acht dimensies: zingeving, verbinding maken, beweging creëren, helderheid creëren, omgaan met emoties, accepte-

ren, overzicht hebben en een spiegel voor kunnen houden.

Uit zijn onderzoek blijkt dat 53% van hen zich nieuwe leider mag noemen. En dit zijn dan de kenmerken van deze nieuwe leiders:

- ze geven leiding aan hoger opgeleiden
- ze zijn zelf hoogopgeleid
- vinden zichzelf een goede leider
- vinden het vanzelfsprekend dat ze leider zijn en op die positie zitten
- ze zijn tussen de 41 en 50 jaar
- ze geven 2 tot 5 jaar leiding
- ze zijn blij met hun functie
- ze werken bij een middelgroot bedrijf (100-200 medewerkers)

In deze groep wordt zingeving en helderheid hogelijk gewaardeerd. De vraag bevroop ons of we hier eigenlijk wel bij zouden willen horen. De top tien halen we in elk geval niet: Clinton bezet de eerste plaats, gevolgd door Wouter Bos. Slechts één vrouw staat er in de top 10 en dat is Rita Verdonk. Op plaats 8, maar toch. Zou ze daarom in politiek Nederland nu ook zo sterk in de lift zitten (Mark Rutte ontbreekt in deze top 10)?



ZINGEVING

Ook in de workshops en de gesprekken met (ervarings)deskundigen als Herman Wijffels, Wessel Ganzevoort en anderen speelde dit thema een rol. 'Je moet weten waarom je hier op deze aarde bent', zei Ganzevoort. Wijffels was iets minder uitgesproken maar ook hij erkende dat er een hoger doel was dat je als leidinggevende in de gaten moest houden. Dit hogere doel speelde ook een rol in de workshop rondom authentiek leiderschap van Paulien Assink van Twynstra Gudde. Zij maakte een reis over de wereld met de opdracht vanuit KPMG om een toekomstscenario te maken rondom de wereldproblematiek. Daarna heeft ze het CALL-programma opgezet waarin grote leiders op aarde uit kunnen rusten en kunnen opladen om vervolgens weer verder te gaan. Of niet. Want ook dat komt voor. In haar boek 'Uit het harnas', beschrijft zij hoe leiders uit hun 'gevangenis' kunnen komen en opnieuw in contact komen met zichzelf en hun ware aard of essentie: over zingeving gesproken!

AUTHENTIEK LEIDERSCHAP

In Assinks CALL-programma worden vier wegen naar authentiek leiderschap gegeven. Niet helemaal nieuw. Ook bij Covey zijn ze terug te vinden als 'the four principles at the core', bij Jung als de vier elementaire bewustwordingsprocessen van de mens: gewaarwording, denken, voelen en intuïtie. Assink vertaalt ze als:

- Spiritueel leiderschap: inspiratie en het beste uit jezelf halen. Contact zoeken met jezelf en het beluisteren van je eigen innerlijke stem.
- Mentaal leiderschap: met nieuwe ogen leren kijken en creëren. Het gaat hierbij om open waarnemen, in het hier en nu zijn en de schepende kracht van gedachten en intenties gebruiken.
- Emotioneel leiderschap: in verbinding met anderen, loslaten van beperkende emotionele ervaringen uit het verleden waardoor je niet meer projecteert op anderen.
- Fysiek leiderschap: met respect voor lijf en leven, thuis zijn in je lijf en je lijf aandacht geven.

Assink heeft ook zelf als leidinggevende bij KPMG de beknelling van het harnas ervaren. Haar uitdaging nu is om anderen (leiders) los te maken van hun harnas en ze binnen de veiligheid van haar programma naar authentiek leiderschap te laten groeien. Omdat je alleen dan een goed leider kunt zijn als je kritisch en goed naar jezelf kunt kijken. Dan kan daadwerkelijke verandering totstandkomen, een voorwaarde om mogelijk te maken dat ook je team en/of organisatie in beweging komt.

GENERATIEF LEIDERSCHAP

Van een geheel andere orde was de workshop van Ivo Callens, directeur van het Centre for Generative Leadership. Hij verklaart de roep om nieuw leiderschap vanuit de geschiedenis en heeft een werkwijze waarop we kunnen omgaan met ons persoonlijk leiderschap in deze 'nieuwe tijd'. In sappig Vlaams neemt Callens ons mee naar de drie grote transformaties in de geschiedenis waarbij elke transformatie een ander type leider nodig had en vanuit een ander para-



heeft invloed op een van de anderen. Generatief leiderschap zorgt er voor dat je binnen deze elementen de balans bewaakt vanuit persoonlijke waarden en bestemming. Het ik is dus van groot belang: 'er is er maar één die in jouw schoenen kan staan, doe het dan goed'.

TOT SLOT

Het is een uitspraak die blijft hangen, maar is hij nieuw?
Is er sprake van nieuw leiderschap?

Zowel vanuit het onderzoek als de workshops komt het beeld van 'de nieuwe tijd' naar voren. De tijd die wellicht vraagt om op een andere wijze leiding te geven. Immers voortdurend reorganiseren en vanuit macht en controle leiden levert zieke werknemers op. Dit wordt bevestigd in talloze publicaties rondom ziekmakende organisaties zoals het boek 'Kantoorlog' van Martijn Vroemen en 'De Intensieve Menshouderij' van Jaap Peters. Zouden we dan toch met zijn allen terug moeten naar onszelf en oude waarden? Wat dan te denken van publicaties rondom globalisering zoals Friedman: 'De aarde is plat', waarin zij werk, tijd en plaats onafhankelijk maken en dit als een voortschrijdende ontwikkeling zien die niet te stoppen is?

Wellicht moet de nieuwe leider oog hebben voor wat er om hem heen gebeurt, oog voor zijn werknemers en zijn eigen beperkingen. Echt nieuw is dat niet, maar volgens ons van belang voor zowel nieuwe als oude leiders. Die prikkeling heeft deze nieuwe stichting in elk geval bij ons als deelnemers met deze dag teweeg gebracht.

Ria van Dinteren is opleidingskundige en teamleider bij Fontys Hogescholen in Tilburg. Marianne Nannings is directeur Instituut Paramedische Studies bij HAN. Beiden zijn redacteur van Leren in Ontwikkeling.

digma de wereld bekeek. Valkuil is dat we vaak terugvallen in oude paradigma's als we ons onzeker voelen.

Allereerst is daar de tijd tussen 1896 en 1913 die gekenmerkt wordt door een wereld in beweging. Er ontstaat dynamiek. De industrie en de lopende band zijn in opmars. De organisatie wordt gezien als een machine waarbij lineair denken de norm is. 'Ik heb twee handen gevraagd, en krijg er een mens bij', riep Henry Ford in deze tijd. De leider in deze tijd is er eentje die kan controleren en beheersen.

De tweede transformatie is tussen 1960 en 1974, een tijd die gekenmerkt wordt door Provo, studentenopstanden en een teloorgang betekende voor het behaviorisme. Helden in die tijd waren Carl Rogers met zijn leren in vrijheid en Satie die systeemdenken introduceerde. Ook bio-energetica, de humanistiek en Maslov zijn elementen van deze transformatie. De periode wordt gekenmerkt door verandering en groei, waarbij leiderschapsmodellen als situationeel leidinggeven, autoritair leiderschap, laissez faire en democratisch leiderschap een rol spelen.

De derde transformatie is nu bezig en kenmerkt zich door turbulentie. We zitten er midden in. Er zijn vier kenmerken te onderscheiden die voor de leidinggevende van belang zijn:

1. Versnelling van de verandering, het veranderingsproces haalt zichzelf in;
2. Onzekerheid en angst neemt toe; de lerende organisatie van Senge geeft weinig handvaten, het begrip organisatie is op losse schroeven komen te staan.
3. Complexiteit neemt toe en raakt elk niveau: denk daarbij aan internet en de enorme informatietoename die op ons afkomt.
4. Veranderingen gaan schoksgewijs en maken processen onomkeerbaar. Zoals de val van de Berlijnse muur (9-11-1989) en de Twin Towers (11-9-2001).

Voor leiders doet dit vooral een beroep op het herkennen van onomkeerbare processen, het ontdekken welke beweging gaande is en het zoeken naar een antwoord.

Callens gebruikt daarvoor een model, het themagecentreerde interactiemodel van Ruth Cohn. In dit model spelen vier elementen een rol: het ik, wij, het en de wereld om ons heen (globe of context). Elk van deze elementen