

8 juni 2004

## PERSOONLIJK LEIDERSCHAP ALS BASIS VOOR DIENEND LEIDERSCHAP

### DE ONTWIKKELING VAN LEIDERSCHAP

Marjolein Rikmenspoel

zelfstandig trainer en coach persoonlijke ontwikkeling

Leiderschap is een veelgebruikte term. Maar wat houdt het eigenlijk in? Is leiderschap een competentie? Is leiderschap alleen voorbehouden aan leidinggevend en managers? En wat is de betekenis van coachend of inspirerend leiderschap? Dit artikel gaat in op verschillende facetten van leiderschap.

### Introductie

Er bestaan verschillende definities van leiderschap. De gebruiker van deze term doelt meestal op de capaciteit om mensen aan te sturen en hen te leiden in de richting van een visie. Een effectief leider haalt gestelde doelen. Covey hanteert hiervoor de termen: 'patfhinding' (visie en richting) 'aligning' (strategie ontwerpen), 'empowering' (mensen coachen in de gewenste richting) en 'modelling' (zelf een voorbeeldfunctie vervullen). Zo gezien is leiderschap een overkoepelende term voor een aantal competenties, zoals visie, plannen en organiseren, innovatief handelen, motiveren en besluiten nemen. Een leider bepaalt de koers en gaat voor 'de troepen' uit.

Maar de ideeën over leiderschap veranderen geleidelijk aan. Het lijkt te beperkt om leiderschap te reduceren tot de betekenis van een goede aanvoerder zijn van de organisatie met uitdagende 'targets', waarin de mensen, werknemers, worden gezien als middel tot een doel. In dit artikel geef ik mijn visie op *persoonlijk* leiderschap als basis voor *dienend* leiderschap.

### Een geschiedenis in vogelvlucht.....

In een ver verleden werd leiderschap beschouwd als door God gegeven en het was daarmee een opdracht. Deze invulling van het begrip was tekenend voor een tijd, waarin sterk hiërarchisch en paternalistisch werd gedacht (denk bv aan de Egyptische farao). De scheiding van kerk en staat bestond nog niet. Men was koning bij de gratie Gods en had aanzien omwille van geboorte en stand (adel). Zij die de macht hadden, waren dus uitverkorenen, geroepen tot het aanvoeren, al dan niet in oorlog, van het eigen volk dat ongeletterd en onderdaan was. Een leider werd aangewezen door God en leiderschap was synoniem met geestelijk leiderschap. Of er in de praktijk van hoge idealen iets terecht kwam is een tweede.

Tegenwoordig ligt het ingewikkelder. In het Westen van na de Verlichting wordt een (politiek) leider democratisch gekozen en is de macht van koning(-in) beperkt. Leiderschap wordt niet gegeven, maar ontwikkeld en leidt zo tot het geleidelijk bestijgen van treden op de carrièreladder. Leiderschap is daarmee meer en meer geworden tot iets dat verworven wordt middels de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten, het verwerven van kennis en ervaring.

In (commerciële) organisaties werkt dit soms wel, soms niet zo. Er zijn verschillende manieren en redenen waarop en waarom iemand op een hogere, leidinggevende post terecht komt. Dat verklaart waarom ook hooggeplaatste personen soms (aspecten van) leiderschap ontberen. Een bedrijf gaat echter niet meer automatisch over aan de oudste zoon.....

Dit artikel is ook te vinden op de website [www.menscentraal.nl](http://www.menscentraal.nl)

©Notos 2004

Het denken over leiderschap is voortdurend aan ontwikkeling onderhevig. Een leidinggevende behoort nu behalve over kennis en werkervaring ook te beschikken over persoonlijke kwaliteiten: dient te beschikken over sociale vaardigheden en hoort mensen te coachen, ze te stimuleren. Je zou dit coachend of inspirerend leiderschap kunnen noemen. Je zou ook kunnen zeggen dat er meer aandacht is voor 'softe' factoren, voor meer vrouwelijke eigenschappen.

Onder invloed van de complexiteit van de tegenwoordige maatschappij (globalisering, broeikaseffect, lage- lonenlanden, interculturele dialoog) worden in de huidige tijd steeds meer eisen worden gesteld aan bedrijven en organisaties en dus aan hun leidinggevenden

Het begrip leiderschap krijgt mettertijd telkens een nieuwe invulling. Het nieuwste paradigma luidt: persoonlijk leiderschap als basis voor dienend leiderschap.

### Persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap zou je gemakshalve kunnen opvatten als de mate waarin iemand in staat is het eigen leven vorm te geven. Iemand die persoonlijk leiderschap vertoont, toont een grote mate van persoonlijke effectiviteit. Covey noemt dit de kern van persoonlijk leiderschap: hoe krijg je jezelf in de richting waarin je zelf ook wilt gaan? Kernbegrippen zijn: visie, moed om beslissingen te kunnen nemen en ook doorzettingsvermogen. Het betekent een eigen koers willen en durven varen.

Persoonlijk leiderschap heeft dus niet direct iets te maken met het uitoefenen van een functie als leidinggevende en hoeft ook helemaal geen betrekking te hebben op een werksituatie. Een kunstenares is persoonlijk effectief als zij in staat is om zichzelf zo uit te drukken als zij dat wil door middel van het verwerven van techniek en het benutten van haar talent. Als zij graag goed wil verkopen en in vele galeries haar werk kan tonen, is zij persoonlijk effectief, maar ook haar buurman de hobbyist is dat als hij geniet van zijn eigen werk. De vraag of je geslaagd bent in het leven, draait dan veel meer om de eigen voldoening over het bereiken van zelfgestelde doelen en niet om de vraag of er maatschappelijk succes is behaald. Vergelijk het maar met een bergbeklimmer die geniet van het uitzicht na een pittige klim en diverse hoogtestages. Hij heeft zichzelf overwonnen.

Persoonlijk leiderschap houdt in dat je zicht hebt op je eigen kwaliteiten en aandachtspunten, dat je weet wie je bent en wat voor jou belangrijk is (waardengedrevenheid). Je gaat moeilijke beslissingen niet uit de weg, hebt een eigen mening en durft verantwoorde risico's te nemen. Iemand met persoonlijk leiderschap is de baas over zijn eigen leven. En ja, misschien geldt dit wel voor veel zelfstandig ondernemers.

### Dienend leiderschap

Persoonlijk leiderschap opent de weg naar een zorgvuldige en respectvolle manier van leidinggeven aan anderen. Persoonlijk leiderschap getuigt van mensenkennis en inlevingsvermogen. Persoonlijk leiderschap vormt de opstap naar dienend leiderschap.

We lezen ook wel de termen balancerend (Copenhagen), transformerend (Van Zijtveld) of spiritueel leiderschap. Ik gebruik graag de term 'dienend' (oa Van den Brink), omdat deze in mijn opvatting het duidelijkste aangeeft waar het in wezen om gaat bij het leidinggeven aan anderen. In het dienen staat immers niet de eigen persoon, het eigen belang (of het ego) centraal. Centraal staat 'de ander', of dit nu een medewerker, een team of zelfs een deel van de wereld is.

Een dienend leider op de werkvloer ziet de kansen en kracht van de organisatie en probeert die te verstevigen. Het oogmerk van de

organisatie als geheel is bij dienend leiderschap mede bepaald door haar plek in de wereld. De doelen die gesteld worden, zijn niet éézijdig gericht op het voortbestaan van de organisatie, winst of het winnen van een concurrentieslag, maar zijn mede gericht op win-winsituaties. Onderdeel van de missie is dan bv milieuvriendelijk en duurzaam ondernemen. Dit kan tot uiting komen door een bijdrage te leveren aan een charitatief doel of het in dienst nemen van mensen met een handicap. Een dienend leider gunt de ander wat hem of haar toekomt, wil delen. De organisatie zelf vormt een werkgemeenschap. Medewerkers worden geprikkeld bij te dragen aan de doelen van de organisatie, maar tegelijkertijd gestimuleerd in hun eigen ontwikkeling. Het mag duidelijk zijn dat overheidsinstanties vanuit hun gerichtheid op het algemeen belang hierin idealiter voorop zouden kunnen lopen.

### Eigenschappen behorend bij dienstbaar leiderschap

Voorbeelden van dienend leiderschap in optima forma vinden we nog niet zoveel, al heeft iedereen wel een persoonlijke 'held' (hedendaags: Nelson Mandela, symbolisch: Mozes, historisch: Jeanne d'Arc).

Om anderen en/of een organisatie te kunnen begeleiden in het ontwikkelingsproces beschik je idealiter over persoonlijk leiderschap. Dat maakt namelijk dat je de ander net een stapje voor bent. Niet persé of alleen in kennis of werkervaring, maar ook met betrekking tot inzicht in het levensproces. Je weet van de pieken en de dalen en wordt er niet door verrast. Je raakt er niet van uit balans en bent in staat verrassende oplossingen te verzinnen.

Welke eigenschappen kenmerken nu een dienstbaar leider? Misschien is nog wel de belangrijkste: uitstraling. Dit is ook het meest ongrijpbare aspect. Charisma valt niet te meten, maar is wel voelbaar en herkenbaar. Die uitstraling komt van binnenuit en voort uit de eigenheid, uit innerlijke kracht en authenticiteit. Maar alleen charisma is niet voldoende. Meer praktisch en duidelijker aanwijsbaar zijn vaardigheden als: lange-termijndenken, heldere beslissingen kunnen nemen, motiveren, empathie, (controle) loslaten, innovatief handelen, winwin-denken, delegeren, luisteren en oog hebben voor menselijke waardigheid. Een dienend leider beschikt over een innerlijke balans tussen 'mannelijk' en 'vrouwelijke' eigenschappen.

### Conclusie

Leiderschap wordt als term nog vaak gebruikt voor de geslaagde manager in het licht van zijn bedrijfsresultaat. In dit artikel wordt betoogd dat wérkelijk leiderschap ontwikkeld wordt via persoonlijk leiderschap en dienend van karakter is. Dienend leiderschap stelt niet het eigen slagen, maar het tot bloei komen van de omgeving tot doel. Dienend leiderschap kan beoefend en ontwikkeld worden binnen een (commerciële) organisatie, maar dat hoeft niet. Zulk leiderschap is een teken van bewustzijn en op zichzelf geen competentie. Dienend leiderschap onderkent het belang van welvaart, maar beoogt in de eerste plaats ontwikkeling en welzijn van de ander.

Boeken die bij dit artikel passen:

M. van den Brink, Spirituele ontwikkeling van mens en organisatie in zeven fasen, Ankh Hermes 2002

J. Heider, De Tao van leiderschap, Contact 1999

Robert Greenleaf, The power of servant leadership, Berret Koehler 1998