
LEIDERSCHAP:

Terug naar menselijke relaties in organisaties

TEKST: SANDRA VAN DER MAAREL

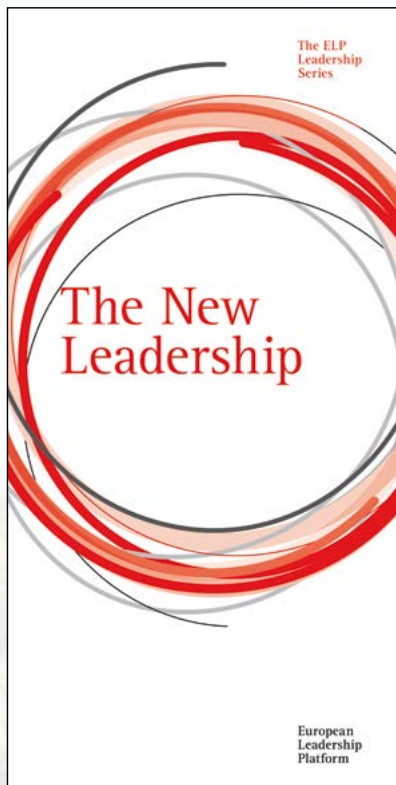
Daar stonden we tijdens de presentatie van het in maart verschenen boek *The New Leadership* bij de Nieuwe Poort op de Zuid-as in Amsterdam. Trots op onze bijdragen aan dit mooie boek. Drie vrouwen opgeleid bij Phoenix, die het gedachtengoed en het geleerde een plek trachten te geven in het bedrijfsleven, zorg en overheid. Ieder op haar eigen wijze, steeds weer zoekend naar een taal waarin het past en gehoord kan worden, in een omgeving die weerbarstig is en waarin het niet altijd voor de hand liggend is. De link naar het themanummer van de Vuurvogel over relaties is snel gelegd en raakt een grote gemeenschappelijke deler uit het boek: terug naar menselijke relaties in organisaties. In dit artikel schets ik de noodzaak voor nieuw leiderschap en de kern van onze artikelen.

Organisaties bestaan uit mensen die onderling met elkaar verbonden zijn en relaties onderhouden met het oog op gezamenlijke ambities. Althans, dat zou een logische bedoeling zijn. Het gros van de organisaties is echter veelal vormgegeven op basis van het machine-denken. Relaties zijn daarin vooral relaties tussen onderdelen die zo nauwkeurig mogelijk op elkaar afgestemd dienen te worden. Relaties die te plannen en beheersen zijn als onderdelen van een efficiënte machine, met bovenaan de piramide de alwetende leider. Het heeft ons grote vooruitgang gebracht die echter met een gigantische prijs is gekomen voor onze leefomgeving en de manier waarop we met elkaar omgaan. Velen ervaren toegenomen stress, angst, wantrouwen en een lage betrokkenheid bij het werk dat ze doen in organisaties waar mensen worden gezien als human resources en de oorspronkelijke bedoeling uit het oog is verloren. We hebben onszelf en onze aarde uitgeput.

We leven bovendien in een tijd waarin we meer en meer met elkaar verbonden zijn in complexe systemen die continu in beweging zijn. Leek verandering een uitzondering die gemanaged kon worden, nu dringt het steeds meer door dat verandering in werkelijkheid de enige

constante is. Het oude leiderschap vanuit plannings, control, duidelijke stippen op horizonnen en helder gescheiden grenzen tussen onderdelen werkt niet meer om mensen mee te kunnen nemen in deze snel veranderende, onderling verweven werkelijkheid en om onszelf en onze aarde gezond te houden. Het speelveld is bovendien te complex om als leider alle antwoorden te hebben. Het mechanistische denken maakt plaats voor een organische manier van kijken naar relaties, patronen en ordening. Verticale top-down structuren worden horizontaal. Zelforganisatie is het nieuwe toverwoord. Iedereen wordt leider. Organisaties worden levende, open netwerken. Dan volgen ook de essentiële vragen: Waar waren we ook alweer van? Wat was ook alweer de bedoeling? Hoe kunnen we dit samen organiseren? En, wat betekent dit voor leiderschap?

In haar artikel *Leadership 3.0: Building on Character* schrijft Lieke Thijssen over de verschillende karakterstructuren die ze in haar onderzoek bij leiders is tegengekomen en over het belang van innerlijk leiderschap als basis om anderen succesvol te kunnen leiden. Lieke: 'Deze tijd vraagt om herstel van de menselijke maat. Dat begint met het innerlijk leiderschap van de leider. Als



leider red je het in mijn ogen uiteindelijk niet als je niet bereid bent om eerst de relatie met jezelf aan te gaan voordat je de relatie met de ander aangaat. Wil je anderen kunnen motiveren, inspireren en hun talent optimaal benutten dan moet je dit ook van jezelf kennen.' Het kennen van de eigen karakterstructuur met de bijbehorende kwaliteiten en valkuilen is volgens haar essentieel: 'Iedere dag herhalen mensen onbewust de relaties uit het verleden, ook in professionele relaties. Deze onbewuste processen worden gevoed door een bepaalde karakterstructuur en loyaliteit aan het systeem van herkomst. Daar weet van hebben is voor mij nieuw leiderschap.'

In *Listening is the New Leading* doet Turid Mastenbroek een appel aan leiders om meer naar zichzelf en anderen te luisteren. Turid: 'Ik zie luisteren als de basis om ook maar een stap verder te kunnen komen. Het is de basis voor de verbinding met anderen. We zullen flexibeler en creatiever moeten worden en kunnen niet meer varen op die ene alwetende leider. Daarvoor is het te complex. Dan wordt luisteren belangrijk om met elkaar het gesprek te hebben zodat nieuwe oplossingen kunnen ontstaan. Het gaat om luisteren in de breedste zin, zowel

naar jezelf, naar de ander als naar de organisatie als geheel: Wat is de identiteit van de organisatie? Zoals we naar een kind luisteren dat ook een eigen identiteit heeft en een eigen pad. In plaats van de organisatie te gebruiken voor ons eigen doel, dit om te draaien door de vraag te stellen: Wat wil er nou eigenlijk ontstaan?'

In mijn eigen artikel *Slow Down to Speed Up* pleit ik voor vertraging als tegenbeweging op onze neiging tot druk doen en haastige oplossingen. We rennen met elkaar maar door uit angst voor stilstand en het niet-weten. Bovendien laten we ons vaak voortjagen door nietszeggende oneliners die we visie noemen. We herhalen slechts wat er al was en lopen een kant op waar we ons innerlijk niet mee verbonden voelen. Ik zie het als de taak van leiders om, in plaats van de druk steeds verder op te voeren, onderbrekingen te organiseren. Dan kan er opnieuw worden gekeken naar zichzelf, de organisatie en de omgeving. Vertraging leidt zo tot groter bewustzijn waardoor nieuwe antwoorden kunnen ontstaan en actie die voortkomt uit wijsheid. Door de tijd te nemen voor verhalen en samen al lerend onderweg te gaan komt de bedoeling van de organisatie tot leven. Dat verbindt mensen in organisaties op hartniveau en dan kan het weer stromen, in de richting die we bedoelen. 🐉

The New Leadership is in het Engels verschenen in een uitgave van het European Leadership Platform. Het European Leadership Platform organiseert dialoogtafels rond leiderschapsthema's. De veertien auteurs zijn lid van het platform. Lieke Thijssen en Sandra van der Maarel zijn beide ook als moderator verbonden.