

## **Weg met de ingewikkeldheid**

*De tendens in management is tegenwoordig vooral geënt op het snel en adequaat in kunnen spelen op veranderingen. En dat vergt vooral visie en leiderschap. Maar welke stijl van leidinggeven is nou wenselijk in deze snelle tijd? Ontdek wat werkelijk belangrijk is. Beschouwingen over transformationeel leiderschap.*

Nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij komen en gaan. Wat gisteren nog nieuw was is vandaag alweer oud. Deskundigen verklaren dat ontwikkelingen in de huidige eeuw steeds sneller, radicaler en dieper zullen gaan. De ene technologische doorbraak na de andere zal volgen, waardoor veranderingen dan ook steeds meer worden gezien als transformaties. En die gaan niet meer stapsgewijs maar ontwikkelen zich steeds meer met enorme sprongen. Transformaties hebben vooral betrekking op veranderingen in het onderliggende karakter van de systemen en/of subsystemen die gezamenlijk een organisatie vormen. De veranderingen gaan dus vooral dieper. Voortdurende verbeteringen, vernieuwingen en standaardisaties binnen bedrijven zijn nog steeds zeer waardevol maar schijnbaar is er tegenwoordig meer nodig dan dat alleen. En dat meer zit hem vooral in de zeer moeilijk grijpbare factor van bewustzijn. Bewustzijn van het zelf, bewustzijn van relaties en bewustzijn van het organisatiesysteem. Zo ontstaat er binnen bedrijven onder invloed van externe veelal niet beïnvloedbare ontwikkelingen steeds weer een nieuwe werkelijkheid. En dat vergt nogal wat van onze systemen en van het management.

### **Stap uit de cocon**

Gezien alle ontwikkelingen in de markt en in de maatschappij zijn de visies over leiderschap de afgelopen jaren continue in beweging geweest. Ondanks de vele termen die voorkomen is in essentie een tweedeling te maken tussen transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap. Bij transactioneel leiderschap wordt veelal uitgegaan van een 'ruilrelatie' tussen de manager en zijn medewerker. Er is sprake van een 'voor wat hoort wat' systeem waarbij de manager vooral de juiste kaders en randvoorwaarden voor medewerkers schept. Medewerkers presteren naar wat van hun gevraagd en verwacht wordt. Goed presteren leidt veelal tot een beloning. Matig presteren leidt veelal tot sancties en ingrepen waarbij de manager het veelal voor het zeggen heeft. Deze vorm van leiderschap is vrij traditioneel. Transformationeel leiderschap daar en tegen is veel meer gericht op inspiratie en betrokkenheid. In dit kader wordt ook wel gesproken over het 'teddybeer' effect van een leider omdat hierbij vooral de emotionele intelligentie een belangrijke rol speelt. Een manager heeft dan bijvoorbeeld veel aandacht voor de individuele kwaliteiten van medewerkers, kan een grote tolerantie opbrengen voor onderlinge verschillen en streeft naar

samenwerking en collectieve eenheidszin. In essentie vormt persoonlijk bewustzijn het sleutelwoord bij transformationeel leiderschap. Dit vergt van managers dat ze eerst uit hun eigen cocon moeten stappen en eerst zichzelf zullen moeten transformeren van rups tot vlinder om vervolgens van daaruit medewerkers te inspireren en verder de organisatie te creëren. Eigenlijk is het heel simpel. De transformatie van de manager is erop geënt dat hij vooral gewoon zichzelf wordt. Dit betekent dat het ego keurslijf van mentale en emotioneel opgebouwde patronen worden doorzien en worden overstegen. Het betekent bijvoorbeeld ook dat een manager geen rollen meer speelt uit eigenbelang of uit angst. Het betekent dat hij geleid wordt door innerlijke waarden en principes in tegenstelling tot uiterlijke (status)factoren.

### **Ervaar de kwaliteit**

Vraag aan een willekeurige manager bijvoorbeeld maar eens wat hij daadwerkelijk bewust laat gebeuren, in zichzelf, in zijn relaties met bijvoorbeeld medewerkers en in zijn organisatie. Het antwoord lijkt simpel en voor de hand liggend, echter hoe dieper hij naar deze vragen zal kijken hoe minder het antwoord voor de hand zal liggen. Csikszentmihaly, Flow deskundige heeft wel eens uitgedrukt dat managers het functioneren van de geest beter moeten leren kennen. We kunnen ons hele leven autorijden zonder te weten hoe de motor werkt. Het doel van autorijden is immers om van de ene plaats naar de andere te komen. En dat is gewoonweg dat. Maar als we een leven leiden zonder ooit te begrijpen hoe we denken, waarom we voelen wat we voelen, wat onze acties stuurt, missen we het allerbelangrijkste in het leven namelijk de kwaliteit van de ervaring zelf. Wat voor iedere manager uiteindelijk het belangrijkste is, is wat hij in zijn bewustzijn ervaart. Vanuit dat hoger bewustzijnspectief zijn managers in staat nieuwe werelden te creëren.

Een enorme paradox die je tegenkomt bij het ontwikkelen van transformationeel leiderschap is dat een manager om de toenemende externe complexiteit aan te kunnen innerlijke eenvoud dient te ontwikkelen. Cruciale vraag die dan rijst is transformationeel leiderschap te leren? Het volgen van kennis en vaardigheidstrainingen is hiervoor niet toereikend gebleken. Een transformationeel leider beschikt immers naast kennis en vaardigheden vooral over het vermogen om diep genoeg in zichzelf te kunnen kijken. Instrumenten zoals coaching en intervisie blijken hiervoor zeer geschikt. Niet voor niets dat persoonlijke coaching zo populair is geworden de afgelopen jaren. En de coachtrend is nog steeds groeiende. Coaching speelt immers bij uitstek in op de trend van transformationeel leiderschap.

## **Ontwikkeling op een dieper niveau**

Om een succesvolle en vooral authentieke leider te kunnen zijn voor medewerkers is het dus voor een manager vooral van belang in eerste instantie zichzelf op een dieper niveau te ontwikkelen. Ontwikkeling komt letterlijk neer op het wegnemen van ingewikkeldheden. Hierdoor ontstaat innerlijke eenvoud en geraakt de geest in een scheppende zijnstoestand. Hierdoor komt het ware zelf steeds meer naar boven en de echt innerlijke kracht en authenticiteit van de manager vrij. Die natuurlijke echtheid leidt tot ware inspiratie vanuit het hart en dat is wat steeds meer onderscheidend en inspirerend zal gaan werken. Transformationeel leiderschap maakt van managers dus essentiële leermeesters en magiërs die in staat zijn tot scheppen en creëren. Transformationeel leiderschap vergt ook vooral de moed om anders te durven zijn. Anders en toch ook gewoon weer jezelf. Persoonlijke ontwikkeling zit vol met paradoxen. De transformationeel leider blijft vooral bij zichzelf, is zichzelf en is allesbehalve een kuddedier. Ricardo Semler, een opzienbarend en vooruitstrevend Braziliaanse ondernemer is het prototype van een transformationeel leider. In zijn Braziliaanse bedrijf Semco zijn geen secretaresses, geen vaste werktijden, geen businessplannen en geen geconditioneerde structuren. Medewerkers bepalen zelf hoeveel ze verdienen en kiezen en beoordelen zelf hun baas. Financiële informatie is beschikbaar voor iedereen en medewerkers worden behandeld als zelfdenkende en creërende volwassenen. Vergaderingen zijn vrijwillig en iedere medewerker heeft inspraak. Een utopie? Semco is een zeer succesvol bedrijf, er werken ongeveer zo'n drieduizend medewerkers en het bedrijf maakt enorm veel winst. Als mensen zich als dieren in een kooi gedragen, dan ligt het schijnbaar aan de kooi en niet aan de mensen. En leiders creëren de kooien. De manier waarop Ricardo Semler zijn organisatiesysteem heeft opgebouwd, is in alle opzichten gebaseerd op puur (zelf)bewustzijn.

Het werken aan zelfbewustzijn leidt dus tot persoonlijk meesterschap ofwel meesterschap in het zelf. Vandaar uit kan een manager parallel werken aan meesterschap in ondernemen en meesterschap in relaties. De term meesterschap duidt vooral op het kunnen handelen vanuit een diep innerlijk vertrouwen. Hoe hoger het zelfbewustzijn hoe meer de leider in staat is op een diep niveau mensen en de systemen in zijn bedrijf te doorzien. Dit inzicht kan leiden tot een innerlijk weten. De focus ligt dan veelal op een dieperliggende essentie; dat waar het meestal echt om gaat. Zelfkennis opent dus vele deuren. Wijsgeren uit de oudheid hebben reeds gesteld dat de mens in essentie op micro kosmisch niveau alle wetten en principes van de macrokosmos bevat. Als je jezelf begrijpt, begrijp je de wereld en haar systemen om je heen.

## **Stel de juiste vragen**

Om transformationeel leiderschap te stimuleren is het belangrijk aandacht te besteden aan zingeving en vooral de juiste vragen te stellen. Deze vragen kunnen zich bevinden op diverse terreinen en diverse niveaus. Denk bijvoorbeeld eens aan de volgende vragen; wat is de essentiële bedoeling van de functie van de leidinggevende? Wat is de bedoeling van zijn leven? Wat heeft hij met zijn specifieke kwaliteiten te bieden aan zijn medewerkers?. Waarom doet hij de dingen die hij doet? Kijk hierbij niet alleen naar de rationele kant maar benader het vooral vanuit de gevoelskant. Kenmerkend voor bedrijven waarin er sprake is van transformationeel leiderschap is de aanwezigheid van bezieling. Bezieling vergt moed van zowel managers als medewerkers. Bezieling vraagt immers soms om het betreden van een totaal onbekend (veelal gevoelsmatig) terrein, zonder wegenkaart, zonder voor de hand liggende antwoorden op misschien in eerste instantie simpel lijkende vragen. En hoe dieper het gaat, hoe eenvoudiger het in essentie wordt. Hierin schuilt wel een paradox want een ervaring van eenvoud op een dieper niveau kan gepaard gaan met een bepaalde mate van onbevattelijkheid en ongrijpbaarheid.

Transformationeel leiderschap omvat niet een andere manier van denken, maar vraagt vooral om een andere manier van kijken. Een sleutel tot zelfbewustzijn is trouw zijn aan wie je bent, dan doen wat goed voor je voelt om zo te krijgen wat je hebben wilt. Simpel? De meeste mensen en ook managers benaderen deze realiteit vaker andersom. Ze proberen eerst iets te doen om iets te kunnen hebben om vervolgens iemand te kunnen zijn. De laatste weg (doen, hebben, zijn) is gericht op uiterlijke manifestatie en kan leiden tot fakemanagement bij een bedrijf. De eerste weg (zijn, doen, hebben) is gericht op kerntransformaties en leidt tot transformationeel leiderschap. Deze laatste weg leidt veelal tot een visie en strategie vanuit het hart. Dit soort leiderschap creëert organisatiesystemen die gebaseerd zijn op liefde, wijsheid en eenheid.

*Tekst; Nathalie van Spall*

*Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. MANA begeleidt mensen, teams en bedrijven bij veranderingsprocessen en verbindingsvraagstukken. Info: [www.mana.nl](http://www.mana.nl), [nvanspall@mana.nl](mailto:nvanspall@mana.nl), 076-5339108.*

### **Kenmerken van transformationele leiders**

- Ze beschikken over een inspirerende visie
- Ze gebruiken verhalen en symbolen
- Ze spreken krachtige empathische taal
- Ze krijgen vertrouwen door wat ze doen
- Ze beschikken over een hoog zelfbewustzijn
- Ze werken vanuit waarden
- Ze dagen mensen uit in hun persoonlijke ontwikkeling
- Ze handelen vanuit geduld en mededogen
- Ze handelen vanuit liefde i.t.t. angst
- Ze hebben charisma door wie ze zijn, gewoon zichzelf
- Ze zijn authentiek en spelen geen rol
- Ze motiveren mensen door inspiratie
- Ze begrijpen en doorzien collectieve systemen
- Ze hebben aandacht voor mensen
- Ze ontwikkelen een boeiend beeld van de toekomst
- Ze zijn wat ze verkondigen
- Ze zijn pro actief en handelen creërend

### **Organisatie kenmerken transformationeel leiderschap**

- De organisatie is een open systeem
- Het collectieve systeem en belang wordt erkend
- Er is wederzijdse invloed d.m.v samenwerking i.p.v. controle
- Chaos wordt aangewend als veranderingsenergie
- Er zijn verbindingen i.p.v. hiërarchische lijnen
- Er heerst vertrouwen
- Er wordt gedacht buiten de heersende kaders
- Er is sprake van een leercultuur
- Medewerkers kunnen zichzelf zijn en zijn authentiek
- Persoonlijke ontwikkeling staat hoog in het vaandel
- Er wordt gewerkt vanuit innerlijke kracht en eigen verantwoordelijkheid