

ON BECOMING A LEADER



Wat is leiderschap?

Leiderschap is als schoonheid: het is moeilijk, zo niet onmogelijk te definiëren, maar we herkennen het fenomeen zodra we er mee worden geconfronteerd. Leiderschap is verder belangrijk. In de eerste plaats maatschappelijk: zonder overdrijven kan worden gesteld dat de kwaliteit van ons leven en de maatschappij afhankelijk is van de kwaliteit van onze leiders. In organisaties zijn leiders belangrijk, omdat ze niet alleen bepalend zijn voor de effectiviteit van de organisatie, maar ook omdat leiders ons door veranderingen en turbulente tijden leiden. Leiders zijn mensen die de heersende cultuur begrijpen, ook al is veel van de cultuur latent. Tenslotte belichamen leiders de integriteit van onze organisaties: als er *iets* is dat vertrouwen geeft, dan is dat het gevoel dat mensen aan de top integer zijn.

De essentie van leiderschap is, volgens Bennis, volledige, vrije zelfexpressie. Leiders zijn mensen die als geen ander zichzelf kunnen uitdrukken: die weten wie ze zijn, wat hun sterke en zwakke kanten zijn, die weten wat ze willen en die in staat zijn dat aan anderen over te brengen. De sleutel naar volledige zelfexpressie ligt in het begrijpen en doorgronden van jezelf en van de wereld. En leren is het proces waarmee je levenslessen kunt omzetten in begrip over jezelf en/of de wereld. Leider worden is hetzelfde als een waarschijnlijk en evenwichtig mens te worden. Uiteindelijk is leider worden niets anders dan jezelf worden.

Leiders zijn er in alle soorten, maten en verschijningsvormen. Dit is wat leiders gemeen hebben:

Visie: een leider heeft helder voor ogen wat hij wil – professioneel en persoonlijk – en heeft bovenal de vastberadenheid om, ook bij tegenslag, zijn visie te realiseren.

Passie: de leider houdt van wat hij doet. Een leider die zijn passie overbrengt geeft hoop en inspiratie aan anderen.

Integriteit: zelfkennis, openhartigheid en rijpheid. Vertrouwen is niet zozeer een ingrediënt van leiderschap als wel het resultaat ervan.

Leergierigheid: de leider wil bij voortduring zo veel mogelijk leren, over zichzelf en over de wereld.

Durf: de leider is bereid risico's te nemen. Hij is gefocust op succes, niet op falen.

Onafhankelijk denken

De eerste en voornaamste stap op weg naar je eigen leiderschapsontwikkeling is je rekenschap geven van de omgeving voor wat die is en je daarvan onafhankelijk verklaren. Alle leiders hebben in hun ontwikkeling hun omgeving bevochten. De eerste stap is te weigeren anderen de regie over jou te laten voeren en er voor te kiezen jezelf te ontplooien. Het devies is: wees wie je bent en raak het niet kwijt. Het is soms moeilijk om jezelf te zijn. Onderworpen aan alle druk van familie en andere sociale structuren, verliezen we ons zelf. We raken verloren in de menigte: meer verbonden en gehoor gevend aan deze menigte dan aan onszelf. Zo verliezen we ons vermogen te creëren. Luisteren naar en vertrouwen geven aan onze innerlijke stem is een van de meest belangrijke lessen van leiderschap. Bennis: *zelfbewustzijn = zelfkennis = zelfbeschikking = zelfbeheersing = zelfexpressie*.

Leiders versus managers

Leiderschap is eerst zijn, dan doen. Alles wat een leider doet, reflecteert wie hij of zij is. Leiders hebben regie over hun omgeving, terwijl managers er onderdeel van zijn. Een manager past op de winkel, accepteert de huidige situatie, vertrouwt op controle, focust op de dingen goed doen en is verantwoordelijk voor het resultaat onder aan de streep. Een leider daarentegen voert vernieuwingen door, daagt de huidige situ-

atie uit, schenkt vertrouwen, focust op het doen van de goede dingen en is verantwoordelijk voor de toekomst. De belangrijkste eigenschap van leiders is de bekommernis om een doel, een overkoepelende visie. Voor het communiceren van de visie, het na te streven doel, is het gebruik van een treffende metafoor niet te onderschatten.

Ken u zelve

Authentiek zijn betekent letterlijk je eigen auteur zijn, je eigen aangeboren drijfveren en wensen kennen, en je eigen weg vinden om ze naar buiten te brengen. Voor leiders is het van belang de eigen waarden en overtuigingen goed te kennen. Jezelf kennen betekent een onderscheid maken tussen wie je bent en wie je wilt zijn en wat anderen vinden wie jij bent en wie jij zou moeten zijn. Niemand kan jou leren hoe je jezelf kan worden, hoe je jezelf kan uitdrukken, behalve jijzelf. Maakt niet uit op welk moment je je eigen leerproces start: zelfkennis en zelfontwerp zijn levenslange leerprocessen. Meer leiders zijn gevormd door toeval, omstandigheid of vastberaden wil, dan door alle leiderschapscursussen samen.

Perspectief

Leiders moeten even veel vertrouwen op hun intuïtieve en conceptuele vaardigheden (rechter hersenhelft) als op hun logische en analytische vaardigheden (linker hersenhelft). Leiders hebben geleerd te vertrouwen op hun innerlijke stem ('gezegende ingevingen'). Het is hoe je je voelt dat bepalend is voor hoe je je gedraagt. De meeste mensen verwerken hun gevoelens niet, omdat hierover denken hard werken is. Jezelf ontwikkelen is te beschouwen als een reeks conflicten die we moeten aangaan en oplossen. Iedereen die zichzelf volledig en in alle eerlijkheid wil uitdrukken moet een perspectief hebben: leiderschap zonder perspectief en gezichtspunt is geen leiderschap. Perspectief is niets meer en niets minder dan hoe je de dingen ziet, jouw particuliere referentiekader.

Life Long Learning

Leiders verschillen van anderen in hun constante honger naar kennis en ervaring. Reflectie op het eigen denkproces is het belangrijkste en moeilijkste wat er is. Schrijven is een uitstekend middel om je gedachten te ordenen en te leren van jezelf. Met je verleden kun je maar een ding doen: het begrijpen. Mensen die naar toneelvoorstellingen gaan, boeken lezen, de klassiekers kennen, die open staan voor en genieten van nieuwe ervaringen, zijn meer geneigd succesvol te zijn als leider dan iemand met een MBA.

Leiderschapscompetenties:

- ☒ Vakinhoudelijke expertise

- ☒ Sociale vaardigheid
- ☒ Conceptueel vermogen
- ☒ Oordeelsvermogen/smaak
- ☒ Karakter

Een van de belangrijkste opgaven is leren van fouten. Fouten zijn niet alleen noodzakelijk, ze zijn nagenoeg synoniem met groei en vooruitgang. Fouten bevatten belangrijke lessen – maar alleen als we ze kalm doordenken, zien waar we de mist in gingen, mentaal herzien wat we doen en dan op basis daarvan handelen. Tips:

- ☐ Leren is niet hebben, maar zijn.
- ☐ Leren dient actief, persoonlijk en gepassioneerd te zijn.
- ☐ Alle clichés over reizen zijn waar: reizen verbreedt je ervaring.
- ☐ Wees verantwoordelijk: geef anderen niet de schuld.
- ☐ Je kunt alles leren wat je wilt: wees niet bang om te falen.
- ☐ Begrip ontstaat door te reflecteren op je ervaringen: door iets te doorgronden wordt het onderdeel van je leven.
- ☐ Van vrienden kun je veel leren, omdat ze bereid zijn je de waarheid te vertellen.

Change-Agent

Adagium is de uitspraak van de oude meester, Kurt Lewin: 'Als je iets werkelijk wilt begrijpen, probeer het dan te veranderen.' Om veranderingen buiten henzelf te kunnen managen, moeten leiders ook comfortabel zijn met verandering in hun eigen leven. Leiders zien verandering als een kans, in plaats van als een obstakel. Zij accepteren verandering in plaats van zich er tegen te verzetten. Leiders leren door te doen. Zij leren wanneer er uitdaging is, wanneer de taak ongedefinieerd is, wanneer de klus voor het eerst wordt uitgevoerd. Leiders leren het beste door te leiden in het zicht van obstakels. Tegenspoed slaat je of knock-out of het maakt je een beter en grootser persoon. Succesvolle leiders leren vroeg in hun carrière om zich comfortabel te voelen met ambiguïteit.

People Skills

Minder hiërarchische organisaties (het nieuwe paradigma) vragen een compleet verschillende set skills. People skills verdienen meer aandacht dan ze vaak krijgen in discussies over leiderschap: sommige van deze vaardigheden kunnen worden geleerd, anderen niet. Het is mogelijk een cultuur te creëren die kwaliteiten aantrekt die je waardeert in mensen. Leiden door de juiste toonzetting ('leading through voice'), inspireren door vertrouwen en empathie, levert meer op dan alleen mensen aan je kant krijgen.

Eva van Wijngaarden Management Consultant.

'On becoming a leader' is wat mij betreft een echte evergreen. De gedachten die Bennis in dit boek over leiderschap ontvouwt zijn fundamenteel, inspirerend en praktisch. Het boek ademt de sfeer van de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw, in die zin dat zelfverwerkelijking en groei als mens als het recept om leiderschap te ontwikkelen worden aangeprezen. De thema's verbonden aan leiderschap zijn ook nu nog eigentijds: visie, change, integriteit, passie en lef. Het benadrukken van onafhankelijkheid in denken en handelen is verfrissend en, zeker anno nu, op zijn plaats. Bennis heeft met dit baanbrekende boek de toon gezet voor vele auteurs van naam na hem. Dat geldt bijvoorbeeld voor het klassieke onderscheid dat hij maakt tussen managers en leiders, het belang om te focussen op de ontwikkeling van kwaliteiten in plaats van op verbeterpunten (vgl. Buckingham), de relatie tussen leidinggeven aan jezelf en leidinggeven aan anderen (vgl. Covey) en niet in de laatste plaats het belang van lifelong learning (o.a. Senge). 'On becoming a leader' is een aanrader vanwege het fundament dat het boek legt onder allerhande eigentijdse stromingen op het gebied van leiderschapsontwikkeling.

Aan de slag met je eigen ontwikkeling van manager naar leider? Wij helpen je graag. Bijvoorbeeld met ons unieke individuele trainingstraject. Meer weten over onze visie en aanpak? Neem contact met ons op.

0031 40 230 4 231 | www.cltr.nl | info@cltr.nl

