

# DE LEIDERSCHAPSPARADOX



# DE LEIDERSCHAPSPARADOX

## Korte samenvatting van de inhoud

Ons beeld van leiderschap wordt in hoge mate bepaald door hoe wij leiderschap bij anderen zien.

Daarbij zien wij vooral leiderschap dat op gezag van anderen wordt uitgeoefend. Hierdoor ontstaan leiderschapsmythen.

De leiderschapsparadox maakt zichtbaar dat deze in strijd zijn met de intrinsieke inhoud van leiderschap. Leiderschap vereist namelijk persoonlijk draagvlak, gebaseerd op leiderschap dat je ook over jezelf uitoefent. Deze laatste vorm van leiderschap kan ontwikkeld worden, en wel door beoefening.

Een inspirerende benadering voor leiderschapsontwikkeling biedt het concept duurzaamheid, zowel op maatschappelijk, organisatorisch en persoonlijk niveau.

Duurzaam leiderschap is leiderschap dat zich inzet voor een organisatieontwikkeling die bijdraagt aan kwaliteit voor mens en samenleving.

Als werkhypothese voor deze benadering van leiderschapsontwikkeling kunnen de transformationele leiderschapsdimensies zoals beschreven door Prof. Joe DiStefano, uitstekend worden ingezet.

Als ontwikkelmethodiek pleit ik daarbij voor action learning, waardoor leiderschapsontwikkeling door beoefening mogelijk wordt. Tenslotte is leiderschap gedrag en gedrag kun je ontwikkelen. Maar daar moet je wel wat voor doen.

Tot slot kom ik terug op het begin:

duurzaam leiderschap verbeeldt het ontwikkelen van duurzaam gedrag, en duurzaam bewustzijn waardoor er in de relatie mens, organisatie en maatschappij nieuw engagement kan ontstaan op basis van persoonlijke ontwikkelingskeuzes en mogelijkheden.

## Wat is de leiderschapsparadox

De paradox van leiderschapsontwikkeling is lastig te formuleren.

Met de leiderschapsparadox wil ik het dilemma introduceren waarvoor je bij het ontwikkelen van autonoom leiderschap komt te staan. Dat dilemma betreft het vraagstuk of je leiderschap kunt ontwikkelen door anderen die leiderschap uitoefenen te volgen.

*De paradox is dan, dat volgen eigen leiderschap uitsluit.*

Dat betekent natuurlijk helemaal niet, dat je niet van anderen kunt leren. Integendeel.

Echter, in de meeste benaderingen van leiderschap wordt leiderschap nu juist gezien als inspirerend en motiverend gedrag, dat anderen er toe brengt de leider te volgen. Nu zou je wel kunnen stellen dat de leider in zo een geval een bepaalde vorm van leiderschap uitoefent.

De vraag is dan natuurlijk: welke?

Het volgende artikel heeft als doel om met het onderkennen van de leiderschapsparadox toch een benadering te vinden voor leiderschapsontwikkeling. De essentie daarvan is, dat deze begin en eind vindt in de persoon, terwijl inzichten hierover aan de praktijk getoetst kunnen worden.

# DE LEIDERSCHAPSPARADOX



## Inleiding

Wat maakt leiderschap zo interessant?

Misschien is het wel de beeldvorming rond leiderschap, waardoor we zo gefascineerd worden. Bij alle belangrijke beslissingen die politiek, economisch en maatschappelijk genomen worden, speelt leiderschap een rol.

Leiderschap heeft in ieder geval met invloed en met macht te maken.

Het effect daarvan is, dat wij leiderschap waarnemen en ervaren bij degenen die invloed of macht op ons uitoefenen. En hun boodschap is dat zij navolging verdienen.

Dit wordt door veel onderzoekers en auteurs op het gebied van leiderschap bevestigd.

Waarbij zij het adagium uitdragen: er zijn leiders, dus moeten er ook volgers zijn. Wie dit aanneemt wordt veel succes beloofd. En dat is zeer verleidelijk.

Er worden hier leiderschapsmythen gemaakt: leiders worden geboren, of vanwege bepaalde kwaliteiten benoemd, gekozen of geroepen. Leiderschapsmythen kunnen bijna mystieke vormen aannemen: hierin zetten leiders het lot naar hun hand en maken een toekomst of nieuwe maatschappij. In deze benadering wordt leiderschap eigenlijk door helden uitgevoerd.

In mijn visie wordt leiderschap op deze wijze fundamenteel vertekend.

Leiderschap zelf is helemaal niet zo maakbaar. Zo kun je ook geen goede baas maken.

Maar je kunt er wel een worden.

En daarmee zijn we midden in een fundamentele vraagstelling rond leiderschap aangekomen.

Is leiderschap te leren, kun je leiders maken, of gaat het bij leiderschap om iets anders?



## De leiderschapsparadox

Leiders<sup>1</sup>, noch leiderschap, komen zomaar uit de lucht vallen.

Leiderschap is ook niet te koop.

Maar wat is leiderschap<sup>2</sup> nu eigenlijk?

Onder leiderschap versta ik het vermogen om adequaat, effectief en professioneel om te gaan met veranderingen van organisaties in de dynamiek van organisatie, maatschappij en mens. Dit vereist onder meer richting zoeken, visie ontwikkelen, strategische keuzes maken, doelen communiceren, betrokkenheid realiseren, samenwerken, inspireren en enthousiasme bevorderen

De vraag is hierbij welk soort leiderschap in welke situatie zinvol is, waarbij we weten dat een situatie geen statisch begrip is, maar eerder een procesfase.

En een dieper liggende vraag is, of er niet een vorm van duurzaam leiderschap<sup>3</sup> zou kunnen bestaan.

Hiervoor is het nodig, om te onderzoeken wat wij met leiderschap willen en van leiderschap verwachten. In het complexe veld waarin wij leiderschap zien, is het misschien goed dat deze vragen gesteld worden.

In veel organisaties, maar ook in maatschappelijke verbanden, zien wij leiderschap in vormen die vluchtig zijn en voorbij gaan. Er zijn vaak korte termijn doelstellingen en er wordt een leiderschapstijl ingezet om deze te realiseren.

Bij gehaalde doelen of niet gehaalde doelen wordt de leider vaak na korte tijd weer overbodig.

De gevolgen van deze verschijningsvorm van leiderschap zijn enorm. Het effect is namelijk, dat organisaties en maatschappelijke ontwikkelingen weliswaar bestuurd worden, maar mogelijk in geen enkel opzicht tot verbeteringen komen.

Ondanks de leiderschapsmythen die bestaan, zie ik deze leiderschapsfenomenen veeleer als plaatsbeklederschap. De leider voert uit wat er van hem wordt verwacht.

Het is echter de vraag of leiderschap op gezag en ook op basis van de verwachtingen van anderen wel leiderschap kan zijn.

Volgens mij niet. Zo een vorm van leiderschap is volstrekt tegengesteld aan de intrinsieke inhoud van leiderschap: en dat leidt tot de leiderschapsparadox.

Leiderschap betekent dat je niet alleen leiderschap uitoefent in een werkomgeving, maar ook over jezelf. Leiderschap zonder deze persoonlijke spiegel, of een persoonlijk draagvlak is hol, en misschien wel levensgevaarlijk. Leiderschap dat volgelingschap vereist is een goed voorbeeld van de leiderschapsparadox.

---

<sup>1</sup> Het begrip leiders zal ik zoveel mogelijk vermijden, omdat het in mijn visie te veeleer om leiderschap gaat, als gedrag dat uitgeoefend wordt, dan om een personificatie, die als het ware losgekoppeld kan worden van gedrag.

<sup>2</sup> Zie ook Kotter: A Force for Change, 1990.

<sup>3</sup> Het begrip van duurzaam leiderschap is onder meer door John Adams, PhD geïntroduceerd in het boek: 'Thinking Today as if Tomorrow Mattered'. Duurzaam leiderschap verwijst naar een vorm van leiderschap, die niet situationeel bepaald is, maar gebaseerd op leiderschapsgedrag, waarin ook de waarden van duurzaamheid verankerd zijn. Het effect daarvan wordt in de volgende quote aangegeven: 'values create value'.

Waarom zou je de leiderschapsparadox willen opheffen?

Dat wil ik, omdat ik het een fundamentele vraag vind welke vorm van leiderschap aanvaardbaar en wenselijk is.

Hiervoor wil ik graag een beeld van duurzaam leiderschap schetsen, dat onder meer gekenmerkt<sup>4</sup> wordt door:

- respect voor mens, organisatie en wereld
- ontwikkelingsgericht
- visionair en interdependent<sup>5</sup> denken
- integriteit en authenticiteit en rechtvaardigheid
- autonomie en verbondenheid
- delen; -niet verdelen
- samenhang; -niet compartimenteren<sup>6</sup>
- creatief, innovatief en scheppend
- verwerkelijkend en zinvol.

Dat is nogal wat.

Stel je voor, hoe de wereld er uit zou zien, indien er meer op deze wijze leiderschap wordt uitgeoefend. Ziet de toekomst er dan anders uit? Zo wel!

### Over het begrip duurzaamheid

Duurzaam heeft als gewone betekenis: bestemd om lang te blijven. Aan deze betekenis werd een geheel nieuwe invulling gegeven in het Brundtlandrapport (WHO, 1987):

“Sustainable development is such a development that meets the needs of the present, without compromising the ability for future generations to meet their own needs”.

Duurzaamheid vertegenwoordigt daarmee een ethische waarde, welke onder meer vier dimensies kent: een sociale (rechtvaardigheid op wereldvlak. arm-rijk, ziek-gezond, oorlog-vrede), een ecologische (respect voor de draagkracht van de aarde), een participatieve (inspraak van de burgers in het belang van duurzaamheid) en een economische (productie en consumptie voor behoeftebevrediging). Recent wordt hiervoor wel het begrip Planet-People-Profit gebruikt om het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen aan te geven.

\* Meer informatie: [www.are.admin.ch/are/en/nachhaltig/international\\_uno/unterseite02330/](http://www.are.admin.ch/are/en/nachhaltig/international_uno/unterseite02330/)

<sup>4</sup> Enkele kenmerken van duurzaam leiderschap (nl. integriteit, authenticiteit en creativiteit) worden ook door Steward D. Friedman genoemd, in het “Total Leadership Programme”, Wharton University, 2002, ([knowledge.wharton.upenn.edu](http://knowledge.wharton.upenn.edu)).

<sup>5</sup> Interdependentie heeft betrekking op het concept, dat een duurzame ontwikkeling voor mens, organisatie en maatschappij slechts mogelijk is door erkenning van samenhang, onderlinge afhankelijkheid en de noodzaak tot samenwerking

<sup>6</sup> Onder compartimenteren versta ik hier het onvermogen om in verschillende levensdomeinen hetzelfde te kunnen functioneren.



## Naar duurzaam leiderschap

Het concept van duurzaam leiderschap kan ons helpen om aan de leiderschapsparadox te ontsnappen.

Bij duurzaam leiderschap is er geen sprake van plaatsbeklederschap, maar van leiderschap vanuit visie, passie, engagement en het inzicht dat medewerking van allen van harte noodzakelijk is.

Dan is er geen sprake meer van macht, maar van commitment, enthousiasme, een individuele én collectieve missie, en misschien ook wel bezieling en zingeving. Duurzaamheid<sup>7</sup> kan op meerdere niveaus een inspirerende benadering voor leiderschap en leiderschapsontwikkeling opleveren.

Duurzaam leiderschap zet zich op maatschappelijk niveau in voor een gezonde balans tussen economie en ecologie. Op organisatie niveau voor producten en diensten die daarmee in overeenstemming zijn, en die tot stand komen met evenveel zorg en respect voor de mens als voor het milieu. En op persoonlijk niveau gaat het dan om inzicht en het ontwikkelen van duurzaam bewustzijn voor consistent gedrag.

Als we naar een nieuwe stijl van leiderschap willen, dan is het niet onverstandig om er over na te denken hoe je deze kunt ontwikkelen.

Met de leiderschapsparadox in herinnering, start het denken over duurzaam leiderschap meteen al met de stelling, dat dit geen gedefinieerde vorm kan zijn.

Duurzaam leiderschap is een dynamisch begrip, dat verwijst naar een persoonlijke ontwikkeling, die inderdaad existentiële dimensies heeft.

Het risico waarvan we ons hier wel bewust moeten zijn, is dat we geen nieuw utopisme creëren. Het gaat bij duurzaam leiderschap ook om heel gewone dingen: het op zodanige wijze uitvoeren van werk, dat dat bijdraagt aan het welzijn van mens, organisatie en maatschappij, waarvoor uiteraard producten en diensten in een economische omgeving worden geleverd. Duurzaam leiderschap vereist dan ook helemaal niet de vervanging van management<sup>8</sup>, integendeel. Duurzaam leiderschap is veeleer een richtinggevende ontwikkeling, die zinvolle inzet van management mogelijk maakt.

Kijkend naar de kenmerken van duurzaam leiderschap volgt uit de vraag hoe dit ontwikkeld kan worden maar een zinnig antwoord: namelijk door beoefening.

In deze optiek is leiderschap dan ook niet zozeer een doel, maar een ontwikkelingsweg.

Dat heeft verregaande consequenties.

Om duurzaam leiderschap te kunnen ontwikkelen moeten we namelijk weten welke competenties<sup>9</sup>, en/of gedragsvaardigheden daar bij horen, om daarna een keuze te kunnen maken uit wat we willen ontwikkelen en hoe we dat gaan doen.

---

<sup>7</sup> Zie ook: "A sustainable world" van Thaddeus C. Trzyna die naast de gebruikelijke definities ook de volgende noemt: "A characteristic of a process or state that can be maintained indefinitely."

<sup>8</sup> Zie ook 'Beyond Change Management, Linda Ackerman / Dean Anderson

<sup>9</sup> Onder competentie versta ik het vermogen om kennis, houding en gedragsvaardigheden in te zetten om het vervullen van een functie –hier leiderschap- effectief uit te voeren (zie ook Bolhuis/Simons: Leren werken, Kluwer, 1999)

Hiervoor stel ik graag als uiterst bruikbare *werkhypothese* de transformationele leiderschapsdimensies voor, die gebaseerd zijn op de research van prof. Joe DiStefano<sup>10</sup>, verbonden aan het IMD te Lausanne.

De reden hiervoor is dat hij, zoals zo vele managementauteurs, een omvangrijk onderzoek heeft gedaan naar leiderschapsstijlen in succesvolle organisaties.

DiStefano biedt echter, gewoon op empirische grondslag –wat een verademing-, een competentieset voor leiderschap. Leiderschap waarin deze competenties operationeel zijn noemt hij transformationeel leiderschap.

Wat DiStefano zo uitzonderlijk maakt is dat hij transformationeel leiderschap in gedrag beschrijft, en wij weten allemaal dat gedrag te leren en verder te ontwikkelen is.

In het onderzoek naar leiderschap in succesvolle organisaties vond DiStefano vijf leiderschapsdimensies die actief zijn.

Dat zijn:

1	Visioning
2	Inspiring
3	Motivating
4	Coaching
5	Teambuilding.

De minder effectieve leiderschapsdimensies heeft DiStefano overigens ook in kaart gebracht in de begrippen: Transactional leadership (belonen en bestraffen)

Laissez faire leadership (sterk leunen op management).

DiStefano pleit overigens niet voor leiderschap in plaats van management. Integendeel. In zijn visie, en ook in mijn ervaring, is leiderschap een toegevoegde waarde van management, of kan ook vorm krijgen naast management.

### Waarom een werkhypothese

In het kader van dit artikel kies ik voor transformationeel leiderschap als werkhypothese. De reden hiervoor is enerzijds, omdat transformationeel leiderschap gebaseerd is op het internationaal empirisch onderzoek dat prof. Joe DiStefano hiervoor heeft gedaan en anderzijds, omdat ik niet wil uitgaan van een veronderstelde waarheid gebaseerd op een van de vele leiderschapsmodellen, die hiernaast ontwikkeld zijn. Toetsing van deze werkhypothese wil ik daarbij overlaten aan de praktijk –de effectieve bruikbaarheid- waarop deze overigens ook is gebaseerd.

<sup>10</sup> Het artikel, "Leadership for Extraordinary Performance" van Joe DiStefano verscheen in Perspectives for Managers, nr. 71, 2000. ([www.imd.ch](http://www.imd.ch))



## Transformationeel leiderschap als werkhypothese voor duurzaam leiderschap

Als we competenties hier voor het gemak effectief gedrag noemen, dan kun je in de uitvoering van transformationeel leiderschap vijf gedragsdimensies onderscheiden die elk door competenties worden geoperationaliseerd. Natuurlijk functioneren deze niet geïsoleerd, maar in samenhang met elkaar en met managementvaardigheden.

De vijf dimensies van transformationeel leiderschap zijn: envisioning, inspiring, stimulating, coaching en teambuilding.

Het in praktijk brengen van deze dimensies leidt tot een vorm van leiderschap, dat dicht bij het beeld van duurzaam leiderschap komt.

- Visie betekent hier dan het vermogen een toekomstvisie te scheppen en deze helder te communiceren. Hiervoor een draagvlak te maken in de organisatie en dit te versterken met optimisme, enthousiasme en vertrouwen.
- Inspireren heeft betrekking op het vermogen om verwachtingen en wensen te voeden met symbolen, beelden en bezieling. Om passie, energie en creativiteit in te zetten en op te roepen.
- Stimuleren betekent om te beginnen belangstelling te hebben voor nieuwe ideeën, voor innovatie en voor ongebruikelijke mogelijkheden en oplossingen. Daarnaast betekent het ook het kritisch onderzoeken van de gebruikelijke werkwijzen en het bevorderen van de inzet van intelligentie voor vernieuwing.
- Coaching is een effectieve leiderschapsstijl om anderen te helpen om hun mogelijkheden te ontwikkelen om deze met plezier en resultaat in de organisatie in te kunnen zetten. Het geven van positieve feedback en vertrouwen schept ruimte voor uitdagingen en interessante opgaven.
- Teambuilding tenslotte is het vermogen om effectieve teams samen te stellen op basis van complementaire kwaliteiten. Daarbij is het nodig het vertrouwen en zelfvertrouwen te vergroten, onder meer door het delen van informatie en een beroep te doen op de individuele vaardigheden die elk teamlid kan bijdragen.

### Wat betekent het begrip Transformationeel?

Transformatie verwijst naar een proces van verandering dat niet omkeerbaar is. Hoewel de uitgangssituatie heel goed bekend kan zijn, zijn in een transformatieproces ook paradigma's aan verandering onderhevig (The Paradigm Shift), waarmee bedoeld wordt, dat waarden, missie, zingeving en existentie van de organisatie aan de orde zijn.

Bij transformationeel leiderschap gaat het dan ook om het –voortdurend- leidinggeven aan het veranderingsproces van de organisatie en de mensen die daar deel van uitmaken.

Soms wordt voor een transformatieproces ook wel het minder heldere beeld van de metamorfose gebruikt, een proces dat een factor X complexer is dan transformatie.



## Van werkhypothese naar werk: action learning

Duurzaam leiderschap is niet te koop. Een goed leiderschapsconcept is echter wel voorwaarde om aan een ontwikkeling te kunnen gaan werken. En dan is noch het lezen van boeken over leiderschap genoeg, noch het deelnemen aan een zentraining over de essentie van leiderschap. Leiderschap bestaat niet uit het lezen of denken over leiderschap. Leiderschap bestaat eigenlijk alleen maar in gedrag. In datgene wat men doet, hoe het wordt gedaan en wat het effect daarvan is.

Hiervoor is DiStefano's benadering uiterst bruikbaar.

Met een leiderschapsassessment is goed in kaart brengen hoe je er in deze competentievelen voorstaat. Maar het is niet overbodig, om deze informatie te vergelijken met je eigen ervaring en visie op je persoonlijke ontwikkeling. Op basis de informatie die daar het resultaat van is kun je dan een plan voor je verdere leiderschapsontwikkeling maken, en dan moet je aan de slag: leren door doen.

Gelukkig is leren en ontwikkeling een wetenschappelijke discipline, en zijn er vele effectieve en bruikbare leer- en ontwikkelmethoden, die ook voor leiderschapontwikkeling kunnen worden ingezet.

Omdat het bij het ontwikkelen van duurzaam leiderschap gaat om leiderschapbeoefening, is het noodzakelijk om hiervoor een ontwikkelingsprogramma, in een leeromgeving te scheppen. In elk geval betekent leiderschapbeoefening het kiezen van zelfsturing in leren en ontwikkeling.

Hoe kan een leer/ontwikkelingsweg voor leiderschap er dan uitzien?

Action Learning<sup>11</sup> biedt hiervoor een bruikbaar en al vele jaren beproefd leerconcept.

Om dit te kunnen inzetten is het noodzakelijk om eerst informatie te verzamelen over je eigen functioneren in leiderschapsgedrag en deze te onderwerpen aan een analyse.

Het is zinvol hiervoor de transformationele leiderschapsdimensies, zoals deze door DiStefano worden aangereikt in te zetten, maar er zijn ook andere die je kunt relateren aan de kenmerken voor duurzaam leiderschap.

### Wat is action learning?

Met Action Learning wordt meestal bedoeld dat mensen in werk zodanig leren dat de organisatie en ook de teams zich kunnen ontwikkelen / veranderen. In een onderwijskundige omgeving –hier dus- betrek ik action learning voornamelijk op het individuele leerproces, dat overigens ook in de team- en organisatiecontext plaatsvindt. Volgens de 'uitvinder' van het begrip Action Learning, prof. Reg Revans bestaat action learning uit vier activiteiten:

1. ervaringsleren; 2. creatief complexe problemen oplossen; 3. het verwerven van relevante kennis; en 4. co-lerende groepssteun, het leren in en van teams.

<sup>11</sup> Onder Action Learning wordt hier verstaan het leren door doen, dit wordt ook wel kortweg praktijkleren genoemd. Zie ook *Leren en Werken*, Bolhuis/Simons, Kluwer, 1999. Over Action Learning heb ik een apart artikel geschreven, dat ik op aanvraag graag toestuur.

Op basis van deze waarneming en analyse van je eigen leiderschapscompetenties, begint het actieve leren en ontwikkelen met het kiezen van een ontwikkelingsdoelstelling en de planning van actie daarvoor. Daarbij is het aan te raden om, ook al heb je een grote en veelomvattende visie, kleine stappen te maken, omdat je deze in een complexe omgeving moet uitvoeren. Hierdoor kun je hoe het gaat en wat de effecten daarvan zijn ook nog zelf waarnemen, waardoor het mogelijk wordt om daar zelf op te reflecteren. Reflectie is dan een volgende stap in het eigen leer- en ontwikkelproces. Reflecteren is meer dan 'er over nadenken'. Reflectie is een in te zetten methode, om je ervaring vanuit de actie te overzien, te overdenken, op je gevoel te onderzoeken en om tot bepaalde inzichten te komen. In een leerprogramma ligt het dan voor de hand om het resultaat hiervan ook aan anderen voor te leggen voor feedback. Bijvoorbeeld ten aanzien van wat goed, dat wil zeggen effectief, was in de actie, en wat misschien voor verbetering vatbaar is. Dit is een volgende en essentiële fase in het leerproces.

Je vergroot hiermee je bewustzijn ten aanzien van je eigen leiderschap, en kun je je verder ontwikkelen mits je na actie en reflectie tot nieuwe actie komt. Deze eenvoudige leercyclus, waarin je dus door beoefening leert, is mede door D. A. Kolb<sup>12</sup> in kaart gebracht en biedt fundamentele hulp bij leren en ontwikkeling.

Ten aanzien van alle aspecten, ook voor een assessment bijvoorbeeld op leer-, denk-, werken leiderschapsstijlen<sup>13</sup>, in deze leercyclus is er veel literatuur beschikbaar, dus je hoeft het niet allemaal zelf te bedenken.

De individuele action learning, kan het meest effectief in een leeromgeving, bijvoorbeeld een leiderschapsontwikkelingsprogramma ingezet worden, terwijl de uitvoering, dwz. de leiderschapsbeoefening, plaatsvindt in de praktijk.

Het grote voordeel daarvan is, dat samen leren enorm stimulerend kan werken en dat feedback van anderen noodzakelijk is om je eigen leerproces te versnellen en verdiepen. De kennisverwerving<sup>14</sup> kan in een leiderschapsprogramma makkelijk en interactief georganiseerd worden en het is mogelijk om oefenings- en ervaringssituaties te creëren onder meer met inzet van best practices.

In de benadering van leiderschapsontwikkeling door beoefening is het uitgesloten, dat je leiderschap zou kunnen ontwikkelen zonder dat dat effect heeft op de organisatie. In het ontwerp van je eigen leer/ontwikkelingsweg is het dan ook noodzakelijk hierop te anticiperen, en leerdoelen te onderzoeken op de relatie met de organisatiedoelen. En zo deze al op gespannen voet daarmee staan, deze in een heldere communicatie in te brengen, bijvoorbeeld met inschakeling van een coach uit de eigen organisatie.

Het ontwikkelen van duurzaam leiderschap door middel van action learning zal organisatieprocessen effectiever en efficiënter maken, terwijl uit de aard der zaak ook visie en missie van de organisatie tegen het licht gehouden zullen moeten worden. Dat daarbij ook waarden en existentiële vragen aan de orde zijn spreekt voor zich.

---

<sup>12</sup> D.A. Kolb, *Experiential Learning*, Prentice Hall, 1984

<sup>13</sup> Denk bijvoorbeeld bij leerstijlen aan Kolb, bij denkstijlen aan Herrmann en bij werkstijlen aan Adams (Merrill en Reed).

<sup>14</sup> Een van de activiteiten van Action Learning volgens Revans.

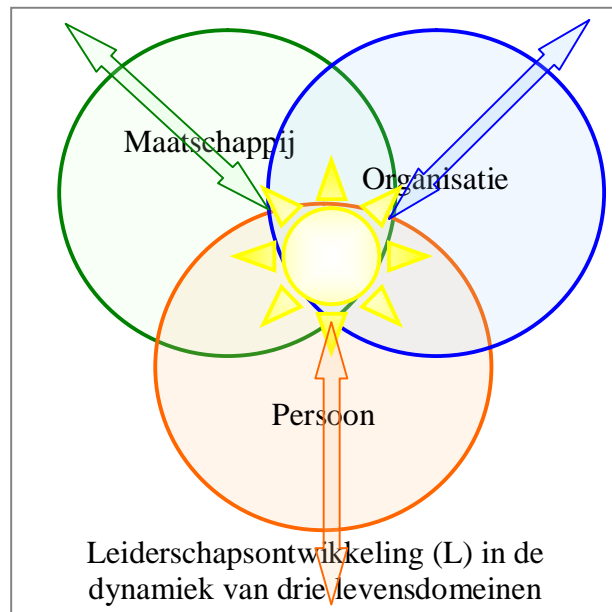


## Duurzaam leiderschap?

Duurzaam leiderschap kan niet uitsluitend bestaan in een organisatieomgeving. Dat zou namelijk inhouden, dat je in verschillende omgevingen niet alleen verschillend kunt handelen, maar dat je daar ook vanuit verschillende waarden en visies zou kunnen functioneren.

Met de kenmerken voor duurzaam leiderschap nog vers in gedachten, zal het duidelijk zijn, dat ook andere levensdomeinen<sup>1</sup> betrokken zijn bij deze vorm van leiderschapsontwikkeling, dat daarmee een integrale ontwikkelingsweg wordt. Hoewel leiderschap vaak en vooral in organisaties tot uitdrukking komt, is het evenzeer aan de orde in de persoonlijke en maatschappelijke wereld.

Leiderschap, zoals we dat nu meemaken, is medeverantwoordelijk voor de situatie waarin we leven. Indien we het anders willen, dan is de ontwikkeling van andere en nieuwe vormen van leiderschap noodzakelijk.



Het ontwikkelen van duurzaam leiderschap is daarvoor een benadering, die bijdraagt aan een rechtvaardiger en vreedzamere wereld.

Wie dit wenst, zal zich moeten inspannen om er iets moois van te maken.

En dat begint bij je zelf, namelijk door je te realiseren dat leiderschap niet van anderen is, maar van ons allemaal.

En dat betekent dat we niet op anderen kunnen wachten. Wij zijn zelf de leiders op wie wij wachten<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> "We are the leaders we are waiting for", citaat van Sabina A. Spencer, *The Quest for Inspiring Leadership*, 2001.



## Tot slot

Leiderschap is mede door de media dagelijkse kost geworden. Wordt er aan de ene kant geroepen dat er weinig leiderschap wordt uitgeoefend (dit wordt Balkenende herhaaldelijk verweten), dan wordt er anderzijds graag gewaarschuwd voor vormen van monolithisch leiderschap, zoals dat door Bush, maar sterker nog door Poetin, laat staan Saddam, wordt – of werd- uitgeoefend. En, om het beeld van Tolkiens ‘In de ban van de ring’ te spreken: leiderschap is een ring van macht- die vaak hand in hand gaat met corruptie of het nastreven van eigen belang in plaats van het belang van allen.

Deze misschien wat grimmige beeldvorming wordt naar mijn mening in de main stream leiderschapsliteratuur weinig of niet aan de orde gesteld. Het lijkt maar al te vaak alsof leiderschap waardenvrij zou kunnen functioneren. Leiderschap wordt wel als noodzakelijk gezien, maar het uitoefenen van leiderschap hoeft helemaal niet leuk te zijn. Leiderschap moet dan ook duur betaald worden.

Over leiderschap bestaat een soort verwarring, terwijl datgene waarvoor leiderschap nodig is, met het duurzaamheidsconcept van Brundtland in herinnering, dagelijks aan relevantie wint.

In de visie van een aantal anderen, die zeker niet tot de ‘main stream’ denkers en auteurs behoren, zoals Ackerman, Handy, Greenleaf, Henderson, Adams en Spencer, is leiderschap echter van een geheel andere orde. Maar zoals het vernieuwers en de avant-garde betaamt zijn zij veel minder bekend. Zij pleiten voor een nieuw en ‘human based leadership’, in plaats van een ‘organization based leadership’.

Leiderschapsontwikkeling in de benadering van de laatste is een fundamentele vorm van persoonlijke ontwikkeling en zelfverwerkelijking die haar ontwikkeling, oefening en toepassing ook in werk vindt.

Dit betekent in deze benadering dat het bij leiderschapsontwikkeling vooral ook om het ontwikkelen van je eigen mogelijkheden gaat, en dat je deze inzet in een verantwoorde balans tussen het algemeen belang en het eigen belang. (Het mooiste is het natuurlijk als deze samenvalt).

Leiderschapsontwikkeling dat hiervan uitgaat levert een inspirerende basis om de kwaliteit en effectiviteit van de organisatie te vergroten, en een uitnodiging voor meer samenwerking, zowel binnen de organisatie als maatschappelijk.

Duurzaam –en gedeeld<sup>16</sup>- leiderschap kan ontstaan en maakt deel uit van de essentie van transformationeel leiderschap.

---

<sup>16</sup> Gedeeld leiderschap is een concept van Adams en Spencer (Shared Leadership), dat verduidelijkt, dat transformationeel leiderschap per definitie betekent, dat ook anderen – zo niet iedereen- in de organisatie een eigen vorm van leiderschap uitoefent.

Transformationeel leiderschap is een intelligente en integrale ontwikkelingsweg, en er is moed en verbeeldingskracht voor nodig om deze aan te pakken en daarvoor al je vermogens in te zetten. Vermogens die waarschijnlijk veel groter zijn dan je ooit vermoed hebt. Onderzoek daarvan –met een laatste werkhypothese, om het af te leren- op fysiek, emotioneel, mentaal en op zingeving<sup>17</sup>- of bezielingsniveau kan wel eens heel verhelderend zijn bij de vraag hoe deze tot ontwikkeling en uitdrukking komen in je eigen levensdomeinen.

Hoewel de leer- en ontwikkelingsweg hiervoor nog niet uitputtend is beschreven, want deze is volstrekt(!?) nieuw, kan het resultaat niet anders zijn dan dat je daar als rijker mens mee in het leven komt te staan.

Maar, geheel in overeenstemming met de leiderschapsparadox: neem niets op gezag van anderen aan. Ook dit niet.

Eckart H. Dissin, Juni 2004 / september 2005 (revisited).

Illustraties  
Rosemarijn Dissin

### Een conclusie?

Geen conclusie.

Doel van mijn artikel is een bijdrage te leveren aan het denken over leiderschap. Mijn visie is daarbij, dat leiderschap geen statisch concept is, maar beweeglijk en volop in ontwikkeling.

De lezer wordt dan ook van harte uitgenodigd aan deze ontwikkeling deel te nemen, door met ons en elkaar hierover de dialoog aan te gaan.

Hiervoor is een website in ontwikkeling, onder de voorlopige werktitel:

[www.niow.nl/forumvoorleiderschap](http://www.niow.nl/forumvoorleiderschap) en als voorbereiding hiervoor is het emailnetwerk: [mo@niow.nl](mailto:mo@niow.nl) geopend.

Wij zijn benieuwd naar iedere reactie, commentaar en/of bijdrage, die voor elke deelnemer in het netwerk toegankelijk zal worden gemaakt.

---

<sup>17</sup> Vanwege enerzijds de onduidelijkheid en anderzijds de inflatie van de betekenis gebruik ik hier met opzet niet het begrip spiritualiteit.

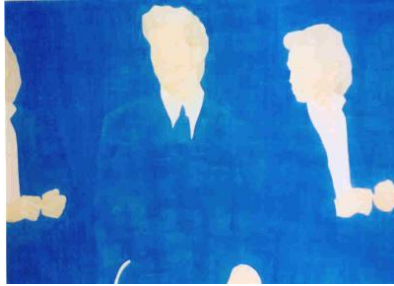


## Aanbevolen en gebruikte literatuur

- Linda Ackerman / Dean Anderson  
Beyond Change Management, Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2001
- John D. Adams  
Thinking Today as if Tomorrow Mattered: The Rise of a Sustainable Consciousness. San Francisco, CA: Earthheart, 2000
- Richard Barrett  
Liberating the Corporate Soul / Naar ondernemerschap met bezieling, Symbolon, Amstelveen, 2002
- Sanneke Bolhuis, P. Robert Jan Simons  
Leren en werken, opleiden en leren. Kluwer, 1999
- Otmar Donnenberg, red.  
Action Learning, Ein Handbuch, Klett- Cotta, Stuttgart, 1999
- Robert K. Greenleaf  
The Servant as Leader / De dienaar als leider. Academic Service, Schoonhoven, 1996
- Hazel Henderson  
Building a Win-Win World, Life Beyond Global Economic Warfare. Berrett-Koehler, San Francisco, 1996
- Joseph Jaworski  
Synchroniciteit, de innerlijke weg naar leiderschap. Indigo, Zeist, 2002
- Sabina Spencer / John D. Adams  
Op de stroom van verandering, werkboek voor persoonlijke ontwikkeling; Ankh-Hermes, Deventer, 1995.
- Sabina A. Spencer  
The Heart of Leadership, Unlock your inner wisdom and inspire others. Rider, Random House, London, 2004

### Artikelen:

In 2004 verscheen een interessante en actuele serie interviews over leiderschap van de hand van Dominique Haijtema in Management team. Deze zijn te vinden op [www.mt.nl](http://www.mt.nl). De serie artikelen is ook als boek verschenen. Dominique Haijtema, Leiderschap in de 12<sup>e</sup> eeuw, Business Bibliotheek, 2005.



#### Eckart Dissen

Eckart Dissen is directeur van Perspectief, Instituut voor Management- en Leiderschapsontwikkeling en werkt daarin samen met een internationaal team van docenten, trainers, opleiders en consultants op het gebied van communicatie, samenwerking, veranderingsmanagement en inspirerend leiderschap. Werkte daarnaast van 2001 tot 2004 het IBO (Instituut voor Bedrijfskundige Opleidingen) als architect van het transformationeel leiderschapsontwikkelingsprogramma voor een van de grootste banken van Nederland. Was van 1970 -1990 werkzaam als directeur van de Kosmos, centrum voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling, te Amsterdam.

#### Rosemarijn Dissen

Is beeldend kunstenaar,  
docent en  
curator van Galerie ArtSite, Haarlem  
[www.galerieartsite.nl](http://www.galerieartsite.nl)



PERSPECTIEF  
Begijnhof 30A  
2011 HE Haarlem  
023 -5374985

e-mail: [perspex@tiscali.nl](mailto:perspex@tiscali.nl)