

# Column: Biografie en leiderschap

Was het goed zo, mama? Deze vraag stelde Jaap Schaveling vorige week op Nyenrode Business Universiteit in Breukelen aan zijn 93-jarige moeder bij het aanvaarden van zijn leerstoel leiderschap en samenwerken. Hij gaf met die vraag aandacht aan zijn eigen biografie. Een heel belangrijk onderdeel in het 'eigen leidinggeven'. Want iedereen geeft leiding. Al was het maar aan zijn of haar eigen leven. Waarom is leiderschap toch zo'n ding?

Er lopen, als we koffieautomaatgesprekken nagaan, een heleboel 'lijders' op het werk. Zij lijden onder de leiders. We hebben graag leiders die empathisch zijn, dienend, authentiek, mensen die ruimte geven. Ze moeten toekomstgericht zijn, visie hebben, gericht zijn op veranderingen en een betekenisvol arbeidsleven, systematisch denken bij het verbinden van allerlei gezichtspunten en met relevante netwerken waarde toevoegen voor het team. Pffft, leidinggeven is ingewikkeld geworden.

Het is ook niet niks om leiding te geven aan mensen, inclusief jezelf, geboren na Genesis 3. Om samen ingrijpende beslissingen te nemen voor de toekomst, dichtbij en verder weg. Als die besluiten niet goed vallen en gaan 'wringen', gaan mensen zich als 'lijders' opstellen. Bevlogenheid creëren is geen gemakkelijke taak, in geen enkele organisatie.

Leiderschap vergt een nieuwsgierige houding van voortdurend uitnodigen en meebewegen met de ander, naast de ander staan, kijken naar wat mogelijk is, maar ook kunnen loslaten! Dit alles begint met een voortdurend bewustzijn van wie je zelf bent maar ook van wie je naaste is. Daar komt die biografie (onbewust) naar voren, wat Schaveling met zijn vraag illustreerde. Hoe ben je opgevoed? En wat komt daarvan terug in je stijl van leidinggeven? Jouw persoonlijkheid voegt iets toe, laat daarom zien wie je bent.

Een leidinggevende moet bereid zijn om veiligheid te bieden en als een soort krab- of schuurpaal te dienen. Wie gaat leidinggeven komt onvermijdelijk in aanraking met minder vleierende opmerkingen over 'het leiderschap'. Een leider moet leren lijden. Hij moet ertegen kunnen te worden bekrabd. Wij mensen vergelijken elkaar voortdurend en oordelen dan het gedrag van de ander om ons daarmee te kunnen verbinden, dan wel daar heftig afstand van te nemen ter onderscheiding. En daar krijgt een leider ook mee te maken.

Een goede leidinggevende is ook 'klimpaal'. Medewerkers ontwikkelen zich, of willen daarbij geholpen worden. Niemand staat stil in zijn persoonlijke ontwikkeling, en een leidinggevende moet oog hebben voor die ander en hoe aan de talenten, aan hem of haar gegeven, ruimte kan worden geboden. Dat betekent dat iemand minimaal jouw positie moet kunnen overnemen of zelfs beter kan worden dan jezelf.

Daarnaast is het oppassen geblazen om geen totempaal te worden. Adoratie voelt lekker, maar heeft veelal een verkeerde uitwerking. Het is een levensgrote valkuil voor effectief leidinggeven gebleken.

Wijze leiders beschikken zeker over genoeg kennis en ervaring om met zelfvertrouwen leiding te geven. En nog belangrijker: om los te kunnen laten. Ze kunnen richting geven zonder hun mensen het heft uit handen te nemen, zodat de creativiteit van anderen kan opbloeien. Hij moet overzicht hebben over de verschillende talenten en kwaliteiten die er zijn.

Dit gaat geen organisatie voorbij in het bedrijfsleven, het onderwijs, de zorg, de kerk, de semipublieke sector en de overheid. Hoe meer leiderschap gebaseerd is op een identiteitsbepalende waarheid, hoe meer leiderschapsbedreigingen er op de loer liggen. Een leider hoeft natuurlijk niet zijn of haar waarheidsbesef en principes op te geven of aan te passen aan wat de ander inbrengt.

Wel moet een leider de intrinsieke bereidheid hebben om een open gesprek te voeren en om tot krabpaal te dienen ten einde klimpaal te worden. Wie zich als verheven totempaal gedraagt, schakelt zichzelf uit in deze mondiger wordende samenleving. Wie empathisch vermogen heeft, kan reflectie en reliëf in het gesprek aanbrengen. Hij kan samen met de ander een nieuw vergezicht ontwikkelen.

Daarbij mogen er ook piketpalen worden geslagen. Leiderschap met een moreel kompas geeft richting aan het ontstaan van vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken. Onopgeefbare principes mogen ingebracht worden. Dan zoekt zo'n leider met ander(en) de 'plek der moeite' op. Die plaats waar het blokkerende 'onzegbare' bespreekbaar wordt en er een gezamenlijk leerproces ontstaat.

Dr. ir. H. Kievit is lector dienstbaar organiseren aan de Christelijke Hogeschool Ede en faculteits- en executive-MBA-programmadirecteur op Nyenrode Business Universiteit.