

Leiderschap van de 21'ste eeuw

De Triple L Leider

*Natasha van Dalen
SIOO ACM Gestalt
maart 2012*



RADIANCE

Inhoudsopgave

Inleiding	4
<i>Volmaakt- of volnaaktheid?</i>	4
Wat kenmerkt de leider van de 21^{ste} eeuw?	5
<i>Het hoe van leiderschap: houding vóór inhoud</i>	5
<i>Het waartoe van leiderschap</i>	6
Een model van triple L leiderschap	8
Afsluiting	9
Noten	10

Inleiding

Volmaakt- of volnaaktheid?

“Leiderschap is een totalitaire verleiding. Mensen die verlangen naar sterke leiders geven zichzelf een brevet van onvermogen” René ten Bos (2011)

Wat is leiderschap?

Leiderschap in de 21^{ste} eeuw is niet meer magisch. Het is menselijk, het zit in ieder mens en is niet verbonden aan een functie, een organisatie of een precieze context. Leiderschap in de 21^{ste} eeuw betekent Leider zijn over je eigen leven, je eigen emoties en je eigen gevoel, jouw (inter)acties. Dit kun je doen in elke context, zakelijk of privé doet er niet toe. Je kunt het leiderschap noemen, wellicht kun je het ook meesterschap noemen.

Vanuit deze definitie van leiderschap kies je te opereren in elke context vanuit een bepaalde rol. Niet achter je latend wie je bent als mens, wat je drijft en waar je voor staat, maar wel open voor nieuwe mogelijkheden en verrijkingen op jouw ziens- en handelwijze ten dienste van jezelf zowel als je omgeving. Daarom is het krachtig, kwetsbaar en authentiek maar niet rigide en gekunsteld. Het is fluïde zonder wispelturig te zijn. Het is (inter)persoonlijk, intiem en intens. Je leert jezelf kennen in alle gaten en hoeken van je innerlijk om anderen ook beter te kunnen verstaan. Je accepteert jezelf in wie je bent en je staat open voor je eigen perfectie en imperfectie zowel als dat van anderen.

Klinkt dit egoïstisch en perfectionistisch? Het is veel gericht op elke individu en zijn innerlijke ontdekkingsreis, maar ten dienste van wat? Zelfverheerlijking of dienstbaarheid aan iets groters dan jijzelf zoals de maatschappij?

Met het bewustzijn van wie je bent, waar je voor staat en wat je wilt en kunt bijdragen wordt het een actief bewust(e) gebaar, geste of actie in een bijdrage leveren aan dat wat je belangrijk vindt voor jezelf, de ander en de maatschappij. Want als je niet aanzet tot actie, realiseer je immers niet je eigen potentieel en kan een ander geen profijt ervan ervaren. Daarnaast ben jij de maatschappij. We denken ons gescheiden, maar dat zijn we niet.¹

Dus in plaats van te verlangen naar een leider buiten ons die perfect is, worden wij de leider die we verlangen. Perfect in onze imperfectie; elke dag lerend liefdevol en levenslustig te zijn. Dit is leiderschap op weg naar de 21^{ste} eeuw, en ook de mijne.

Wat kenmerkt de leider van de 21^{ste} eeuw?

Het hoe van leiderschap: houding vóór inhoud

De leider van de 21^{ste} eeuw is een doorleefd mens, die zijn mannelijkheid en vrouwelijkheid in zichzelf heeft verenigd. Androgyn zo je het wilt, die daarbij op zijn gemak is met het intuïtieve en het rationele, het gevoel c.q. de emotionele wereld en de rationele wereld, het ontastbare en het tast- en maakbare. Deze leider kent zichzelf door en door, is vriend van zichzelf geen vijand, en daarmee zijn anderen zijn spiegels, ook vrienden en geen vijanden. Deze leider heeft een hoge mate van relationele ethiek, zijⁱⁱ ziet de wereld als een netwerk van relaties die van elkaar wederzijds afhankelijk zijn. Daarmee erkent zij kracht en de kwetsbaarheid te zijner tijd, het besef dat we met elkaar verantwoordelijk zijn voor het voortbestaan van onze aarde voor vervolgeneraties, en dat elke individu die verantwoordelijkheid zelf initieert.

Deze leider is gedreven door liefde voor alles wat leeft in alle vormen (mens, dier en milieu), en wil op haar manier bijdragen aan de schoonheid en menselijkheid voortzetten op een manier die dienstbaar is aan alles wat op onze aarde leeft. Zij leert van haar en andermans fouten, straft die niet maar ziet ze als (levens)lessen in ontwikkeling met het streven die niet meer op dezelfde manier mee te maken maar te verbeteren, en elke verbeteringsactie is een gebaar van (levenslustige) liefde voor dat wat wezenlijk is voor de gezonde vitaliteit van onze aarde en alles wat erop woont. Zij heeft een liefdevolle, levenslustige en lerende houding ten opzichte van alles wat zij ontmoet.

Wat betekent deze leider van de 21^{ste} eeuw voor haar organisatie?

Haar visie op organisatieontwikkeling is gestoeld op een aanname dat een organisatie zich zo ver kan ontwikkelen als haar mensen zich kunnen ontwikkelen. De grenzen van het organisatievermogen zijn dus de grenzen van haar mensen en hun vermogen. Mensen ontwikkelen neemt een centrale plek in in haar missie, visie en strategie. Daarom investeert zij in leiderschapsontwikkeling, want met de ontwikkeling van haar mensen ontwikkelt zij haar organisatie. Voor haar is een succesvolle organisatie een lerende organisatie. En om te kunnen leren is een lerende houding nodig zowel als diversiteit. We kunnen immers meer leren van mensen die onze tegenpool zijn dan van degenen die veelal op ons lijken.ⁱⁱⁱ

Wat is een lerende houding? Een lerende houding, is een moedige houding. Om te kunnen leren betekent het dat wij bereid zijn onze vaste manieren van kijken en handelen los te laten c.q. ons over te geven aan het onbekende. In plaats van het bekende, onzekerheid toe te laten in plaats van zekerheid. Dit betekent dat een zekere ontwrichting plaatsvindt, een ruimte van ongemak, wat soms pijn doet, een soort van bloot oftewel naakt (willen) stellen aan anderen. Met het besef dat deze pijn nodig is voor leren, voor transformatie. Dit vraagt naast moed ook vertrouwen. In feite zit in moed vertrouwen ingesloten. Het vertrouwen dat je niet ten onder gaat aan dat waar je je voor openstelt. Het tegenovergestelde van vertrouwen is wantrouwen wat in angst ingesloten zit en angst is het tegenovergestelde van liefde. Op deze manier zijn liefde en leren nauwer verbonden met elkaar dan wat een eerste gedachte doet vermoeden.

Zij investeert daarom in liefde van haar eigen bedrijf maar ook van de aarde te zijner tijd. Het is een holistisch beeld, want zij beseft dat wat in het klein gebeurt, impact heeft op het grotere geheel. Deze investering in leiderschap is een uitnodiging tot individuatie van elke leider om haar talenten dienstbaar te maken, zichtbaar te maken en tastbaar te maken voor haar (klanten)omgeving. Hiermee nodigt zij bewustzijnsontwikkeling uit. Leiderschapsontwikkeling is bewustzijnsontwikkeling. Leiding nemen en geven is vormgeven aan deze bewustzijnsontwikkeling in concrete kleine en grote acties aan je omgeving.

Het waartoe van leiderschap

Liefdevol, lerend en levenslustig zijn. Dit zijn waarden van waaruit je kiest te handelen en te zijn. Deze waarden staan ten dienste van jezelf maar ook van iets groters dan jezelf. De ander, de maatschappij, de aarde. Zingeving is zo niet los te koppelen van leiderschap. Waartoe handel je, waartoe ben jij hier? Wat is jouw missie en jouw identiteit? Nogal wat 'spirituele' vragen zou je kunnen zeggen. Vragen stellen is belangrijker dan de antwoorden geworden.

De leider van de 21^{ste} eeuw heeft drie waarden van waaruit zij handelt. Vanuit deze waarden vloeien haar overtuigingen, vaardigheden en gedrag waarmee zij haar omgeving beïnvloedt en verleidt om zich ook te ontwikkelen.

1-Liefde als basisdrijfveer. Het is de relationele dimensie van hoe je je verhoudt tot alles en allen. Zij begrijpt dat wij mensen contactuele wezens zijn die bestaan bij de gratie van liefdevolle contacten die we geven en ontvangen. Omdat liefde zo een groot omvangrijk begrip is, brengt zij het tot de essentie van liefdevol zijn. Dit is haalbaar en praktisch, het houdt een actief gebaar in, een keuze van hoe je te relateren aan en met anderen.

Het is te vergelijken met agape, liefdevol zijn naar jezelf en je medemensen. Het betekent ook jezelf omarmen precies zoals je bent, weten wat je tekortkomingen zijn en je (on)balans in mannelijkheid en vrouwelijkheid, jezelf en anderen vol-ledig zien, dus zien in hun heelheid en hun potentie. In haar organisatie staat dus het vol-ledig zien van anderen hoog op haar agenda. Bewuste waardering en dus erkenning is een concreet gebaar in liefdevol zijn naar haar medewerkers en collegae. De waardering is ook kritisch zijn op zijn tijd, zien wat er wel is en wat er niet is doet recht aan eerlijkheid en iemand volledig zien.

2-Leren als levenshouding. Zij beschouwt het leven als een grote leerschool. Hoe pijnlijker hoe leerzamer, in het leren groeien we en individueren we^{iv}. Wanneer we bereid zijn van anderen te leren ontstaat een lerende organisatie, een vitale organisatie. Omdat we leren van tegenpolen, de kanten die van onszelf minder naar de voorgrond zijn gekomen, bewust of onbewust, nodigt zij diversiteit van harte uit. Onlosmakelijk verbonden met leren zijn nieuwsgierigheid, onbevangenheid, openheid en kwetsbaarheid.

3-Levenslust als zin van het bestaan. Zonder passie c.q. lust is de aantrekkingskracht die we hebben gering, we zullen zo ook dingen niet voor elkaar krijgen. Anderzijds, zonder levenslust kunnen we het universum niet dienen noch onszelf, we raken uitgeblust en 'burnt out' en hebben geen zin om energie te storten in belangrijke dingen en onszelf te geven in onze talenten. Leaders die oprechte passie en bezieling uitstralen (en inherent hebben) zijn verleiders zonder dat bewust te willen zijn, aantrekkelijk om erbij te willen horen. Passie wordt gevoed door liefde voor iets en zo is de loep rond terug naar liefde en de verleiding in gang gezet.

Vragen stellen, niet antwoorden geven

Vier vragen zijn cruciaal vanuit leiderschapspectief te stellen en voor jezelf te beantwoorden^v: waar sta je voor (liefde), waar ga je voor (levenslust), waarom (leren) en hoe hou je vol (in een weerbarstige context). De cruciale vragen als het gaat om leiderschap van jezelf en aan anderen. Mogen het andere antwoorden zijn voor de leider van de 21^{ste} eeuw? Jazeker, alleen denk ik dat het hierom zal draaien linksom of rechtsom, omdat we komen vanuit een beweging waarin het technocratisch leiderschap van Taylor zijn einde heeft gehad en de realisatie dat de macht in ieder individu zit meer omarmd wordt zowel als de behoefte aan zingeving^{vi}. Echter makkelijk is het niet, want de contexten waarin leiderschap gevraagd of verlangd wordt zijn eerder die waarin polariteiten, disharmonie, isolatie, angst, verdediging en gepercipieerde bedreiging zich afspelen dan van verbinding, harmonie, vertrouwen, samenwerking en liefde. Ergens gaat het erom vol te houden tegen alle natuur in, verbinding te blijven zoeken daar waar de ander zich terugtrekt, liefde te geven daar waar angst regeert enz. Het onderzoek blijven

aangaan, de vragen aan anderen en aan jezelf blijven stellen is de enige manier om niet zelf te belanden in de polariteit van de context, maar steeds opzoek te gaan naar de (inherente) verbinding.

Dit betekent dat in alle drie de elementen van triple L leiderschap de emotionele, relationele en spirituele dimensie aandacht krijgt, voorbij de rationele dimensie en de weerbarstige context inclusief nemend. Vroeger had een leider aandacht voor een medewerkers-IQ (rationele intelligentie) en later ook voor zijn EQ (emotionele intelligentie). Nu komt de tijd aan dat de SQ (spirituele intelligentie) aandacht krijgt. En in de 21^{ste} eeuw hebben wij het over de LQ (liefde intelligentie), de mate waarin liefde of eenheidsbewustzijn aanwezig is in de medewerker en in de leider^{vii}. Dat de leider hierin een pionier is de komende jaren mag duidelijk zijn, zij heeft de uitdaging om vol te houden daar waar alles de tegenovergestelde lijkt te zijn dan dat wat zij beoogd. Nog uitdagender is dat de keuze voor liefde, leren en levenslustig zijn een persoonlijke, individuele keuze is, of een verlangen of niet.

Hoe creëert zij een beweging in contexten en in mensen waar alles behalve liefde, leren en levenslust heerst?

In een context waarin macht in de belemmerende schaduw kant aanwezig is, jezelf manifesteren ten koste van anderen, niet geïnteresseerd zijn in de samenwerking met anderen, alles voor je eigen eer en glorie, sterker nog degenen die jouw positie en status bedreigd wil je weg hebben, lijkt liefde en leren van anderen niet op zijn plaats. Hier is de verleiding een cruciale sleutel in de wezen van de leider van de 21^{ste} eeuw om mensen in en om een organisatie heen in beweging te krijgen op een andere manier dan wat ze nu doen. Verleiding kun je manipulatief verstaan, echter is dit niet bedoeld, het is eerder de effect, dat het verleidelijk is om haar te volgen, haar waarden en keuzes tot je te laten en ruimte in jezelf te scheppen om die mogelijk toe te eigen. Haar stralende energie, haar levenslust, haar liefde, haar lerende houding en haar spiegelende manier van optreden heeft een aantrekkingskracht in zich, maar ook een confronterende aspect in zich. Zij stelt zich open en kwetsbaar op, zij heeft een pure energie zonder bedoeling om te manipuleren, wel te inspireren tot eigen keuzes bewuster maken. Zij is nieuwsgierig naar anderen en het is juist te ruimte die zij schept voor zelf onderzoek dat voorkomt dat manipulatie ervaren wordt. In die ruimte kan actief of passief antwoorden zich aandienen op de belangrijke vragen die eenieder voor zich te beantwoorden heeft uitgelokt worden: waar sta ik voor, waar ga ik voor, waarom en hoe hou ik het vol.

Wat is de betekenis van L, als triple L leiderschap is van de 21^{ste} eeuw?

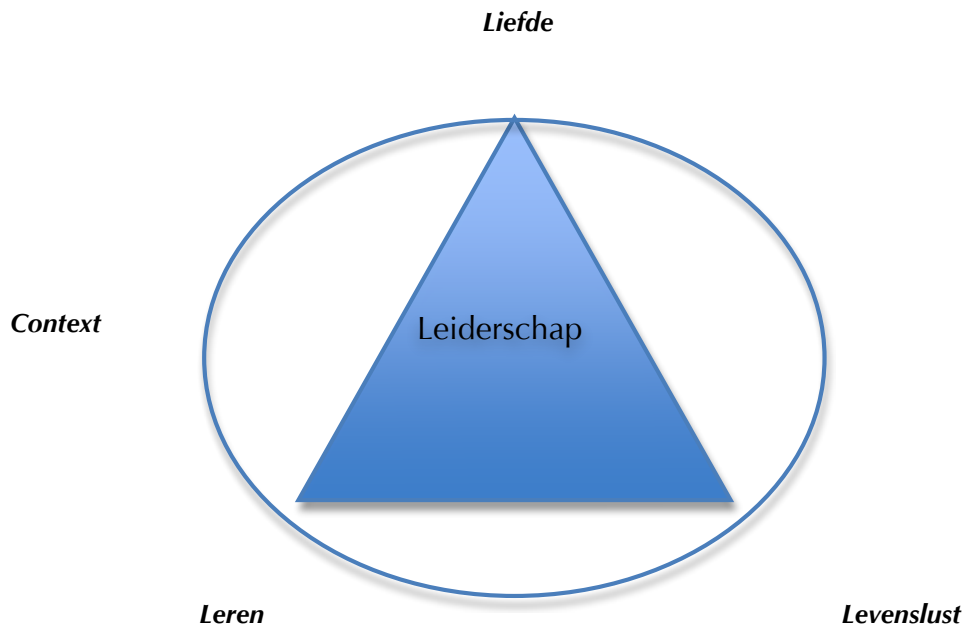
In diversie woordenboeken^{viii} is de L onder andere symbool voor radiantie en luminantie. Te denken valt aan licht, helderheid, briljantie en stralen. Als je het op een persoon betreft dan straalt iemand geluk, helderheid, plezier, blijheid uit, zij heeft uitstraling. Eigenlijk kun je zeggen dat hiermee de aantrekkelijke en aanstekelijk uitstraling van iemand zijn leiderschap aantrekkelijk maakt om te willen volgen, je ermee te laten beïnvloeden. Het is verleidelijk, je wilt erbij horen, nabij zijn. Want wie wil ten diepste niet stralen en gelukkig zijn? Als leider van de 21^{ste} eeuw straal je in liefdevol, lerend en levenslustig zijn. In Mandela's inaugurale speech in 1994 in Kaapstad Zuid-Afrika gebruikte hij de woorden van Marianne Williamson:

It is our light, not our darkness, that most frightens us.

We ask ourselves, who am I to be brilliant, gorgeous, talented, and fabulous?

Actually, who are you not to be?

Een model van triple L leiderschap



De kracht van de triple L leider is gebaseerd op een evenwichtsspel van drie elementen van de bovenstaande piramide: het omvatten en bevatten van Liefde, Leren en Levenslust binnen elke (weerbarstige) Context. Je zou kunnen zeggen dat de cirkel wat de context symboliseert ook de aardse component is, weerbarstig en ver van perfectie. De driehoek met Liefde boven in, komt het meest dichtbij de hemel en de spirituele dimensie, en op de grond van de piramide staan Leren en Levenslust, twee meer 'aardse' componenten. Het is echter het samenspel wat leidt tot (zakelijke) effectiviteit en (leven en samenleving)geluk in allerlei weerbarstige contexten.

Hieronder volgt een eenvoudig overzicht van het type leiderschap waarin een element in meer of mindere mate ontbreekt en wat dat voor consequentie dat heeft voor de leiderschapstijl en houding.

Houding	Liefde	Leren	Levenslust
Reflectief en introspectief	x	x	
Egocentrisch		x	x
Eigenzinnig	x		x

- ❖ Met liefde en leren alleen blijven acties uit. Het is nog reflectief, levenslust zorgt voor beweging en actie.
- ❖ Met leren en levenslust alleen blijft de diepere zingeving eruit, het is meer egocentrisch en opportunistisch.
- ❖ Met liefde en levenslust alleen blijven we dezelfde patronen herhalen, ontwikkelen we ons niet verder.

Leiderschap is dus liefdevol, lerend én levenslustig zijn ten dienste van het laten stralen van onze medemensen in welke context dan ook. Stralend en eerbiedig te zijner tijd.

Afsluiting

Wat gebeurt er als we deze weg niet inslaan. Slaan we elkaar dan toch de hersenpan in, figuurlijk gesproken? Blijven we vechten in plaats van verbinden? Voeden we onze verschillen in plaats van onze gemeenschappelijkheid? Doen we voor dat we het weten terwijl we het niet weten? Maken we onszelf groot terwijl we ons klein voelen en denken?

Zou het kunnen dat we vechten om te verbinden en dat we verschillen waarderen om gemeenschappelijkheid te bevorderen? Dat we ons weten erkennen en te zijner tijd openstaan om bij te stellen en het niet weten toe te laten. Dat we onze grootsheid beseffen en ter zijne tijd onze nietigheid?

Ik hoop van wel en nodig de triple L leider uit deze beweging te leiden vanuit haar leiderschap in de organisaties, overal op deze aarde.

Noten

ⁱ Een boeddhistisch uitgangspunt.

ⁱⁱ Daar waar zij staat, wordt hij of zij bedoeld. Voor het lezersgemak en voor de 21^{ste} eeuw wordt hier zij in plaats van hij gebruikt.

ⁱⁱⁱ De Verenigde Naties hebben in 2011 in hun visie voor de komende jaren expliciet neergezet dat ze meer vrouwen willen in (de top van) hun organisatie, meer diversiteit, meer vrouwelijkheid letterlijk en figuurlijk omdat er letterlijk en figuurlijk te veel mannen(lijkheid) nu is, te weinig diversiteit op dit punt.

^{iv} Individuatie is een term die Carl Jung gebruikt, de niveaus van Bateson zijn er ook op toe te passen: we ontdekken wie we zijn (identiteit en waarden), wat wij kunnen (vaardigheden) en wat wij willen (drijfveren) geven (gedrag) in diverse contexten van werk en privé.

^v Jaap Boonstra heeft het over de eerste drie vragen in de leiderschapsbox-serie van 2011 en ik voeg een eraan toe vanuit mijn eigen boek 'De vrouw in mij kan het beter' "hoe hou je het vol?".

^{vi} Diverse auteurs delen dit gedachtegoed waaronder Iteke Weeda, Joep Dohmen en Hanne Arend. Een interview met Dohmen over de middelmatige man en dat levenskunst een vak op school zou moeten zijn <http://www.filosofiemagazine.nl/nl/artikel/27062/joep-dohmen-ik-ben-de-middelmatigheid-echt-zat.html>; <http://www.intermediair.nl/artikel/weekblad-archief/43470> sluit aan bij het gedachtegoed in deze gestalt paper.

Ook dank aan aan Ruud Hartmans met wie ik zo nu en dan onbewust meereisde in de levenskunst vragen, die me spiegelde met: "Dat is ook waar Foucault niet helemaal uitkomt: hij kwam er aan het einde van z'n leven achter, na lang van mening te zijn geweest dat alles al vast ligt, alles gedetermineerd is en je dus helemaal niets te kiezen hebt, dat dat niet geheel zo is. Dat je door zelfzorg (en door oefening) wel degelijk je leven zelf tot kunstwerk kan maken. Maar dan wel door ook alle dominante krachten die zonder je invloed jouw leven bepalen, te aanvaarden (dat vraagt om actie). Dohmen haalt in zijn pleidooi daarom Bieri aan, die spreekt over koppeling van de wil aan verlangens en aan identiteit. En volities, verlangens naar verlangens. Ik merk dat ik vanuit die bril je tekst ook lees: zo lang ik geen verlangen heb om liefdevol te zijn, of geen verlangen heb de waarde liefdevol aan mijn identiteit te koppelen, gebeurt er niks." Datzelfde geldt denk ik voor lerend (hoewel je daarvan wel zou mogen stellen dat iedereen op zijn manier lerend is?) en/of levenslustig. Kunneman vindt Dohmen's filosofie ook weer te veel leunen op zelf actief zijn en stelt er een passiviteit tegenover: Wat kiest mij? In plaats van; wat kies ik? Hij doet een pleidooi tot luisteren, tot jezelf open stellen voor wat jouw kiest. Ook daar zit volgens mij verlangen onder, maar dan passiever. De enige activiteit is je openstellen en proberen niet naar de schreeuwers te luister, maar daaraan voorbij. Wat kiest mij dan?"

^{vii} Iteke Weeda heeft vanuit haar triple A leiderschap (Androgyn, Authentiek en Altruïstisch) mij geïnspireerd om hierop voor te bouwen met Triple L Leiderschap. Vanuit haar visie ziet zij LQ als de hoogste vorm van ontwikkeling. LQ staat synoniem voor eenheidsbewustzijn, ons realiseren dat wij één zijn, niet gescheiden. Zo is een mooie parallel met het Boeddhisme te vinden. En dat als je geweld aan een andere pleegt, je ook geweld aan jezelf pleegt.

^{viii} Van Dale, Oxford, online encyclopedie en <http://www.woorden.org>