

Inspirerend leiderschap voorbij de regels

Mevrouw de Rector Magnificus, collega hoogleraren, docenten, studenten, dames en heren,

Inspirerend leiderschap is zo oud als de mensheid zelf. Het helpt ons om als mensen te overleven, samen te werken en doelen te realiseren. De roep om inspirerend leiderschap is dan ook van alle tijden. En wat dat dan is, is zowel tijdloos als tijdgebonden in zijn verschijningsvorm.

Tijdloos. Zo beschrijft de *Mahabharata*, een Indisch epos circa 2000 jaar voor Christus, een episode over de strijd tussen de *Pandawa's*, vijf broers, halfgoden, allen gehuwd met dezelfde vrouw, en hun neven, de *Kurawa's*. De strijd gaat om de troon van een van de vele stadstaten in het noorden van het oude India.

De Pandawa's en de Kurawa's raken in een dobbelspel verwickeld waarbij de Pandawa's door vals spel van de Kurawa's alles verliezen. Eerst hun materiële bezittingen, dan hun vrouw en ten slotte de troon. De Pandawa's gaan in ballingschap en na ruim twintig jaar omzwervingen maken zij zich op voor een beslissende slag met de Kurawa's. Al vroeg na aanvang van de slag dreigen de Pandawa's het gevecht te verliezen. Om de kansen te doen keren verzinnen de Pandawa's een list. De oudste Pandawa, wiens unieke kwaliteit is dat hij altijd de waarheid spreekt, laat de krijgshoofd van de Kurawa's weten dat diens zoon is gesneuveld waar deze in werkelijkheid ongedeerd is. De krijgshoofd, door verdriet overmand, verliest zijn greep op de slag en de Pandawa's winnen uiteindelijk het gevecht. Op het moment dat de oudste Pandawa de troon bestijgt, realiseert hij zich dat hij de troon heeft gewonnen maar zichzelf verloren. De unieke kwaliteit die zijn identiteit bepaalde, altijd de waarheid spreken, is hij kwijtgeraakt.

Het verhaal van de strijd tussen de *Pandawa's* en de *Kurawa's* illustreert de verlokkingen en de risico's van leiderschap: het najagen van korte termijn succes ten koste van de menselijke en identiteitsbepalende waarden. In het geval van de *Pandawa's*: het heroveren van de troon door het opofferen van de oprechtheid en daarmee de integriteit van de oudste *Pandawa*.

We zijn nu 4000 jaar verder. De vele management- en leiderschapstheorieën van de afgelopen decennia hebben organisaties en de samenleving ver gebracht in termen van economische ontwikkeling. Niet eerder konden we terugvallen op zoveel informatie, regels, modellen en systemen.

Maar helpen ze ook bij vraagstukken van nu: zoals de complexer wordende samenlevingen met toenemende spanningen, een wereld die steeds kleiner lijkt en dreigende tekorten op gebied van gezondheid, voedsel, energie en milieu? Gezien de omvang, onderlinge samenhang en

complexiteit van deze vraagstukken - op elk niveau van lokaal tot mondiaal- en de mogelijk dramatische gevolgen van het niet tijdig anticiperen hierop, is de roep om leiderschap begrijpelijk.

Wat we nu zien is dat, zoals zo vaak in het verleden, de menselijke waarden ondergeschikt dreigen te raken aan de korte termijn resultaten, de regels en de systemen. Waarden als van betekenis willen zijn voor anderen, vertrouwen hebben in en willen bijdragen aan een duurzame samenleving.

Agenten, leraren, huisartsen, boeren, verpleegkundigen, rechters, ze roeren zich allemaal. En als je goed luistert vragen ze niet alleen maar extra geld: ze willen vooral erkenning dat zij een belangrijke functie in onze samenleving vervullen en ze vragen vertrouwen in hun professionaliteit om dat werk te doen.

Wat voor inspirerend leiderschap heeft onze tijd dan nodig?

In de theorie is er een grote mate van overeenstemming over de gewenste leiderschapskwaliteiten van een leider. Kwaliteiten die een vorm van dienend leiderschap representeren. Een goede leider is wijs en inspirerend, is benaderbaar en het welzijn van de groep is zijn eerste zorg. Zo'n leider is integer (dus betrouwbaar), genereus (dus behulpzaam), eerlijk (dus rechtvaardig en onpartijdig), diplomatiek (dus goed in omgaan met conflicten), intelligent en competent. De vraag 'wat is wijs' appelleert naast professionele bekwaamheid aan verantwoordelijkheid en deugdzaamheid. Kortom, een vorm van leiderschap dat een sterk beroep doet op de integriteit van leiders en leidinggevendenden als collectief.

Dat is de theorie.

In de praktijk is het echter de vraag of leidinggevendenden in staat zijn om te gaan met de eigen emoties en angsten met op de achtergrond veel mensen die meekijken zeker met *social media* en continu het risico lopen om aan de schandpaal genageld te worden. Dit geeft een groot gevoel van onveiligheid en kwetsbaarheid en niet elke leider is in staat hier goed mee om te gaan.

Onder druk zien we veel leiders in een reflex schieten. Dat kan zich op verschillende manieren uiten: ze vertonen te defensief gedrag, verschuilen zich volledig achter de regels en de systemen of te offensief gedrag. Gedrag gericht op het uitoefenen van macht en het bereiken van korte termijn doelen. Onder druk ontstaat het risico dat leiders te bureaucratisch gedrag, te voorzichtig gedrag of juist te dominant gedrag, te ondernemend gedrag en al dan niet bewust, niet integer gedrag vertonen. Oftewel, onder druk lijkt alles geoorloofd zoals het verzinnen van een list om de veldslag te winnen.

Naast de individuele leiderschapskwaliteiten is in de theorie steeds meer aandacht voor de context waarin leiding wordt gegeven. De veronderstelling is dat inspirerende leiders degenen zijn, die op de juiste wijze weten te handelen, afhankelijk van de specifieke opgave, vraagstukken en situaties.

In de volgende figuur is het type vraagstuk gerelateerd aan het type leiderschap. De vraagstukken zijn onderscheiden naar toenemende complexiteit op de y-as en naar het

toenemend aantal partners en betrokkenen die nodig zijn om tot een oplossing of aanpak van het vraagstuk te komen. De onderscheiden vraagstukken zijn simpele, gecompliceerde en complexe vraagstukken. Simpele vraagstukken zijn vraagstukken die we vaker hebben meegemaakt, we weten wat het probleem is en hebben hiervoor een bewezen aanpak, met een voorspelbare uitkomst. Denk aan betalen van de salarissen. Dit vraagt leiderschap dat antwoorden geeft en gebruik maakt van *hard power*: dit doen we als volgt. Gecompliceerde vraagstukken vereisen de nodige expertise, kennis en formules. Met een planmatige aanpak is de uitkomst redelijk voorspelbaar maar geen garantie. Denk aan een het bouwen van een huis. Dit vraagt *calculative power*; zeg maar goed projectmanagement met alle bijbehorende regels en systemen.

Complexe vraagstukken, of *wicked problems* hebben met elkaar gemeen dat we weten dat we een probleem hebben, maar niet wat het probleem is en zeker niet wat de uitkomst is. Er zijn veel partijen betrokken, met veel wederzijdse afhankelijkheden maar zonder hiërarchische relaties. Bovendien zijn de belangen groot en veelal conflicterend.

Denk aan de vraag wat goede zorg is, aan de energietransitie of klimaatverandering. Dit vraagt leiderschap dat de juiste partijen bij elkaar kan brengen, de juiste vragen stelt en ruimte weet te creëren voor een meervoudige waardenafweging zodat een eerste richting kan 'verschijnen': 'so *the solution emerges*'. Leiderschap dat *normative of soft power* inzet.

Hoe complexer de vraagstukken, hoe meer de aandacht van het leiderschap verschuift van een focus op resultaten (het wat) en de processen die leiders gebruiken (het hoe), naar de bronnen van waaruit leiders (het wie) opereren. Dan doet de leider een zwaar beroep op de onderliggende gedeelde waarden van alle partners.

In de klimaatdiscussie vindt men elkaar bijvoorbeeld uiteindelijk steeds weer in duurzaamheid: 'we laten de wereld toch niet slechter achter voor onze kinderen dan wij hem hebben aangetroffen?'. Dan ontstaat er ruimte voor een meervoudige waardenafweging. Dan gaat het dus niet alleen over 'How to do?' maar ook over 'How to be?'. Oftewel, waar sta ik voor als leider, waar staan we samen voor, wat is de (maatschappelijke) waarde die we als organisatie(s) voor de samenleving willen genereren?

Complexe vraagstukken vragen leiderschap dat niet is voorbehouden aan een individu of functie, maar leiderschap dat kan worden gezien als een relationeel en collectief proces, als resultaat van interactie en dialoog. Het hanteren van een dialoog, waarbij partijen met elkaar nieuwe en gemeenschappelijke betekenissen weten te creëren, speelt in dit type leiderschap een belangrijke rol. Dat gaat voorbij de regels en is geworteld in de menselijke waarden.

Verschillende typen vraagstukken vragen verschillende vormen van leiderschap. Echter, iedereen heeft zo zijn voorkeur voor een bepaald type leiderschap en daarmee de neiging elk vraagstuk vanuit deze voorkeur te definiëren. Vaak leidt dat tot een *mismatch* tussen vraagstuk en aanpak met uiteindelijk geen of ongewenste effecten: de crisismanager die elk vraagstuk, ook de complexe, vertaalt in een crisis, altijd *hard power* gebruikt. Of de leidinggevende

planmatig de innovatiekracht en het ondernemerschap van een organisatie probeert te ontwikkelen maar daarmee de organisatie verder verbureaucratiseert. Of neem het 'stikstofprobleem'. Terwijl, we hebben geen stikstofprobleem wat we kunnen managen; stikstof is een uiting van een complex vraagstuk, namelijk hoe willen wij in Nederland het landelijk gebied inrichten, welke waarden hechten wij aan de verschillende functies als mobiliteit, landbouw, natuur, wonen en recreëren en hoe komen wij tot een meervoudige waarden afweging vanuit een gedeelde visie. Dan hebben we meer verbeelding nodig dan pragmatiek.

Inspirerende leiders weten met complexiteit, diversiteit en tegenstrijdigheden om te gaan en uit hun reflex te blijven. Reflectie helpt hen zich steeds opnieuw af te vragen wat is hier nodig, is het een simpel, gecompliceerd of complex vraagstuk, hoe dien ik te handelen en wie heb ik daarbij nodig. Zij realiseren zich dat ze *zelf* het belangrijkste leiderschapsinstrument zijn. Dan gaat het om de innerlijke gesteldheid van de leider als de bron waaruit alle activiteiten ontspringen. Daarvoor is het nodig om het gehele menselijke repertoire aan te spreken en in te zetten: het intellect van het verstand, de empathie van het hart en de spirit van de wil, de drijvende kracht achter het handelen, op zowel individueel als collectief niveau.

De vraag is of ons sociaal bewustzijn zich voldoende kan ontwikkelen en onze verantwoordelijkheid zo breed en zo op lange termijn gericht kan worden dat we een leefbare en aantrekkelijke samenleving weten te creëren en te behouden.

Wie gaan ons daarin voor, wie kunnen ons voldoende binden en geven ons het vertrouwen dat coöperatie op termijn meer oplevert dan onderlinge strijd en egoïsme?

Het gaat daarbij niet om één leider voor de wereld of de samenleving; het gaat om een collectief van leidinggevend in organisaties, overheden en gemeenschappen. De sturing vanuit een beperkt aantal mensen met veel macht is, gezien de staat van ontwikkeling waarin samenlevingen nu verkeren, ondenkbaar.

Het gaat om veel mensen die samen de complexiteit van vraagstukken doorgronden en overtuigend oplossingsrichtingen kunnen ontwikkelen en aangeven. Leiderschap beperkt zich dan niet tot de top maar kan op elk niveau worden gevonden en gecreëerd, bij en door mensen die behalve deskundig ook integer zijn. Mensen waarbij denken, voelen en gedragen consistent is en die zich voortdurend ook weer laten beïnvloeden om valkuilen van foute oordeelsvorming en (on)bedoelde manipulatie uit te sluiten. Mensen, bovendien, die oprecht en onomstotelijk, lange termijn gemeenschappelijke belangen dienen en anderen bewegen dat ook te doen.

Zoals we alleen maar een sterk nationaal voetbalelftal krijgen als we een heel systeem van mensen leren voetballen, zo krijgen we alleen inspirerend leiderschap als we een hele brede groep daarin opleiden en bekwamen zodat ieder in zijn eigen situatie die verbinding maakt. Begrip (visie, inzicht), met waarden en moreel besef als onderlegger en verbinding zijn daarin sleutelwoorden.

Dit doet ook een groot beroep op de Universiteit voor Humanistiek.

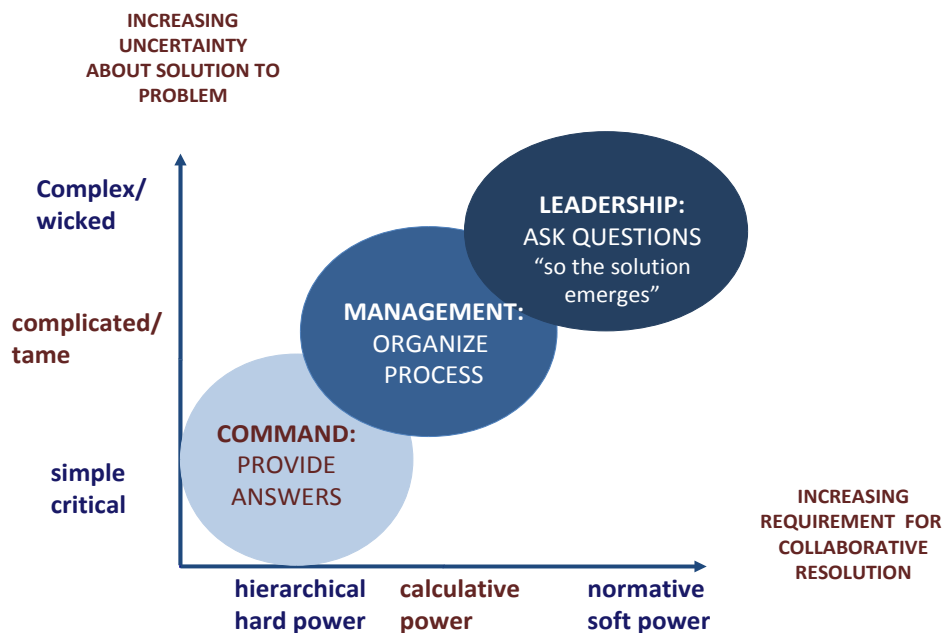
Ik heb geschetst dat de roep om leiderschap van alle tijden is, dat huidige complexe vraagstukken en spanningen in de samenleving vragen om leiderschap dat effectieve maatschappelijke acties kan laten ontstaan. Leiderschap dat geassocieerd wordt met verantwoordelijkheid voor de integriteit van een groter geheel en de langere termijn. Leiderschap dat geworteld is in de menselijke waarden en een beroep doet op de verbeelding, voorbij de regels, de systemen en de pragmatiek.

Termen als *servant-leadership*, *responsible leadership*, of authentiek, verbindend en inspirerend leiderschap hebben met elkaar gemeen dat we geen heroïsche leiders of te sterke machthebbers willen met een te egocentrisch scope en gericht op een te korte termijn. We zoeken naar leiders met visie op een langere termijn en met oog voor meervoudige waarden, leiders die *ten dienste staan van* anderen en van een toekomstige samenleving.

Is dit idealistisch? Ja. Is dit optimistisch? Ja. Is dit haalbaar? Ja, natuurlijk!

Als onderzoekers, opleiders, studenten, professionals en mensen, zijn we zelf medevormgever van de samenleving van de toekomst. Laten we dan vooral onze verbeeldingskracht en onze menselijke waarden maximaal inzetten. Daar zelf inspirerend leiding aan geven, op elk niveau op elke plek in de samenleving, voorbij de regels.

Figuur 1. Typering van vraagstukken en leiderschap (naar Grint, 2005)



Dit essay is mede gebaseerd op eerdere publicaties van de auteur. Teksten zijn deels overgenomen. Om de leesbaarheid te vergroten is in de tekst daar niet naar gerefereerd.

Referenties

Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of Leadership. *Human Relations*, 58(11), 1467-1494.

Van Dijk, G.M. (2014). *Organisatie Ecologie: Eenvoud in Complexiteit*. Oratie Tilburg University, 21 maart 2014.

Van Dijk, G.M. (2015). Meervoudige waardenafweging. Over *New Public Management* en *New Public Leadership*. In: S. Viet & G.M. van Dijk (2015). *Publiek Leiderschap*. Boom Lemma.

Van Dijk, G.M. (2018). *Game of Thrones, regels en bedoelingen*. Oratie VU, Amsterdam 21 maart 2018.

Van Vugt, M. & A.Ahuja (2011). *De natuurlijke leider. Waarom sommige mensen leiden en anderen volgen. Lessen uit 2,5 miljoen jaar leiderschap*. Utrecht: A.W.Bruna Uitgevers B.V.