

## VISIE, SLAGKRACHT EN LEIDERSCHAP



# Leiderschap als zelfreflectie

Leiderschap is geen kunstje, het is een kunde, een talent. Niet dat je je de noodzakelijke vaardigheden niet eigen zou kunnen – en moeten – maken. Natuurlijk heb je die nodig in een toppositie. Maar uiteindelijk gaat het erom hoe je jezelf verbindt met de ander. En die vraag zou iedereen moeten kunnen beantwoorden.

Wilma Schepers

**K**en uzelf, staat er in het voorportaal van de tempel van Delphi gegrift. Even googelen leert dat Apollo niet de enige leermeester is geweest die zelfkennis als sleutel tot de waarheid aanbeveelt. Ook Lao-tse, Jezus, Paulus, de dertiende-eeuwse Iraanse soefi Najmuddin Kubra, Nietzsche, Foucault, om maar een willekeurig aantal namen te noemen, leerden dat er wijsheid schuilt in het kennen van het zelf. Het moderne denken lijkt een andere weg in te slaan. Na het ik-tijdperk en de evolutie van het 'ik' tot het 'dikke-ik' van onze eeuw, is het zelf in diskrediet geraakt. Het bestaat niet eens, stelt Christien Brinkgreve in haar jongste publicatie *De ogen van de ander*. Het zelf, zegt Brinkgreve, is als het 'niets' dat je vindt als je een ui afpelt. Het autonome zelf bestaat alleen in relatie tot 'de ander'.

De vorige alinea schetst de hoofdlijnen van het denken over (onder andere) leiderschap in de afgelopen decennia. Het navelstaren van de ja-

ren tachtig ontwikkelde zich tot methodieken die het zelf moesten vergroten en daarmee succes zouden verzekeren. Boeken en cursussen met aansprekende titels als 'Hoe word ik een succesvol manager' en 'Ontdek de leider in uzelf' vonden grif aftrek. Echter: ze maakten niet waar wat ze beloofden. De tips en trucs bevredigen niet in de praktijk.

Wat wordt er over het hoofd gezien? Ik denk dat als je deze vraag aan Lao-tse, Jezus, Paulus, Najmuddin Kubra, Nietzsche, Foucault zou voorleggen, zij – net als Brinkgreve – zouden verwijzen naar de ander. Immers, voor hen zou het ondenkbaar zijn om te denken over de mens los van hetgeen (het hogere, het andere) waaraan hij zijn bestaansrecht ontleent. We waren het alleen even vergeten.

## Oude leermeesters

De Academie voor Leiderschap Avicenna sluit met de leergang *Visie, Slagkracht en Leiderschap* weer aan bij de oude leermeesters. De folder laat

zien dat de samenstellers zich zeer bewust zijn van het tijdsgewricht waarin we verkeren: 'Leiderschap is cruciaal, vooral in tijden van grote veranderingen. Zoals nu. De enorme uitdagingen en paradoxale ontwikkelingen in de samenleving, in markten, organisaties en relaties doen immers een groot beroep op de leiderschapskwaliteiten van het (top)management. Standaardoplossingen, aangereikt door business schools, blijken niet te werken. Deze leergang, biedt u inzicht in de fundamentele dynamieken van de werkelijkheid (wat doet ertoe en wat is hype?) en stelt u in staat te reflecteren op de "spirit" en de "drive" van (uw eigen) leiderschap.'

Avicenna heeft bekendheid verworven in de kinderopvang door de samenwerking met de bdKO, de beroepsvereniging directeuren kinderopvang. Inmiddels hebben een aantal kinderopvangdirecteuren deelgenomen aan de leergang. Aan drie van hen, Anja Hol van Kinderopvang Humanitas, Wim van Ogtrop van Samen Kinderopvang en Marie-Louise van Mourik van Stichting



Marie-Louise van Mourik

Kinderopvang Alphen aan den Rijn vroeg BBMP wat hen heeft gemotiveerd en wat zij geleerd hebben.

### Waarom deze leergang?

Eigenlijk komt het erop neer dat ze alle drie wel weer iets wilden leren maar nu eens niet stapels literatuur wilden doorploeteren, papers zouden moeten schrijven en zelf leerdoelen zouden moeten formuleren. Ze hebben daar – heel praktisch – ook domweg geen tijd voor. Belangrijker is dat ze na al het productieve werk dat ze verzet hebben, eens in de watten gelegd wilden worden. Niet uit luiheid. Meer uit de behoefte om de energie die nodig is om sterk en gemotiveerd te blijven, niet uit de eigen tenen omhoog te hoeven halen maar die te mogen ontvangen.

Ook belangrijk: leren van anderen. Daarom kozen ze alle drie expliciet voor een leergang waar niet alleen kinderopvang- of zorgdirecteuren aan mee zouden doen, maar collega's uit allerlei sectoren, profit en not for profit. Het bleek voor hen essentieel te zijn om te participeren in een groep mensen van gelijk niveau waardoor je je enerzijds in elkaars ervaringen kunt verplaatsen en anderzijds elkaar kennis kunt laten maken met een nog onbekende wereld.

Misschien de belangrijkste drijfveer was de behoefte aan inspiratie en dat was wat de Academie voor Leiderschap in het voorgesprek vooral beloofde. 'Het leiden van een grote of minder grote organisatie is in bepaalde opzichten een eenzame bezigheid', vertelt Anja Hol. 'Leiderschap vraagt visie, vertrouwen en de kracht om anderen te motiveren. Dan moet je voor jezelf goed weten wat je wilt, waarom je dat wilt en hoe je dat kunt bereiken. In het zoeken naar antwoorden op die vragen, wilde ik me heel graag door anderen laten meenemen.'

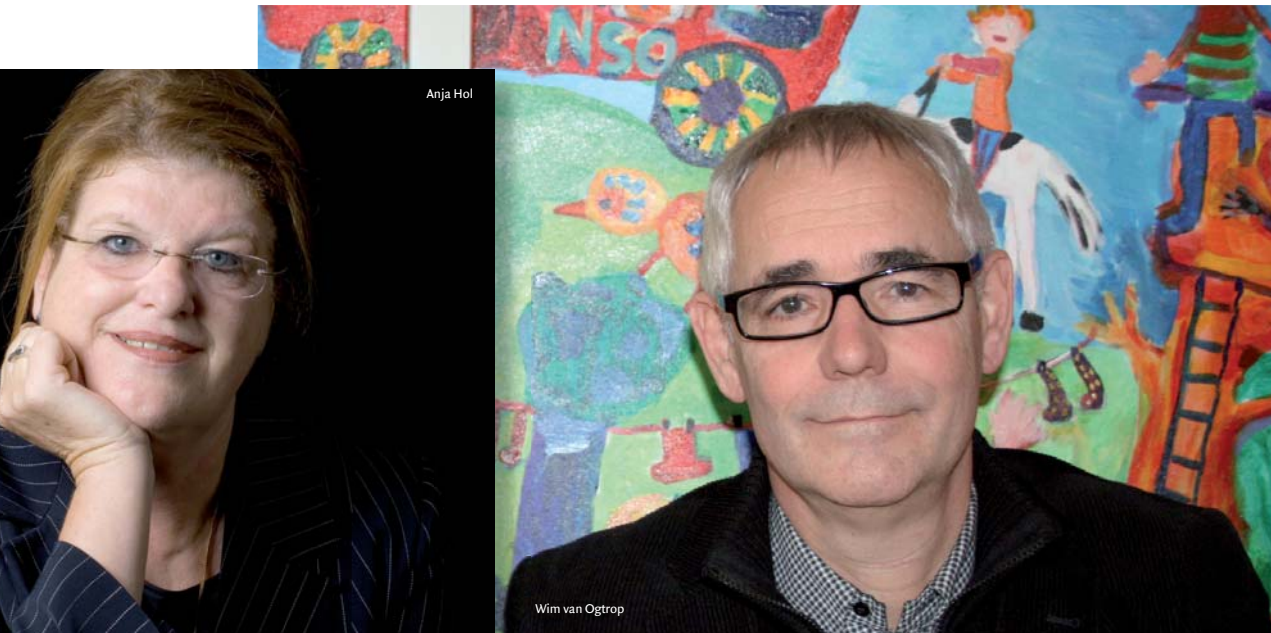
Marie-Louise van Mourik: 'De belofte was dat we meegenomen zouden worden in een programma dat ons een weg zou wijzen in de vragen die je jezelf kunt stellen over leiderschap. Van tevoren werd er niet veel verteld over de inhoud van het programma. Dat vond ik prima. Ik wilde me laten verrassen, kijken wat het me zou geven. Het was een sprong in het diepe, ik was in het geheel niet voorbereid op wat er zou komen.'

Wim van Ogtrop: 'Het programma was een echte verrassing, en dat moet ook zo blijven. Daarom ga ik er nu ook niet te veel over vertellen. Achteraf heb ik het gevoel dat ik naar een wellness centrum ben geweest, met een warme whirlpool en een koud dompelbad. Elke keer tintelde ik van de inspiratie.'

### Wat heb je er ervaren?

De leergang wordt gegeven in groepen van 12 tot 18 mensen. De groep komt drie keer een aantal dagen bij elkaar op drie verschillende locaties. Er worden lezingen gehouden, er worden uitstappen gemaakt, activiteiten ondernomen en er worden opdrachten uitgedeeld (die zonder huiswerk gedaan kunnen worden).

De sprekers zijn van topniveau, als wetenschapper, als verteller, als begeleider, als inspirator. Elke spreker heeft iets te geven en het heeft allemaal – direct of indirect – met leiderschap te maken. Thema's zijn bijvoorbeeld 'verlies', of 'seksualiteit', 'spiritualiteit' of 'gastheerschap'. De sfeer is ingetogen, respectvol, vaak wordt begonnen met een meditatie. Wim van Ogtrop: 'De meditaties waren heel prettig. Je komt los van je dagelijkse drijfveren en dat maakt dat je openstaat voor wat er komt. Het maakt dat je verbindingen kunt leggen met de vragen die je jezelf stelt en over de grenzen van je dagelijkse beslommeringen heen kunt denken.' Marie-Louise van Mourik: 'De informatie die we kregen was heel gelaagd. Bij bijna elke inleiding werd het op een gegeven moment duidelijk wat dat specifieke thema nu te maken heeft met leiderschap, met jezelf en met de manier waarop je zelf je positie als leider invult. Dat betekende ook dat je



Anja Hol

Wim van Ogtrop

jezelf vragen ging stellen: hoe doe ik dat, waarom doe ik dat, zou ik het anders kunnen doen?' De groepsdynamiek is belangrijk. Die is van tevoren moeilijk te voorspellen. Avicenna probeert uit de aanmeldingen evenwichtige groepen samen te stellen. Dat lukt de ene keer beter dan de andere. En dan kan het gebeuren dat de een vooral voor en met zichzelf leert, en de ander juist leert van de ontmoetingen. Groepsdynamiek of niet, alle drie zeggen ze dat ieder voor zich zijn eigen proces doormaakt. Je bepaalt zelf wat je hoort, meeneemt en leert. Anja Hol: 'Ik vond het geweldig dat vanuit de leergang niet voorgekauwd werd wat je zou moeten leren. Het idee was dat je zelf je les zou trekken uit wat je aangeboden werd. Zo beleefde je je eigen proces zonder dat je daarin gestuurd werd. Dat vond ik heel plezierig want ik zou er heel erg afgeleid worden als anderen woorden geven aan wat ik leer.'

## Wat neem je met je mee?

Ze zijn door de leergang geen andere manager geworden, ook geen ander mens. Ze benoemen elk het geleerde in andere bewoordingen. Anja Hol: 'Wat het met mij gedaan heeft is dat ik heb geleerd open te kijken naar mijn eigen ontwikkeling. Een vraag die werkelijk nooit eerder bij mij opgekomen was maar die me tijdens de leergang erg heeft beziggehouden, is: hoe ben ik geworden wie ik ben? Wat heeft gemaakt dat ik de leidersrol als bijna vanzelfsprekend opgenomen heb? Niet dat ik daar nu allemaal pasklare antwoorden op heb, maar het heeft me ervan bewust gemaakt dat wat je doet en op welke positie

je terecht komt een samenspel is van persoonlijkheid en de omstandigheden. Dat maakt ook dat ik met meer relativering kan kijken naar hoe ik de dingen nu doe en daardoor kan ik me met meer openheid de vraag stellen: doe ik het goed, zou ik het ook anders kunnen doen?'

Wim van Ogtrop: 'Mijn vraag was: waar haal ik mijn energie vandaan? Daarvoor vond ik heel duidelijke linken in de verschillende lezingen. Het waren verhalen over wat er werkelijk toe doet. Het luisteren naar mensen die daarover kunnen vertellen, haalt je los van je directe werkelijkheid. Die mensen laten je bewust worden van een werkelijkheid achter je dagelijkse beslommingen. Soms gebruiken ze daar onorthodoxe methoden voor, zoals een wandeling van tien kilometer die we samen, in stilte, aflegden.'

Marie-Louise van Mourik: 'Voor mij heeft de leergang vooral gebracht dat ik even de modder van mijn schoenen kon halen en de benen op tafel kon leggen. Ik besepte hoe belangrijk het is om af en toe een moment te nemen om stil te staan bij wat je doet. Want je gaat maar door. Belangrijk voor mij was dat ik het proces samen beleefde met mensen die dezelfde rollen vervullen, die net als ik eindverantwoordelijk zijn. Daardoor werd alles wat we meekregen als vanzelf gericht op wat leiderschap voor jou betekent.'

Anja Hol: 'Als eindverantwoordelijke ben je verantwoordelijk voor andere mensen. Dat weegt zwaar.'

Wim van Ogtrop: 'Daarnaast ben je er ook om ervoor te zorgen dat mensen met je meegaan, dat je ze kunt motiveren, dat hun neuzen dezelfde kant op staan en dat ze in een verdere toe-

komst kunnen kijken. Wat ik me gerealiseerd heb, is dat leiderschap iets is dat je op je moet nemen, je krijgt het pas door het te zijn.'

Anja Hol: 'En ik ben me gaan realiseren dat er zoveel aspecten zijn die invloed hebben op je leiderschap. Ik besepte ook weer eens dat al die zogenaamde managementvaardigheden je absoluut nog geen leider maken. Voor echt leiderschap zijn andere aspecten van belang. Die maken je tot wat je bent, dat je er staat, dat je het kunt en dat je de drive in je lichaam voelt om te doen wat je moet doen. Uiteindelijk besepte ik dat ik in mijn loopbaan geen kunstjes heb aangeleerd, maar dat ik zo ben.'

Marie-Louise: 'Weet je, we hebben het nu over het feit dat je zelf directeur-bestuurder bent – of god mag weten wat voor positie je als eindverantwoordelijke bekleedt – maar in feite gaat het om het geven van leiding aan jezelf en je rolomgeving als leidinggevend. De vraag is dan hoe je leiding geeft aan je eigen leven, vanuit de positie waar je nu in zit. Ja, leiderschap moet je nemen, maar het moet je ook gegeven worden, door anderen. Je kunt niet anders dan het samen met anderen doen. Zonder de ander bestaat er geen leiderschap.'

<sup>1</sup> 'Voorbij het dikke-ik; Bouwstenen voor een kritisch humanisme' | Harry Kunneman | SWP | januari 2009 | ISBN: 978 908 85 00 275

<sup>2</sup> 'De ogen van de ander; De sociale bronnen van zelfkennis' | Christien Brinkgreve | Uitgeverij Augustus | mei 2009 | ISBN: 978 904 57 01 639