

Verbindend leiderschap

- Tussen IK en WIJ
- Tussen ZIJN en DOEN
- Bezieling door verbinding
- Hoe maak je verbinding?
- De overstap maken naar verbindend leiderschap

In cultuurhistorisch perspectief maken we een bijzondere tijd door. Meer dan ooit willen we ons eigen unieke 'zelf' realiseren. Tegelijk willen we deel uitmaken van een groter geheel. Hierin klinken twee universele behoeften van ieder mens door: iemand zijn en ergens bij horen. Maar de manier waarop dit verlangen vandaag vorm krijgt, is anders dan voorheen. In hun streven naar zelfrealisatie hopen mensen zich enerzijds te kunnen engageren in iets dat groter is dan henzelf. Maar paradoxaal genoeg staan ze tegelijk wantrouwig tegenover grotere systemen en instituties waarin ze zich als mens gereduceerd voelen tot slechts een deeltje van wie ze in werkelijkheid zijn. Dat komt omdat de omgeving zelf ingrijpend veranderd is. Maar ook sterkere prikkels om de binnenkant van het mens-zijn meer een plaats te geven spelen mee.

Wat betekent dit voor onze ondernemingen en in het bijzonder voor leiderschap? We geloven dat de grootste uitdaging voor leiders erin bestaat verbinding te realiseren tussen medewerker en organisatie, tussen persoonlijke bijdrage en gemeenschappelijk resultaat, tussen visie en actie. We noemen dit verbindend leiderschap. In deze beleidsnota diepen we het begrip uit en reiken een concept aan dat een richtsnoer kan zijn voor de concrete praktijk.

1. Tussen IK en WIJ

We leven in het tijdperk van het 'grote ik'. Althans, zo karakteriseert menig cultuurfilosoof onze tijdsgeschiedenis. Het individu is in onze samenleving een centrale plaats gaan bekleden. De gemeenschap is op de achtergrond geraakt. Maar is dit wel zo?

Het lijkt erop. Sinds de jaren '50 zou elke opeenvolgende volwassen generatie minder deelname zijn gaan betonen aan het gemeenschapsleven dan haar voorgangers. Eerste conclusie: mensen gaan het steeds meer en steeds liever voor zichzelf uitzoeken.

Als we dit in een langer tijdsperspectief bekijken, klopt dit ook. Er is in de Westerse samenleving sinds eeuwen een sociaal en cultureel proces gaande van toenemende individualisering. Mensen maakten zich steeds meer los uit knellende afhankelijkheidsrelaties. Voor het inrichten van hun bestaan gingen ze zich steeds minder afhankelijk opstellen van gezagsdragers en instituties (ouders, school, kerk, staat, partij ...), die uitmaken wat goed en slecht voor hen is. Zo bekeken, betekent individualisering dus een enorme verworvenheid ten opzichte van de beperkende gezagsverhoudingen van voorheen. Deze ontwikkeling kende in de jaren '60 een opvallende versnelling. De individualiseringsgolf zette zich sindsdien zichtbaar en ingrijpend door.

Op welke punt staan we nu? Het lijkt geen twijfel: mensen staan vandaag veel meer als individu dan als deel van een sociale groep in de samenleving. Maar moeten we inderdaad vrezen voor een toenemende afbrokkeling van het sociale weefsel? Zal individualisering als positieve ontwikkeling verder ontaarden in egocentrisme en onverschilligheid voor de noden van anderen? Sociaal isolement van mensen, verruwing van de omgangsvormen, het hedonistisch najagen van eigenbelang: het blijken tekenen des tijds.

En toch ... In weerwil van deze observaties blijft een fundamenteel gegeven overeind. Mensen handelen vanuit twee wezenlijke drijfveren: het verlangen iemand te zijn én



iStockphoto/Michael Monu

Auteurs:

Rik De Wulf

Redactieadres:

Sneeuwbeslaan 20 - 2610 Wilrijk
Tel.: 03 829 25 06
Fax: 03 829 25 22
E-mail: vkw.metena@vkw.be
www.vkwmetena.be

Verantwoordelijke uitgever:

VKW Denktank

het verlangen ergens bij te horen. Dat is nooit anders geweest. Het geldt vandaag onverminderd voor de nieuwe generaties, die ogenschijnlijk telkens weer anders lijken. Op een of andere manier is dit verlangen om deel te hebben aan een groter geheel en daarbinnen betekenis te hebben genetisch verankerd. Denk maar aan onze verste voorouders: voor hen was het een zaak van leven of dood om tot de stam te blijven behoren.

Toch is er iets veranderd bij de mens in deze nieuwe tijd. De verandering ligt niet zozeer in het 'wat', maar eerder in het 'hoe'. Ze ligt in de manier waarop we onze energie investeren in en ons verhouden tot anderen. Het is een verandering die belangrijke consequenties heeft voor de manier waarop we onze organisaties en bedrijven in de toekomst succesvol zullen kunnen aansturen.

Om mensen vandaag te begrijpen – medewerkers maar ook klanten; jongeren maar ook ouderen - moeten we oog hebben voor vier merkwaardige paradoxen in hun beleving:

1. Ze verlangen zich te engageren in iets dat groter is dan henzelf, maar staan wantrouwig tegenover organisaties en instituties.
2. Ze zoeken naar betekenis in hun leven, maar staan terughoudend tegenover door organisaties gedicteerde perspectieven.
3. Ze zijn meer gefocust op zichzelf als individu, maar koesteren tegelijk het uitgesproken verlangen deel uit te maken van een gemeenschap.
4. Ze zoeken geborgenheid in stabiele relaties, maar willen tegelijk niet afhankelijk zijn.

Het goede nieuws is dus dat mensen zich wel degelijk willen engageren. Maar tegen de achtergrond van deze paradoxen klinkt misschien de noodkreet: 'wat je ook doet, het draait verkeerd uit'. Niet noodzakelijk. Integendeel zelfs, zolang we ons er rekenschap van geven dat meer en meer mensen in deze nieuwe samenleving zelf de regie willen opnemen van hun zelf-realisatie. Niet langer willen ze hun zoektocht naar

betekenis 'uitbesteden' aan bedrijven, organisaties of instituties die in de vorm van producten, diensten of ervaringen het beoogde welbevinden 'aanbieden'.

De 'disconnect' van klanten en medewerkers heeft zijn diepere wortels in de reductie van 'human beings' tot 'human wantings' (in het geval van klanten) en 'human doings' (in het geval van medewerkers) (E. Gobillot, 2007).

Maar mensen zoeken naar een invulling van wie ze zijn. En dat is méér dan een factor in een economisch proces. Ze dragen dromen, ambities, waarden, emoties met zich mee. Ze hebben een hoop energie te besteden. Dat hopen ze te doen in organisaties die voor hen van betekenis kunnen zijn bij het realiseren van hun persoonlijke identiteit. Bedrijven die mensen hebben leren zien, accepteren en herkennen als totale persoon, gaan voor hen integraal deel uitmaken van hun pad naar zelf-realisatie. En wat zie je? De fragmentering stopt. Werk wordt deel van het leven, leven deel van het werk.

Deze evolutie, waarin een duidelijk verlangen van mensen tot het realiseren van hun eigen, unieke zelf gepaard gaat met de duidelijke wens om zich te engageren in een groter verband, is ongezien in onze samenleving. Het is een erg jong cultuurhistorisch gegeven, dat kansen biedt voor wie ze grijpt en begrijpt.

Het spanningsveld tussen IK en WIJ wordt dus een ander verhaal. De indruk dat mensen minder betrokken zouden zijn bij het gemeenschapsleven, is in feite niets anders dan een afwijzing van de oude vormen van gemeenschap. Van ondernemingen die mensen reduceren tot slechts een aspect van wie ze zijn, wordt verwacht dat ze in de toekomst minder kans zullen maken. Evenzeer keren mensen zich af van gemeenschappen die zich beroepen op autoriteit en hiërarchie om hun posities te verstevigen. Ze gaan op zoek naar groepen die hen ondersteunen en kansen bieden in het vinden van eigen betekenis. Daarom waarderen ze pluralisme, diversiteit en persoonlijk getinte bijdrage aan een geheel. Waar ze dat vinden, zijn ze bereid te investeren in langdurige relaties. Meer dan dat deze nieuwe cultuur individua-

listisch is, is ze mens-georiënteerd en gefocust op relatie.

2. Tussen ZIJN en DOEN

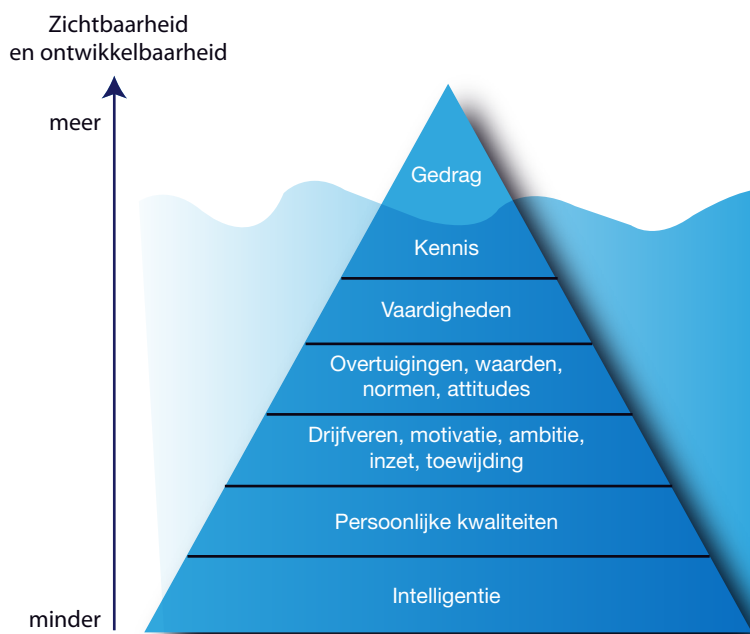
De geschetste evolutie in de verhouding tussen IK en WIJ raakt sterk aan het zoeken naar balans in een tweede spanningsveld tussen binnenkant en buitenkant, namelijk tussen 'zijn' en 'doen'.

Op veel levensgebieden, en al zeker in de werkomgeving, primeert de buitenkant. Voor de meeste mensen worden agenda's bepaald door wat van buitenaf op hen afkomt. De inspanningen zijn gericht op het beïnvloeden van factoren uit de omgeving: de winstcijfers, de concurrentie, de markt ...

Het dwingende tempo van de economische groei stuurt het gedrag van leidinggevend en medewerkers. Het gevoel van versnelling wordt nog eens versterkt door de toenemende stroom van informatie en keuzemogelijkheden.

Veel mensen, ook managers, voelen zich meer op hun gemak bij deze naar buiten gerichte kant van actie, sturing en controle. Die lijkt meer beheersbaar. De binnenwereld van waarden, inspiratie en emotie is minder grijpbaar en wordt bestemd voor het privé-terrein. Meer nog. Wanneer iemand zegt: 'Men zal niet kunnen beweren dat ik me in mijn beslissingen door mijn emoties heb laten leiden ...' gaat hij of zij er prat op beiden schijnbaar moeiteloos van elkaar te kunnen scheiden.

Een sterke gerichtheid op de te beïnvloeden omgeving leidt tot een opsplitsing van binnen- en buitenkant, alsof beide geen verband met elkaar zouden hebben. Dat is een illusie. Spijts de geringe aandacht voor de innerlijke wereld, worden beslissingen die mensen dagelijks nemen op de werkplek wel degelijk en in niet geringe mate beïnvloed door hun innerlijk. De ijsberg-metafoer illustreert helder dat ons gedrag slechts het zichtbare, kleine topje is boven de waterspiegel (McClelland, 1987 - zie figuur 1). Het komt voort uit een aantal diepere lagen die onzichtbaar zijn en te maken hebben met wat we zoal kennen en kunnen (onze talenten en vermogens), wat



Figuur 1:
Ijsbergmodel.

Bron: MC Clelland, 1987

we geloven en belangrijk vinden (onze overtuigingen en waarden), hoe we onszelf ervaren (ons zelfbeeld) en wat we als onze bestemming zien (onze missie).

In al onze beslissingen, onze acties, de manier waarop we met anderen samenwerken, hoe we anderen aansturen ... werken meningen, verlangens, verborgen angsten, pijnlijke ervaringen en oude patronen door. Binnen- en buitenwereld staan niet los van elkaar, maar zijn nauw met elkaar verweven.

Ook in de bedrijfsomgeving zien we dat het verwaarlozen van de binnenkant gevolgen heeft. Enkele voorbeelden:

1. Intense activiteit zonder innerlijke verankering kan de oorzaak zijn waarom mensen opbranden. Men komt terecht in een vicieuze cirkel van méér doen, het contact met zichzelf kwijt raken en die innerlijke leegte vervolgens opvullen met nóg meer doen.
2. Veel mensen voeren hun taken technisch correct uit, zonder er innerlijk bij betrokken te zijn. Dat kan. Ze zijn de hele werkdag druk in de weer, maar blijven er als mens buiten. Ze hebben bijvoorbeeld technieken aangeleerd om klantvriendelijk met mensen om

te gaan. Maar ze 'zijn' het niet. De ziel ontbreekt. Een klant voelt het verschil.

3. Leiders die de verbinding kwijt raken met hun innerlijke passie en zich vooral laten leiden door wat er op hen afkomt, kunnen alle kanten worden opgetrokken. Hun beslissingen worden dan pragmatische, opportunistische keuzes, die vooral gericht zijn op kortetermijnvoordeel. De persoonlijke waarden lijken in de koersbepaling niet mee te tellen en raken ondergesneeuwd.
4. Een leider die zijn eigen 'spirituele conditie' verwaarloost – die met andere woorden fundamentele levensvragen onder de mat veegt- kan zinvolle relaties tussen mensen hinderen of onmogelijk maken en zelfs de ziel van een organisatie ondermijnen. Wie niet ergens voor staat kan mensen moeilijk op een geloofwaardige manier inspireren voor de collectieve ambitie van het bedrijf.
5. Wie zijn eigen emoties niet kan verwerken, riskeert dat emoties onbewust gaan doorwerken en op een vervormde manier naar buiten komen. Door emoties een ondergeschikte plaats te geven in de arbeidssituatie

voelen leiders zich vaak zeer onhandig in het omgaan met emoties van anderen, wat te vaak tot onnodig pijnlijke situaties leidt.

Door bewust te worden van de manier waarop binnen- en buitenwereld elkaar beïnvloeden, ontstaat een besef van wat werkelijk belangrijk is. Dat besef helpt om prioriteiten te stellen en betekenis te geven aan de dagelijkse gebeurtenissen. Geleidelijk wint deze overtuiging veld. Mede door de hernieuwde belangstelling voor zingeving in de samenleving ontstaan ook binnen bedrijven prikkels om de binnenkant van het mens-zijn een plaats te geven.

Die nieuwe belangstelling voor zingeving is geen toevallig verschijnsel. Ze vindt haar wortels in de cultuurhistorische transitie van onze samenleving waarover we het reeds hadden. Mensen worden in deze tijd gedreven door de behoefte zichzelf als integraal persoon te realiseren. Dat kunnen ze niet alleen. Ze gaan op zoek naar gemeenschappen (groepen, verenigingen, organisaties, bedrijven ...), die in die groei naar zelfactualisatie van waarde kunnen zijn. In zoverre het eigen doel en de doelen van de gemeenschap aansluiting vinden op elkaar, ontstaat een stevig fundament voor engagement en betrokkenheid. Maar dit alles staat of valt met een voorwaarde: de organisatie zegt wie ze is, en is wat ze zegt. De sleutel tot het smeden van deze binding is 'integriteit': een alignement tussen waarden en overtuigingen enerzijds (de binnenkant), en woorden en daden anderzijds (de buitenkant). Deze koppeling tussen 'zijn' en 'doen' vraagt dat naast de gerichtheid op de buitenkant, ook de binnenkant haar bestaansrecht krijgt.

3. Bezieling door verbinding

Ik versus Wij. Zijn tegenover Doen. Hoe eenvoudig kan het zijn... Maar beide spanningsbogen zijn zo elementair en universeel dat ze ons, behalve een punt van herkenning, op het eerste gezicht niet veel wijzer maken.

Laten we, als volgende stap in onze redenering, de vier dimensies op elkaar betrekken. Als we dit schematisch doen,

ontstaat een beeld gevormd door twee assen en vier velden (zie figuur 2).

Aan de linkerkant zien we de binnenkant: de onzichtbare laag onder het wateroppervlak. De ziel, zeg maar. Voor het 'IK' (linksboven) gaat het hier over het geheel aan dromen en aspiraties, waarden en overtuigingen, talenten en competenties die iemand mee brengt. Ze maken deel uit van iemands identiteit en bevatten het antwoord op de vraag wie je in essentie bent, waar je voor staat, waarin je gelooft, wat je drijft, waar je uniek potentieel ligt.

In het veld links beneden vinden we dezelfde elementen terug, maar dan op het niveau van de organisatie. Wie zijn we? Wat inspireert ons? Wat is voor ons essentieel? Welke betekenis willen we hebben voor onze omgeving? Waar willen we een verschil maken? Elke onderneming is een gemeenschap met een doel. Het antwoord op deze vragen vormt haar 'corporate identity', haar gemeenschappelijke identiteit.

Rechts heb je de zichtbare kant. De actie. Het zakelijke. Het resultaat. Bovenaan

zien we het persoonlijk perspectief: de eigen, unieke bijdrage van iemand aan het groter geheel. De rol die je opneemt. Rechtsonder vinden we het collectieve functioneren van het systeem terug, met afspraken en processen, structuren en indicatoren. Dit veld staat voor het gedeelde resultaat dat een groep mensen samen bereikt.

Hoe ontstaat 'bezieling'? Mensen zoeken naar betekenis en verwerkelijking. Bezieling heeft daarom te maken met de verbinding tussen deze vier velden. De bereidheid van mensen om zich te engageren en hun talenten en energie in te zetten zal samenhangen met de mate waarin:

1. ze kunnen ervaren dat waar deze onderneming voor staat en wie ze zelf zijn, aansluiting vindt op elkaar (= verbindinglijn 1)
2. men zichzelf kan zijn en in de eigen rol kansen vindt tot het realiseren van persoonlijke aspiraties en mogelijkheden (= verbindinglijn 2)
3. men op elk ogenblik de toegevoegde waarde van de eigen inzet tot het gro-

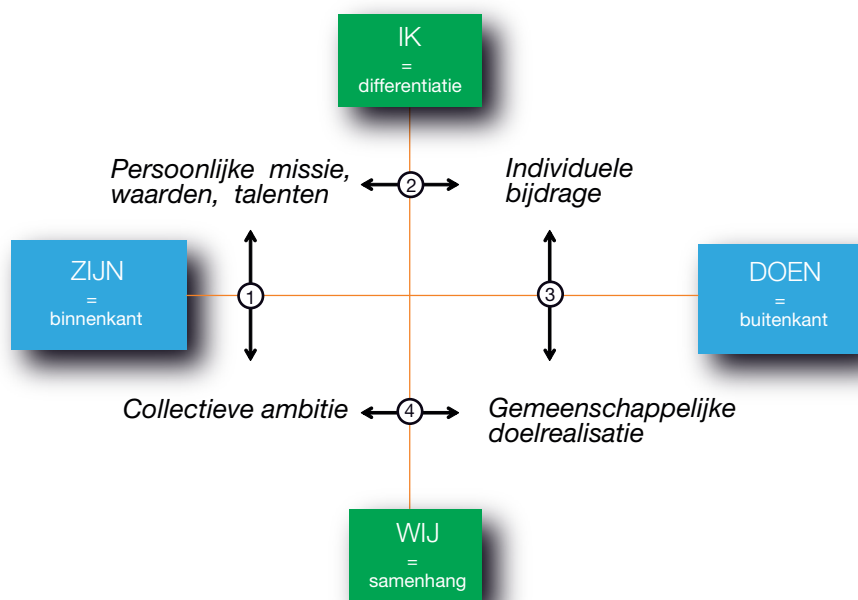
tere geheel kan blijven zien (= verbindinglijn 3)

4. men kan zien dat de organisatie weet waarvoor ze staat (authentiek is) en doet wat ze zegt (integer is) (= verbindinglijn 4)

En verbindend leiderschap? Het is wat het woord zegt: zo met mensen in het bedrijf omgaan, dat deze verbindingen tussen de velden ontstaan.

We kunnen de impact hiervan nog het best begrijpen als we ons voorstellen hoe het is wanneer de verbinding tussen de velden ontbreekt.

- Wanneer er geen alignement is tussen persoonlijke waarden en bedrijfswaarden (verbindinglijn 1), gaan mensen worstelen met de kloof tussen wat zij als mens belangrijk vinden en wat de organisatie van hen vraagt. Het lijken twee gescheiden werelden. Wie je bent en wat je dagelijks doet ligt ver uit elkaar. De belangrijkste – soms enige - betekenis van de job vindt men dan nog slechts in het verwerven van een inkomen. Maar echte begeestering ontbreekt. Waar deze verbinding ontbreekt, laten medewerkers maar ook leidinggevendenden zich op het werk niet zien zoals ze echt zijn. Maar het kost veel energie om de schijn hoog te houden.
- Als verbinding ontbreekt, worden mensen gereduceerd tot een 'rol'. Het zijn 'human resources'. Hun rol is gedefinieerd in termen van een bepaalde functie-inhoud. Dit komt erop neer dat iemand vaste, heldere, afgebakende bevoegdheden krijgt toegewezen en een dito takenpakket dat moet voldoen aan een vaststaande set criteria en regels. Die roldefinitie ontstaat niet op grond van iemands persoon, maar is een puzzelstuk in het grotere geheel. Wie voldoet aan de voorliggende profielomschrijving komt in aanmerking om deze rol op te nemen. Maar of werknemers ook het gevoel hebben dat hun rolinvulling aansluit op wie ze zijn (verbindinglijn 2) is maar de vraag. Volgens de Engelse psychologe en organisatiedeskundige Lynda Gratton, vindt meer dan 50 % van de werknemers dat een groot deel van hun capaciteiten onderbenut blijft bij hun taakuitvoering (Gratton, 2007).



Figuur 2: Model verbindend leiderschap.

Bron: VKW Metena

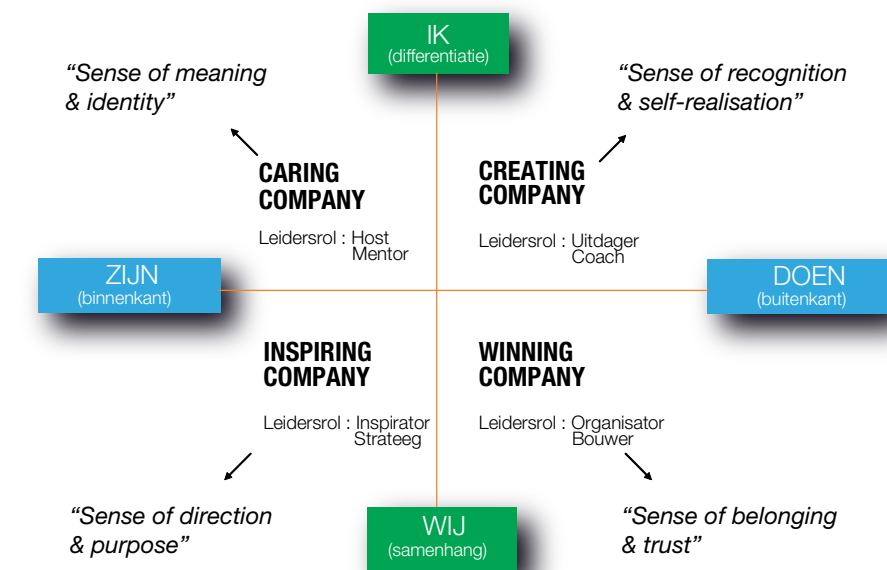
- Met het besef van samenhang tussen de eigen individuele bijdrage en het gemeenschappelijk resultaat (verbindinglijn 3) verdwijnt tenslotte ook het besef een verschil te maken, ertoe te doen en mee te groeien. Dit is in de verhouding tussen IK en WIJ nu net wat mensen in deze tijd 'goesting' geeft om deel uit te maken van een groter geheel en er het beste van zichzelf te geven.
- Wie aanloopt tegen de waarden van zijn werkomgeving, heeft het doorgaans niet over de 'gewenste' waarden die de onderneming afficheert, maar over de werkelijke waarden die er voelbaar zijn in aanpak, stijl en besluitvorming (verbindinglijn 4). Dat zijn niet altijd dezelfde. Wat wordt écht belangrijk gevonden?

In de praktijk gaat het niet om het al of niet aanwezig zijn van verbinding in een van de vier beschreven vormen. De verbinding is er in zekere mate, of in zekere mate niet. Ze kan in een gegeven periode onder druk staan, in andere tijden intens zijn. Dit kan samenhangen met bedrijfsinterne, maar ook met persoonlijke factoren. De verantwoordelijkheid voor deze verbinding ligt immers niet alleen bij de organisatie en haar verantwoordelijken, maar vooral ook bij het individu zelf. Het is aan de organisatie om de nodige condities te creëren, maar engagement en persoonlijke groei liggen uiteindelijk bij de medewerker zelf.

De vraag is dus niet of er al of niet verbinding is, maar of de verbinding voldoende levendig en intens is om te resulteren in bezieling en veerkracht.

4. Hoe maak je verbinding?

De bekommernis om verbinding tussen medewerker en organisatie is niet nieuw. Ook klassieke, formeel-hiërarchische organisaties pogen tussen beide een zo goed mogelijke koppeling tot stand te brengen. Hoe doen ze dat? Traditioneel heeft deze verhouding het karakter van een 'transactie'. Het komt neer op een ruilverhouding. Iemand stelt zijn tijd, energie, werkkracht, kennis ter beschikking en ontvangt daarvoor een overeengekomen vergoeding. Hoe mensen functioneren wordt in klassieke



Figuur 3: Organisatie-dimensies en leiderschapsrollen bij verbinden leiderschap.

Bron: VKW Metena

systemen geregeld op basis van een set van afspraken, voorschriften, procedures en rapporteringssystemen. De motivatie tot extra inspanning komt over het algemeen voort uit een materieel voordeel, een financiële incentive.

Er is ook een andere manier om naar organisaties te kijken. Verbindende leiders zien een onderneming als een netwerk van relaties. Krachtige leiders onderscheiden zich niet door hun capaciteit om een formele hiërarchie aan te sturen, maar door hun vermogen om de vitale energie die binnen de echte, levende verbanden aanwezig is, te kanaliseren in de richting van de beoogde resultaten. Hun kernboodschap is deze: het is in relatie met anderen dat ons potentieel zich realiseert; het is in de relatie tussen mensen dat waarde ontstaat.

Het is hun ambitie om hun mensen te inspireren tot daden die verder gaan dan de prestaties die men kan eisen op basis van een zakelijke ruilverhouding.

Wat doen ze daarvoor? De vier velden reiken ons elk een andere dimensie van hun ondernemerschap aan. Verbindende leiders maken van hun onderneming een 'inspiring company', een 'caring company', een 'creating company' en een 'winning company'.

Inspiring company

"Onze bedrijfsspirit is het geheim van ons succes. Dat is iets wat onze concurrenten niet kunnen kopiëren. Alle andere zaken kunnen ze verwerven. Maar toewijding, loyaliteit, het gevoel deel uit te maken van eenzelfde kruistocht ... is niet te koop".
(Herb Kelleher, CEO Southwest Airlines)

Een verbindend leider is een inspirator. Hij draagt een duidelijke missie uit. Die is gebaseerd op een heldere visie en waarden, waarmee anderen zich kunnen identificeren. Er gaat een mobiliserende kracht van uit. Die is vooral het gevolg van de vasthoudendheid waarmee de leider deze visie zelf 'is' en beleeft. Het effect is geloofwaardigheid en vertrouwen. Als richtinggever is de verbindende leider niet in de eerste plaats geïnteresseerd in processen, maar in de uitdrukking van wat deze onderneming wil betekenen voor anderen. Ze geeft de collectieve ambitie van de groep weer.

Zijn vasthoudendheid aan deze kern combineert de leider met strategische en tactische flexibiliteit. Wat hij wil bereiken staat vast; hoe dat bereikt moet worden hangt af van de veranderende omstandigheden.

Inspireren is meer dan motiveren. Eigenlijk is inspireren niet echt een doel-

bewuste activiteit. Het laat zich niet zo rationeel plannen op grond van een voornemen of besluit, zoals dat het geval is bij de opstelling van operationele doelen en actiestappen. Inspiratie komt niet voort uit wat iemand feitelijk zegt of doet, maar uit datgene waarmee iemand zich verbindt. Het is het vaak onbedoeld effect van iemand die zelf bijzonder geïnspireerd is en zich laat leiden door een passie, een ideaal. Wat anderen inspireert, is iemand die oprecht en diep toegewijd is aan iets zonder direct uit te zijn op een onmiddellijk voordeel of effect. Vreemd genoeg hebben juist degenen die zich niet richten op een waarneembaar effect, een sterkere inspirerende uitwerking op anderen. Deze leiders concentreren zich meer op het uitdragen van hun visie dan op het sturen van medewerkers; meer op het naleven van hun waarden dan op het controleren van hun mensen.

De begeestering en gedrevenheid van de geïnspireerde leider stimuleert mensen om gehoor te geven aan hun eigen passie. Zonder zich daar intentioneel op te richten, spreekt deze leider een diepere laag aan van het mens-zijn van zijn medewerkers. Hij raakt hen op zielsniveau en maakt zo de verbinding tussen de kern van deze organisatie en de persoonlijke kern van mensen die deze gemeenschap vormen.

Caring company

"Het is geen taak van leiders om hun medewerkers groot te maken, maar om hun grootsheid in het licht te brengen, want die is er al." (Howard Schultz, CEO Starbucks, VS)

Wie louter sturend en controlerend omgaat met medewerkers riskeert hen tot een 'human doing' te reduceren. Het 'ik' wordt een 'het', een 'resource', ingezet met het oog op een 'target'. Verbindende leiders zien het anders. Ze zijn oprecht geïnteresseerd om de ander als 'human being', als hele mens te ontmoeten. Ze benaderen medewerkers niet uitsluitend om wat ze van hen nodig hebben, maar tonen belangstelling voor wie ze zijn. Ze leren hun medewerkers kennen. Ze doorbreken anonimiteit. Zoals een gastvrouw of -heer, tonen ze bekommernis om het welbevinden van hun mensen. Ze dragen zorg voor een sfeer van gast-

vrijheid en betrokkenheid op elkaar. In een 'caring company' spreken mensen over een bepaald soort thuisgevoel, een ervaring er zichzelf te kunnen zijn en zich veilig te voelen.

Maar medewerkers echt leren kennen betekent meer. Het is op zoek gaan naar wat hen boeit, passioneert, begeistert. Dit raakt aan de eigen bestemming die ieder mens in zich draagt. Die bestemming is een eigen, unieke gerichtheid waarmee ieder van ons geboren wordt. Een geheel van talenten en eigenschappen die onze specifieke aard vormen. Het is de kern van waaruit activiteiten, ontmoetingen en beslissingen betekenis krijgen. Niet een doel, niet een eindpunt van een reis, maar iets wat zich ontwikkelt gedurende een mensenleven, met passen voorwaarts maar soms ook door enkele passen terug te zetten.

Door aandacht en contact weten deze leiders aansluiting te vinden op de persoonlijke gerichtheid, op de soms verborgen aspiraties en verlangens van hun mensen.

Het effect heet 'empowerment'. Mensen gaan zich belangrijk voelen, gaan geloven in de betekenis die deze onderneming kan hebben voor hun eigen groei en zelfrealisatie, gaan zich deel voelen van een team en gaan open staan voor uitdagingen. Er ontstaat een emotionele vertrouwensband. Die zorgt ervoor dat de relatie er een wordt van wederkerigheid: 'wat kan mijn organisatie doen voor mij?', maar ook 'wat kan ik doen voor mijn organisatie?'

Creating company

"Als mensen zich als dieren in een kooi gedragen, ligt het aan de kooi en niet aan de mensen. Het begint al op school. Daar ligt de basis van conformiteit en onderwerping aan regels die nergens op slaan. Maar we hechten eraan, want ze geven een gevoel van schijnzekerheid. Nieuwe bedrijven beginnen vaak erg leuk in iemands garage, maar zodra ze groter worden, wordt het plezier weggeorganiseerd." (Ricardo Semler, CEO Semco)

De rolopvatting die verbindende leiders hanteren, wijkt af van wat gangbaar is in formele bureaucratische systemen. Ze vertrekken niet van nauwkeurig omschreven functieprofielen en toege-

wezen taakgebieden. Voor psycholoog Alan Briskin is een rol een mentaal beeld van iemands verantwoordelijkheid, die steeds een andere invulling kan krijgen naargelang de omstandigheden (Briskin, 1998). Het is aan de medewerker om, vanuit dat mentale beeld, steeds opnieuw uit te vinden wat er nodig is op het moment en daar naar te handelen. In deze rolbenadering vertrekt Briskin vanuit de betekenis van de taak. Daardoor heeft de medewerker de vrijheid om op basis van eigen inzichten te doen wat de situatie vraagt. Op die manier is de rolopvatting niet onpersoonlijk, maar gaat de medewerker juist een relatie aan met de ander (klant, collega, leverancier ...) waarbinnen kwaliteit kan geleverd worden.

De medewerker krijgt zo de mogelijkheid om eigen waarden en visies te verbinden met het werk. Dit leidt tot betrokkenheid en inspiratie. De ziel krijgt opnieuw een plaats in het werk. Ze verbinden 'zijn' met 'doen'. Er is geen sprake van een afgesloten taakgebied, maar van een verbinding met het grotere geheel. Medewerkers handelen vanuit de vraag waarmee de organisatie als geheel gediend is en wat zij kunnen bijdragen aan de rest van de organisatie. Dit roept mensen op om verantwoordelijkheid te nemen voor de gevolgen van hun daden. Tegelijk versterkt het hun besef van invloed.

Verbindend leiderschap zorgt ervoor dat mensen zich innerlijk afstemmen op wat wordt beoogd, en niet slechts de regels volgen. Er zijn voorbeelden van uiterst performante ondernemingen die daarom vergaand de regels in hun organisatie vergaand hebben afgebouwd.

Ze creëren daarmee zowel vrijheid als verantwoordelijkheid: je maakt deel uit van een groter geheel en het is je verantwoordelijkheid daaraan bij te dragen. Hoe je dat doet vul je zelf in.

Verbindende leiders dagen hun mensen uit en spreken ze aan op hun eigen kracht. Zo ondersteunen ze hen in hun zoeken naar betekenis.

Winning company

"Iedereen weet dat we er als bedrijf zijn om winst te maken. Maar dat is maar een

deel van het verhaal. We zijn er om een verschil te maken. Ik ben vooral geïnteresseerd in de niet-financiële kant. Maar het stemt me gelukkig te zien hoe dit tot financiële waarde leidt. Als je een doel dient, en je in alles wat je doet baseert op waarden die verband houden met dienstbaarheid, kan je succesvol zijn in om het even wat." (Lars Kolind, CEO Oticon, Denemarken)

Maar de onderliggende drijfveer voor de ondernemingsactiviteit van verbindende leiders blijft wel: willen winnen. Winnen is groeien. Groeien is morgen op een betere manier dan vandaag waarde tot stand kunnen brengen voor klant en omgeving. Niet het snelle korte termijnresultaat is daarbij de graadmeter, maar het voortschrijdend duurzaam succes op lange termijn.

Hoe maakt verbindend leiderschap het verschil?

Verbindende leiders zien hun organisatie in de eerste plaats als een netwerk van onderling verbonden relaties. Dit is een bron van vitaliteit. Deze energie weten ze te sturen in de richting van de vooropgestelde objectieven. Daarin schuilt hun kracht.

Het zijn niet zozeer de structurele, maar de werkelijke relaties tussen de echte mensen in de onderneming, over de afdelingen heen, die de basis bieden voor groei en innovatie.

Ze sturen hun organisaties niet langer aan als een formeel systeem van afgescheiden functies en afdelingen. Door op een echte, authentieke manier de eerder beschreven rollen van inspirator, mentor, uitdager... op te nemen, bouwen ze credibiliteit en vertrouwen op. Ze bereiken dat medewerkers zich in dit relationeel netwerk willen engageren, want hun arbeid is deel geworden van hun zelfrealisatie waaraan ze betekenis kunnen ontleenen.

Dit engagement vertaalt zich in een bereidheid tot wat heet 'discretionary effort'. Dit is de hoeveelheid additionele inzet bovenop de elementaire inspanning die nodig is om de voorliggende taak te volbrengen. Het is in de bereidheid tot bijkomende inzet, 'the little more', dat de economische waarde van engagement ligt. Studies leren ons dat de variantie in organisatorische performantie bij hoge

'discretionary effort' kan oplopen tot 30% (Gobillot, 2007). Deze parameter is de kritische succesfactor voor 'winning companies' in de economie van de toekomst.

5. De overstap maken naar verbindend leiderschap

Hoe nieuw is verbindend leiderschap? Wie opziet tegen een nieuwe hype kunnen we alvast geruststellen. Niets nieuw onder de zon. Verbindend leiderschap is goed leiderschap, dat we door de eeuwen heen reeds zagen in de inspirerende voorbeelden van charismatische en bewogen leiders die op deze manier te werk gingen.

Wat is hun geheim? En als deze aanpak het verschil maakt, wat belemmert velen dan om op deze manier te werk te gaan?

Om deze vraag te beantwoorden, moeten we opnieuw aanknopen bij wat reeds aan bod kwam in verband met binnenkant en buitenkant. We zagen hoe meningen, gevoelens, normen, oude geschiedenissen, opgeslagen patronen allemaal doorwerken in ons gedrag naar anderen. Leidinggevend zijn zich hier vaak weinig van bewust. Helemaal in beslag genomen door actie en resultaat, gaan ze voorbij aan de manier waarop hun innerlijke houding hun leiderschapsstijl beïnvloedt.

Dit punt is erg cruciaal. Met gevoelens en behoeften zit het immers zo dat, bij wie ze niet onderkent, ze innerlijk een soort 'emotioneel reservoir' gaan vormen, dat op een of andere manier toch een uitweg naar buiten zoekt. Hoe gebeurt dit? Laten we naar enkele voorbeelden kijken.

Leiders kunnen sterk hechten aan hun formele positie, status of macht. Ze kunnen ook bang zijn om die positie te verliezen. Dat komt omdat hun identiteit met die positie verbonden is. Die angst of onzekerheid kan een blinde vlek zijn. Dat wil zeggen dat ze zich hier niet van bewust zijn. Al realiseren ze het zich niet, toch beïnvloedt het hun perceptie. Ze zien hun medewerkers dan bijvoorbeeld als onvoldoende capabel of te onzeker. Het gevolg is dat hun mensen weinig ruimte krijgen om zichzelf te zijn of zich te ontwikkelen. In feite gebruikt deze

leider zijn formele macht niet om anderen groeikansen te geven, maar om hen klein te houden.

Een andere vorm van angst is die waarbij leiders de wereld om zich heen als vijandig beschouwen. Het leven is hard. In hun beeld van de werkelijkheid is slechts plaats voor winnaars en verliezers. Alles is strijd. Uiteraard willen ze niet bij de verliezers horen. Wie deze levensopvatting voor waar aanneemt, riskeert anderen slechts te zien als mensen die er op uit zijn je onderuit te halen. Vechtgedrag is het antwoord. Tot welke leiderschapsstijl dit aanleiding geeft, laat zich gemakkelijk raden.

Leiders kunnen ook handelen vanuit de overtuiging dat zichzelf, alleen en persoonlijk, voor alles eindverantwoordelijk zijn. Ze maken 60 tot 80 uren per week. Ook in hun vrije tijd slagen ze er nauwelijks in het werk los te laten. Wat vrezen ze? Dat zonder hen alles in elkaar stort. En wat nog meer? Dat ze controle uit handen moeten geven. Ze gaan medewerkers als klein en afhankelijk beschouwen en ook als zodanig behandelen. Zo bestendigen ze zelf hun gevoel er alleen voor te staan en oogsten ze wat ze zaaien.

Nog een voorbeeld is de angst die leiders kunnen hebben voor de chaos van het leven. Leiders zijn er om orde uit de chaos te scheppen. Zonder deze orde zouden ze de greep op de omgeving kunnen verliezen. Leiders die hun angst voor de onbeheersbaarheid van de levensstroom niet onderkennen, kunnen hun houvast proberen vinden in strakke regels en systemen. Ze hebben de neiging anderen te zien als storend, chaotisch, rebels, onberekenbaar. Deze beeldvorming geeft hen de rechtvaardiging voor hun starre aanpak.

Een laatste voorbeeld is de ontkenning door de leider van de eindigheid van alles. We leven in een cultuur die het niet heeft voor vergankelijkheid. Deze verdrongen angst kan ervoor zorgen dat leiders zich in een organisatie gaan vasthechten aan verworven zekerheden, aan beproefde systemen, aan vertrouwde benaderingen. Ze uiten dit in de vorm van behoudend gedrag, weerstand tegen vernieuwing, kunstmatig in stand houden van structuren of relaties.

Het is merkwaardig vast te stellen hoe leiders hun eigen behoeften en verlangens projecteren op hun organisaties en welke impact dit heeft. Let wel: een leider die zich niet bewust is van de onderdrukte gevoelens kan uiterst effectief zijn in de buitenwereld. Hij kan zich perfect oké voelen en geen besef hebben van wat voor probleem dan ook. Meestal zijn het vooral de mensen in zijn omgeving die de impact ervaren van diens onbewuste processen en pogen zich te ontdoen van de nare gevolgen ervan.

De overstap maken naar verbindend leiderschap vraagt niet in de eerste plaats dat men nieuwe dingen gaat doen. Zelfs niet dat men dingen anders gaat doen. Het begint eenvoudigweg niet bij doen. Verbindend leiderschap is vooral de expressie van een manier van zijn. Het start binnenin. Het vraagt dat niet de organisatie, maar de leiding zelf eerst een diepgaande transformatie doormaakt. Het vraagt dat leiders het keurslijf van hun mentaal-emotionele patronen kunnen overstijgen. De sleutel hiervoor is 'bewustzijn'. De Amerikaanse leiderschapsexpert Warren Bennis zegt hierover dat wat iemand tot een echte leider maakt, neerkomt op echt jezelf worden (Bennis, 1989). Wat betekent dit? Het betekent dat je de onechte ik-ken, de rollen die je speelt uit eigenbelang of angst, loslaat. Het betekent dat je door innerlijke principes en visie gedreven wordt, in plaats van door uiterlijke factoren. Het betekent dat je eerder je positie zult opgeven dan je integriteit. Dat vraagt moed. De moed om 'anders' te zijn.

Referenties

BENNIS, W., (1989), Why leaders can't lead: the unconscious conspiracy continues., San Francisco: Jossey-Bass.

BRISKIN, A., (1998), The stirring of soul in the workplace., San Francisco: Berett-Kochler.

DE WULF, R. (2010), Verbinding verbroken: waarom medewerkers afhaken. Beleidsnota, no. 41 (juni). Wilrijk: VKW Denktank.

GOBILLOT, E., (2007), The connected

leader: creating agile organisations for people, performance and profit., London: Kogan Page Ltd.

GRATTON, L., (2007), Hotspots: why some companies buzz with energy and innovation and others don't., San Francisco: Berrett-Koehler.

PRUZAN, P., (2007), Leading with wisdom., Sheffield: Greenleaf Publishing, Sheffield.

SCHUIJT, L., (2009), Met ziel en zakelijkheid., Schiedam: Scriptum.

SISODIA, S. et.al., (2007), Firms of en-

dearment., New Jersey: Wharton School Publishing.

TICHY, N., (2002), The leadership engine. How winning companies build leaders at every level., New York: Harper Books.

WILSON, C., (2008), The cornerstones of engaging leadership., Vienna: Management Concepts.

Deze beleidsnota sluit aan op de beleidsnota 'Verbinding verbroken. Waarom medewerkers afhaken', van juni 2010.

Verbindend leiderschap, what's in a name?

Noel M. Tichy, professor aan de universiteit van Michigan en wereldautoriteit op gebied van veranderingsmanagement, bestudeerde leiders en ondernemingen waar indrukwekkende transformaties hadden plaatsgevonden. Hij betitelde de voorgangers in deze verandering als 'transformationele leiders'.

Ze hebben deze eigenschappen:

1. Het zijn individuen die geloven dat ze in hun rol een verschil kunnen maken, zelfs in organisaties met honderdduizenden medewerkers. Ze begrijpen dat ze daarvoor eerst zelf dienen te veranderen.
2. Het zijn moedige mensen. Ze durven hun nek uit te steken. Ze durven totaal onbekend terrein te betreden, zonder 'wegenkaart'.
3. Ze geloven in mensen en hun potentieel. Ze kiezen op onverdeelde wijze voor 'empowerment'. Daarmee wordt niet bedoeld dat je macht afstaat aan mensen, maar dat je de kracht die potentieel reeds bestaat in mensen wakker maakt.
4. Ze zijn principe- en waardegedreven. Ze belichamen deze principes en waarden. Ze 'zijn' hun boodschap.
5. Het zijn mensen die nooit ophouden te leren. Het zijn individuen die zelfvernieuwing als absolute voorwaarde zien voor organisatievernieuwing. Het zijn mensen die mislukkingen niet omschrijven als falen, maar als intense leermomenten.
6. Ze kunnen uitstekend omgaan met complexiteit, met paradoxen en met onzekerheid. Dat vraagt een balans tussen rationele en emotionele intelligentie.
7. Het zijn mensen met een droom en met het vermogen anderen hiervoor enthousiast te maken. Als de externe druk groot wordt, halen ze kracht uit hun innerlijke visie. Ze treden de wereld tegemoet vanuit innerlijke scheppingskracht. Ze zijn innerlijk geworteld en extern geconcentreerd.

Deze leiders verbinden het IK met het WIJ, en het ZIJN met het DOEN. Wij noemen ze 'verbindende leiders'. What's in a name ?