

Hoe komt een organisatie aan 'de goede' leiders?

C. Juta

Zou een leider als Mandela ook een bedrijf 'op de rails' kunnen zetten? Zou een manager als Scheepbouwer van KPN ook een samenleving een nieuwe bestemming kunnen geven? Wat is leiderschap? Hoe verhouden leiderschap en management zich tot elkaar in de organisatie en waarom is dat zo?

Wat dit artikel als boodschap heeft: je moet en je kunt leiderschap meten. Door er kennis over op te bouwen, is een organisatie in staat om op systematische en professionele wijze, leiderschap in de organisatie te ontwikkelen.

Een belangrijk inzicht: leiderschap is niet alléén een eigenschap van het individu. Leiderschap is ook een systeemeigenschap. Je kunt nooit leiderschap tot ontwikkeling brengen buiten het systeem waarin leiderschap zich moet manifesteren.

LEIDERSCHAP IS HET VERMOGEN OM TE 'ZIJN'

Leiderschap is het in aanleg bij ieder mens aanwezige vermogen om meester te worden over zijn eigen bestemming en identiteit. Het vermogen om op steeds hogere bewustzijnsniveaus te weten, te begrijpen en te ervaren wat er speelt.

Het is deze individuele groei die het mogelijk maakt dat een mens een leider wordt in de beleving van anderen. Leiderschap is een status die gegeven wordt. Bij anderen immers ontstaat de beleving dat de leider hen voorgaat in het creëren van nieuwe interpretaties, ideologieën en bijdragen aan gemeenschapszin. Hen voorgaat in het ontwikkelen van houding, gedrag en denken, in respons op een omgeving die verandert. Hen voorgaat in het ontdekken van de eigen individuele en collectieve (on)toegankelijkheid: het ontdekken van de eigen barrières en talenten en hoe deze te overwinnen en te gebruiken. *Leiderschap en het vermogen tot aanpassen gaan samen.*

Een leider vertaalt zijn bewustzijn, in bewust 'zijn'. Hij is in dat 'zijn' het voorbeeld dat doet volgen. *"Niet iedereen wordt een groot leider, maar een groot leider kan wel iedereen*

zijn.” brengt prachtig tot uitdrukking dat leiderschap een weg is die ieder mens kan bewandelen.

Tegelijkertijd moet je zeggen: slechts weinig mensen zullen het als hun bestemming zien om dit pad van leiderschap - en persoonlijk meesterschap - echt op te gaan. Allemaal hebben we daar onze eigen ervaringen mee. Allemaal stoppen we ergens op dat pad. Allemaal maken we keuzes tussen koesteren wat we hebben bereikt en 'cashen' versus doorgaan op dat smalle pad naar onbekende kennis, begrip en ervaring. Leiders onderscheiden zich van de volgers doordat ze anderen blijven voorgaan op dat pad en nooit genoeg nemen met de status-quo.

LEIDERSCHAP IS NIET IETS VAN ÉÉN MENS

In leiderschap combineren zich 'ik', 'wij', 'het' en 'de ziel'. Je kunt niet 'zijn' zonder interactie mét mensen. Je kunt niet 'worden' zonder confrontaties tussen zelfbeeld en het beeld dat anderen hebben. We zijn altijd onderdeel van een systeem waarin die interacties plaatsvinden. En is geen levend systeem zonder enige mate van bezieling.

Leiderschap *is* het proces van het op elkaar afgestemd raken van 'ik', 'wij', 'het' en 'de ziel'.

'Ik' moet me thuis voelen als mens in het systeem: in hoe ik de zich ontvouwende werkelijkheid tegemoet treedt, in hoe ik in verbinding kom met anderen, in m'n passies.

'Wij' moeten iets gemeenschappelijk hebben: een verhaal (corporate story), een ideologie (corporate values), een gevoel van gemeenschapszin (corporate soul).

'Het' systeem waarvan 'ik' en 'wij' deel uitmaken. Het systeem met z'n eigen geschiedenis, met een organisatie waar bestuurders voor verantwoordelijk zijn en met een materiële 'performance' waar 'ik' en 'wij' voor zorgen.

Tenslotte de ziel. Er is geen organisatie en geen levend systeem zonder ziel, zonder geestkracht. Geestkracht die maakt dat 'ik' en 'wij' altijd weer toekomst zien, die maakt dat 'ik' en 'wij' altijd weer de strijd aangaan met die zich razendsnel ontwikkelende omgeving, geestkracht die maakt dat 'ik' me persoonlijk blijf ontwikkelen in het systeem.

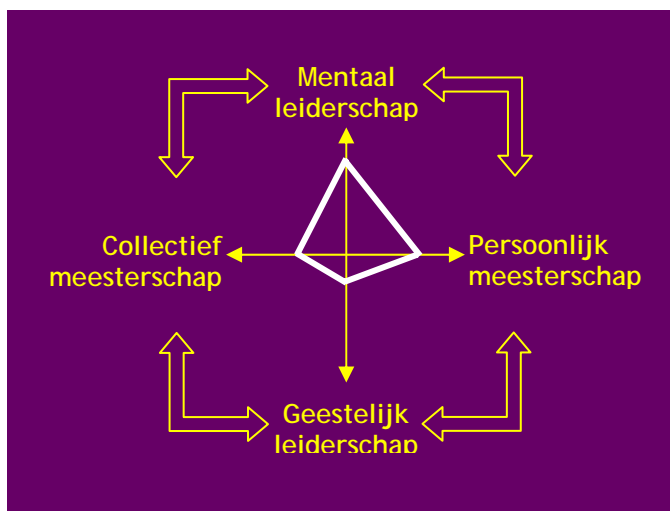
Als die afstemming tussen 'ik', 'wij', 'het' en 'de ziel' ideaal is, is er geen leiderschap meer nodig. Omgedraaid: leiderschap heeft het op elkaar afgestemd raker van 'ik', 'wij', 'het' en 'de ziel' tot doel. Een afstemming die allerlei gedaantes kan hebben in het spectrum van mentaal leiderschap (voorbeelden: Scheepbouwer, Bennink, Verwaaijen) tot geestelijk leiderschap (voorbeelden: Mandela, zuster Theresa, Ghandi). Elke organisatie en elke samenleving kiest z'n leiderschap ergens op die as. Er is geen goed of slecht, er is alleen het individueel en collectief bewustzijn van die balans. Je moet die balans willen meten om die

balans te kunnen beïnvloeden. Hoe bewuster van die balans, hoe intelligenter de keuzes die mensen samen maken, hoe krachtiger de ontwikkeling van individueel en collectief meesterschap. Zich uitend in groeiende performance en een groeiend vermogen zich te onderscheiden.

De werkelijkheid is dat bewuste leiderschapsontwikkeling in organisaties - en de samenleving als geheel - in z'n kinderschoenen staat. Van geestelijk leiderschap lijkt al helemaal geen sprake.

Niet omdat dit niet zou kunnen, maar omdat het niet in de genetica - sommigen spreken van 'memetica' - van organisaties zit om daaraan te willen en kunnen werken. Dat overheid en maatschappelijke ondernemingen zo nadrukkelijk in het spoor willen komen van marktorganisaties - waar geestelijk leiderschap zo wie zo niet snel in beeld zal zijn - voorspelt niet veel goeds voor de ontwikkeling van het leiderschap bij de centrale overheid, in gemeenten, provincies, ziekenhuizen, scholen, of thuiszorginstellingen.

Vroeger of later zal de wal het schip keren omdat de complexiteit van onze samenleving alsmat toeneemt. In onze - zich multipolair ontwikkelende - samenleving, wordt het steeds belangrijker dat mensen en groepen die op verschillende manieren in de werkelijkheid staan en dus ook volkomen verschillende oriëntaties hebben in houding, gedrag en denken, op elkaar afgestemd raken. Dat is bij uitstek het domein van leiderschap. Voor organisaties en bedrijven gaat dat net zo hard op. Een voorbeeld daarvan is het opkomende belang van een effectief diversiteitsbeleid. *Leiderschap en complexiteit gaan samen.*



Aan bovenstaande redenering ligt het prachtige, 'systemische' Symfoia-ordeningsprincipe ten grondslag. In dat ordeningsprincipe wordt complexiteit ontrafeld door drie fundamentele polariteiten te definiëren: verleden ↔ toekomst, binnen ↔ buiten en individualiteit ↔ collectiviteit. Elk van deze drie polariteiten heeft twee aangezichten: materieel en immaterieel. Zo ontstaan drie matrices. De bovenhelften van deze matrices beschrijven ons bewustzijn van de meetbare, objectiveerbare werkelijkheid: de feiten zoals ze zijn, de omstandigheden zoals ze zijn en het meetbare functioneren van mensen. De wereld van de klassieke wetenschap. De onderhelften van de matrices beschrijven ons bewustzijn van wat niet 'zien', maar wel aanvoelen: we interpreteren feiten, we waarderen omstandigheden en we hebben allemaal onze intenties onderliggend aan ons functioneren. Boven- en onderhelften van de matrices representeren volkomen verschillende kennisleren. Door de drie matrices worden twaalf domeinen van bewust 'zijn' gedefinieerd: twaalf

zijnsdomeinen, twaalf manieren van in de werkelijkheid staan en ook twaalf 'luiken' in het bewustzijn waardoor we de 'ware werkelijkheid' waarnemen.

Het model wordt gecompleteerd door te beschrijven hoe in elk van deze twaalf zijnsdomeinen, gedrag en denken zich manifesteren kan. Er worden hiervoor drie niveaus gedefinieerd. Voor gedrag zijn dat: ondernemend gedrag, functioneel gedrag en organisch / sensitief gedrag. Voor denken zijn dat: denken gericht op de directe respons, denken gericht op het verkrijgen van overzicht, denken gericht op het verkrijgen van harmonie en acceptatie.

Bij elkaar ontstaat een uniek beschrijvingskader voor persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling en organisatieontwikkeling. Ieder mens ontwikkelt gedrag en denken in elk van de twaalf zijnsdomeinen. Van elk individueel mens, van elk team en van iedere cultuur kan van deze ontwikkeling - via een simpele scan - een 'foto' gemaakt worden. Leiderschap vraagt in ieder geval het derde niveau in gedrag en denken. In het model is dat derde niveau het meest karakteristiek aan leiderschap omdat op dat niveau overzicht en inzicht wordt vertaald in het integreren van 'ik' , 'wij' en 'het' en 'de ziel'.

Maar er bestaat verder geen enkele regel die voorschrijft in wélke en in hoeveel zijnsdomeinen dat derde niveau voor gedrag en/of denken minimaal moet zijn ingevuld. Evenmin zijn er regels op te stellen voor hoe dat derde niveau vervolgens moet combineren met de eerste twee niveaus in gedrag en denken die ook in alle twaalf zijnsdomeinen waarden hebben.

De betekenis van deze complexiteit: er zijn eindeloos veel 'goede' combinaties te bedenken die allemaal leiderschap representeren. Je kunt - aan de vulling op het derde niveau - zien welke mensen *leiderschappotentieel* hebben. Maar je kunt niet zien welk leiderschap 'goed' is. Dáárvóór is nodig dat je over het softskillsprofiel beschikt van de omgeving - team, afdeling, organisatie - waar een kandidaat-leider in terecht komt. (Noot: technisch is dat geen probleem: binnen uren ligt zo'n profiel op tafel.) Over dat profiel moet een hoger niveau in de organisatie een oordeel uitspreken: wat moet er in dat bestaande profiel veranderen en waarom? Welke verschillen binnen het team moet de leider overbruggen? Dán pas weet je welke kandidaat-leider - met welk profiel - 'goed' is.

De status die mensen geven aan de leider ontstaat omdat in hun beleving, de leider hen voorgaat in houding, gedrag en denken. In wisselwerking met mensen en groepen die onderling totaal verschillende belevingen van de werkelijkheid hebben, blijft de leider - in de beleving van deze mensen - authentiek en integer in zijn houding, gedrag en denken. Dat maakt de leider niet tot een kameleon of opportunist. Het maakt de leider tot iemand met een bewustzijnsniveau waarin al die verschillende gedragingen en denkpatronen een plaats hebben. *Leiderschap en het overstijgen en verbinden van verschillen gaan samen.*

Dat bewustzijn van de leider hangt niet aan touwtje in een groot vacuüm. Bestemming en identiteit van de leider ontvouwen zich in een groeiend besef van bestemming en identiteit van de gemeenschap waaraan leiding gegeven wordt.

Leiderschap is dus nooit een ontwikkeling van één mens alleen en altijd óók een ontwikkeling van allen die 'het' systeem vorm en inhoud geven. Elk individueel mens geeft door zijn leiderschap vorm en inhoud aan 'het' systeem: op zijn eigen manier en naar zijn eigen mogelijkheden. In de individuele en collectieve beleving van deze inspanningen 'ontvouwt' zich een sociale hiërarchie in 'het' systeem. Een sociale hiërarchie met een eigen - verborgen - dynamiek, gebaseerd op eigenschappen als authenticiteit, moed, integriteit. Een sociale hiërarchie die je niet kunt construeren (zoals je dat met een managementhiërarchie wel kan). Echte leiders komen in deze sociale hiërarchie bovendrijven door wat ze 'zijn'. *Leiderschap en sociale (niet: management) hiërarchie gaan samen.*

Je kunt het ook omdraaien. Elke gemeenschap van mensen creëert z'n eigen leiders. Je kunt geen leider van bovenaf droppen ('benoemen') in een gemeenschap: leiderschap ontvouwt zich als een eigenschap van het sociale systeem. Daar doen allen in die gemeenschap aan mee. Geen twee organisaties - of afdelingen of teams, of hoe de gemeenschap ook wordt gedefinieerd - zijn gelijk in hun behoefte aan - en definitie van - leiderschap.

LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT KUNNEN NIET ZONDER ELKAAR

In iedere organisatie wordt macht verdeeld. En in iedere organisatie ontstaat een sociale ordening. Leiderschap is een ontwikkeling in - en van - de sociale ordening. Management is een ontwikkeling in - en van - de manier waarop macht is verdeeld. Een machtshiërarchie is een geconstrueerde hiërarchie - een commandostructuur - met helder beschreven niveaus en functies. Elke functie in die commandostructuur wordt gedefinieerd door combinaties van ervaring, kennis en kunde (hardskills). Je kunt objectief vast stellen of een individu over die hardskills beschikt: door naar iemands CV te kijken, naar z'n opleidingen en diploma's, naar z'n werkervaring. Een manager die succesvol is geweest in een bepaalde 'klus', kan de daar opgedane ervaring, kennis en kunde meenemen naar de volgende klus. Dat kan niet met leiderschap. Een manager die in de ene organisatie heeft aangetoond over leiderschapskwaliteiten te beschikken, heeft die leiderschapskwaliteiten in een andere organisatie niet als vanzelfsprekend ook weer.

Als je beide hiërarchieën stilistisch en gescheiden van elkaar bekijkt, kun je ze representeren door twee piramides.

Carrière maken is een proces waarin je steeds meer mensen 'onder' je hebt (de blauwe piramide in de figuur). Groeien in leiderschap werkt precies omgedraaid. De leider krijgt steeds meer mensen 'naast' zich: steeds meer mensen zien in de leider 'het goede' voorbeeld (de gele - omgekeerde - piramide in de figuur). De blauwe piramide laat een onthechtingproces zien: naarmate je hoger komt in de managementhiërarchie, verlies je binding met steeds meer mensen. De gele piramide laat juist een hechtingproces zien: groeien in leiderschap betekent met steeds meer mensen verbinding krijgen.

Natuurlijk is dit alleen maar een stilistisch beeld. Je kunt beide hiërarchieën wel onderscheiden, maar niet scheiden. Ideaal is als een manager in zijn carrièrestappen naar boven in de machtshiërarchie, tegelijkertijd stijgt in zijn waarde als voorbeeld voor anderen, dus in zijn leiderschap.

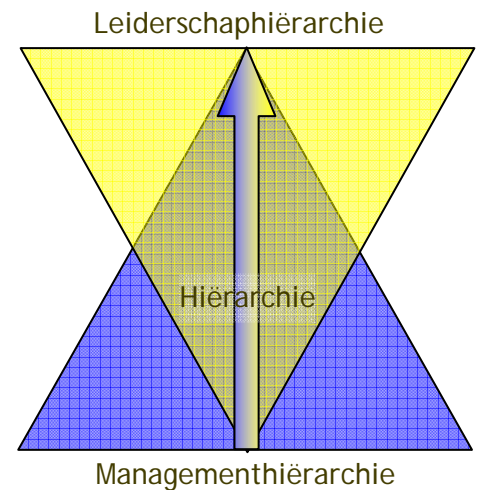
Omgedraaid: als mensen groeien in hun leiderschap - in het voorbeeld dat ze zijn voor anderen - zou het prachtig zijn als een organisatie zo'n mens tevens laat groeien in de managementhiërarchie. Leaders hebben managementkwaliteiten nodig om een groot leider te worden. Managers hebben leiderschapskwaliteiten nodig om een groot manager te worden.

De werkelijkheid is veelal dat in organisaties dit onderscheid helemaal niet wordt gemaakt en dat leiderschapontwikkeling door een managementbril wordt bekeken. Hoe hoger in de managementhiërarchie, hoe schaarser het leiderschap.

LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT KENMERKEN TWEE AANGEZICHTEN VAN DE LEVENDE ORGANISATIE

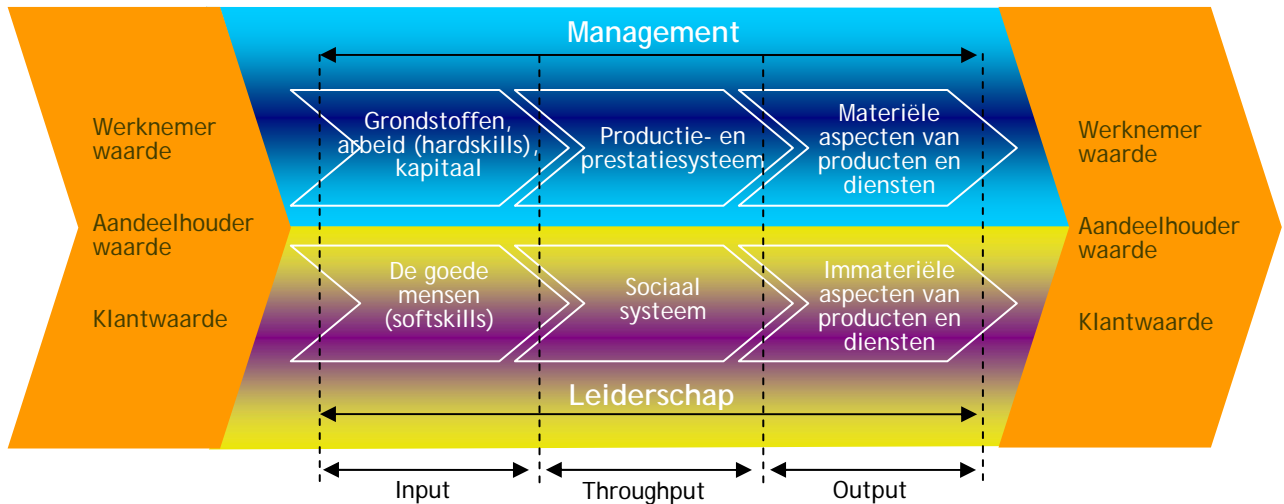
Organisatieontwikkeling gaat in de kern om - de verhouding tussen - leiderschap en management. Om dat te zien is nodig dat leiderschapontwikkeling en management development als deelontwikkelingen kunnen worden gezien van twee grotere ontwikkelingen die *elke* organisatie kenmerken:

- de ontwikkeling van het productie- en prestatiesysteem dat de materiële aspecten van producten en diensten produceert enerzijds. Management is nodig om een efficiënte en winstgenererende machine te creëren die zo min mogelijk afhankelijk is van menselijk falen.
- de ontwikkeling van het sociale systeem dat de immateriële aspecten van producten en diensten 'produceert' anderzijds. Leiderschap is nodig is om een sociaal systeem te creëren waarin de geest van de menselijke machine tot ontwikkeling komt: mensen die



zich ontplooiën en tot hun recht komen in het werk dat ze doen, mensen die samen plezier hebben in het werk, mensen die elkaar steeds beter 'verstaan' en *daardoor* in staat zijn tot collectieve intelligentie.

De organisatie als hybride systeem van waardecreatie



	De opbrengst voor de werknemers: werknemerwaarde	De opbrengst voor klanten: klantwaarde	De opbrengst voor aandeelhouders: aandeelhouderwaarde
Materiële aspecten van de door de organisatie geproduceerde producten en diensten	Salaris, plaats in de managementhiërarchie (pikorde)	De meetbare, objectiveerbare kwaliteiten van de geleverde producten en diensten	Aandelenkoers, materiele opbrengst
Immateriële aspecten van de door de organisatie geproduceerde producten en diensten	Werksfeer, het vertrouwen dat aan de werknemer wordt geschonken om zelf invulling te geven aan hoe het werk wordt gedaan	Het gevoel werkelijk geholpen te zijn, werkelijk contact te hebben gehad.	Immateriële opbrengsten van aandeelhouderschap: bijdragen aan duurzame groei, verantwoord ondernemen, groei van het maatschappelijk bewustzijn. Nieuwe mogelijkheden: 'aandelen' in maatschappelijke ondernemingen zoals ziekenhuizen en scholen.

Hoe meer in de waardecreatie het materiële belang domineert, hoe meer management zal domineren en hoe meer leiderschap een managementstijl zal zijn. Hoe meer ook aan de inputkant mensen zullen worden beschouwd als 'resources' die 'human resource management' vragen.

Omgedraaid: Hoe meer in de waardecreatie het immateriële belang domineert, hoe meer leiderschap zal domineren en hoe meer management een leiderschapsstijl zal zijn. Hoe meer ook aan de inputkant mensen zullen worden beschouwd als mensen met eigen bewustzijn die in hun houding, gedrag en denken meer of minder 'passen' in de organisatie. Die dus meer of minder het gewenste 'sociaal-genetische' profiel hebben.

Bovenstaande figuur brengt dit concept in beeld. Het concept heeft de simpelheid en kracht van het klassieke concept van de organisatie als maakbare machine: er gaat iets in (input), er wordt waarde gecreëerd (throughput) en er gaat iets uit (output). Het nieuwe element is dat de twee volkomen verschillende voortbrengingsprocessen onder hetzelfde format worden gebracht. Dus: voortbrengingsprocessen die elk hun eigen soort input hebben, maar gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor wat een organisatie presteert naar werknemers, klanten en aandeelhouders. In welke verhouding dan ook.

MEESTAL GAAT HET NIET OM KEUZES, MAAR OM INGESLETEN GEDRAG

Wat het hierboven getekende concept vooral laat zien: niet alleen bij management gaat het om keuzes. Leiderschap gaat - nog veel meer! - om het maken van keuzes.

Maar om die keuzes te kunnen maken is informatie nodig. Informatie van een soort waar organisaties nog weinig ervaring in hebben. Hoe meer die informatie ontbreekt, hoe minder van een echte keuze sprake is en hoe meer van een ingesleten gedragslijn.

De gedragslijn bijvoorbeeld dat organisaties gewend zijn om naar leiderschap te kijken door een managementbril: Als het om managementposities gaat, zijn allereerst kwaliteiten als ambitie en resultaatgerichtheid belangrijk, dan komen zijnskwaliteiten als invoelend en verbindend vermogen, conceptueel vermogen, enthousiasme, emotionele stabiliteit.

Dat geldt zeker voor marktorganisaties, maar in toenemende mate geldt het ook voor maatschappelijke ondernemingen en de overheid. Beide vertalen marktwerking steeds meer in 'productizing' (denk aan de diagnosebehandel combinaties in de zorg), rationalisering / industrialisering van de dienstverlening en protocollisering van het professionele apparaat.

De vraag is: hoe komt een organisatie tot dit soort keuzes? Op basis van wat voor informatie?

- Hoe weet een organisatie wat 'het goede' leiderschap is, dus over welke softskills (houding, gedrag en denken) een manager moet beschikken? Geen twee organisaties, teams of afdelingen vragen immers om precies hetzelfde soort leiderschap.
- Welke verhouding tussen leiderschap en management is 'goed'? Een organisatie die een consolidatiefase ingaat, zal meer behoefte aan management dan aan leiderschap hebben. Een organisatie die meer klanten aan zich wil binden en hoog wil eindigen op de lijstjes van beste werkgevers - geen luxe in de huidige arbeidsmarkt - zal juist meer willen investeren in leiderschap. Iedere organisatie kiest zijn mengvorm.

DE MEETSYSTEMEN VAN EEN ORGANISATIE ZIJN BIJNA UITSLUITEND GERICHT OP VERKRIJGEN VAN MANAGEMENTINFORMATIE

Dat wil zeggen: niet op het verkrijgen van leiderschapsinformatie. Voorbeelden van leiderschapsinformatie (ik doorloop de hierboven geschetste figuur van rechts naar links):

- Hoe goed doen we het als we 'integraal' kijken naar en denken over wat de organisatie presteert (output): hoe ontwikkelt zich de verhouding tussen werknemerwaarde, klantwaarde en aandeelhouderwaarde? Wat is het gebied (teken drie assen waarop je de drie waarden definieert en verbindt de punten) waarbinnen het bestuur van de organisatie wil blijven? Waarom? Welke relaties bestaan er tussen deze drie ontwikkelingen? Zou het kunnen dat de ontwikkeling van de één, ook de ontwikkeling van de ander beïnvloedt? Velen vermoeden van wel. Er zijn bijvoorbeeld onderzoeken die een positieve correlatie meten tussen aandeelhouderwaarde en hoog staan op de lijstjes van beste werkgever.
- Hoe goed doen we het als we 'integraal' kijken naar en denken over *hoe* de organisatie tot haar prestaties komt (throughput)? Hoe ontwikkelt zich de verhouding tussen sociaal kapitaal en financieel kapitaal en tussen mentaal leiderschap en geestelijk leiderschap? Iedereen kan bedenken dat als mensen minder intelligent worden in de manier waarop ze samen werken, het aantal communicatiemisverstanden zal stijgen. En dat daar onnodige kostenstijgingen mee zullen zijn gemoeid. Maatregelen die het bestuur aan de productie- en prestatiekant neemt om grip te krijgen op die kostenstijgingen, zijn zinloos als de oorzaak van de kostenstijgingen niet in het disfunctioneren van het productie- en prestatiesysteem ligt, maar aan de andere kant van de balans: een dalend sociaal kapitaal en afnemend geestelijk leiderschap. Bij die oorzaak horen heel andere interventies: gedragsafspraken, coaching, faciliteren van teamvorming, leiderschapsontwikkeling, andere samenstelling van de teams, recruiting op softskills. Het gevolg van verkeerd interveniëren: 70% tot 85% van alle 'veranderingsmanagement' faalt.

- Hoe goed doen we het als we ' integraal' kijken naar in-, door- en uitstroom? Hoe verandert identiteit en cultuur van de organisatie door de keuzes die we maken in werving & selectie, management development en als we afscheid nemen van mensen? Wat is de impact daarvan op het vermogen van de organisatie om waarde te creëren? En als we dat niet meten: hoe weten we dan wat voor mensen we willen hebben? Welke mensen 'goed' zijn?

De boodschap is simpel en indringend: niet over deze stuurinformatie beschikken maakt, dat een organisatie niet veel anders kan doen dan in het eigen gecreëerde 'karrenspoor' door blijven gaan. Echte keuzes - keuzes die ertoe leiden dat een organisatie haar vermogen tot aanpassen vergroot - kan een organisatie niet maken. Van strategisch denken en handelen, kan geen sprake zijn.

En het is geen probleem om *we!* over de benodigde informatie te beschikken. Binnen dagen is een organisatiecultuur compleet en zeer gedetailleerd in kaart gebracht. Verandering van houding, gedrag en denken in een groep is niet alleen goed te meten, maar dus ook goed te monitoren. Het effect van instroom en uitstroom op deze cultuur is letterlijk een kwestie van een druk op de knop. Het zijn - net als bij alle normale managementrapportages - gewoon schermen met data/informatie.

Techniek of tools zijn dus niet de *issue*. Het is de visie en de wil van de leiding om op deze manier de pijlstok te hanteren om de ontwikkeling van het sociaal systeem te kunnen volgen. Omgedraaid: het is bijna onbegrijpelijk dat bestuurders en managers beslissingen over veranderingen in hun organisatie blijven nemen of durven te nemen, zonder enig inzicht te hebben in de status en de dynamiek van het sociale systeem.

SLOT: INTERPRETATIES EN CONCLUSIES

- De behoefte aan leiderschap groeit ontegenzeggelijk. Over de oorzaken kun je speculeren. Maar voor de hand ligt de redenering dat toenemende *materiële ónzeekerheid* zich vertaalt in een grotere behoefte aan *immateriële zekerheid*: échte klantvriendelijkheid, werkelijke betrokkenheid, vertrouwen als basis, inspirerend leraarschap op scholen en universiteiten, niet het pilletje maar 'het goede' gesprek/advies van de huisdokter, niet het loonstrookje dat de doorslag geeft, maar de kansen die je krijgt om je in een succesvol team te ontwikkelen op het werk. Je ziet het overal: immateriële aspecten worden steeds belangrijker. En dus leiderschap.
- Toenemende diversiteit - oplopende verschillen in identiteit en cultuur - zijn een tweede aanjager van het belang van leiderschap. Dat gaat niet alleen om twintigers die nu organisaties binnenstromen (de 'Y-generatie', mensen die vooral worden gemotiveerd door zelfontplooiing). Het gaat net zo goed om de groep ouderen, of

groepen van verschillende etnische en religieuze afkomst. Groepen die allemaal verschillend naar de werkelijkheid kijken. Het kunnen en willen overbruggen van verschillen wordt steeds belangrijker. En dus leiderschap.

- Leiderschapsontwikkeling en groepsvorming gaan samen. Een manager op individuele titel naar een leiderschapsprogramma sturen, levert voor die manager prachtige individuele ervaringen op. Maar er is geen enkele garantie dat de organisatie er ook wat aan heeft. Wat cru geformuleerd: het zijn vooral secundaire arbeidsvoorwaarden. Leiderschapsontwikkeling - die de organisatie ten goede komt - is een goed georganiseerd en gefaciliteerd proces waarin én individu én team samen een bewustwordingsproces doormaken. Dat kan je effectief 'on the job' organiseren in hele simpele, maar o zo effectieve trajecten.
- In het verlengde van het voorgaande: teams zijn prachtige contexten voor de ontwikkeling van leiderschap. Als een organisatie teamvorming en het vinden van 'de goede' teamsamenstelling als competentie ontwikkelt, heeft een organisatie voor zich zelf ook een hefboom naar leiderschapsontwikkeling gecreëerd. In een zich ontwikkelend team, ontkiemt leiderschap - ontkiemt bewustzijn - bij elk teamlid. Op organisatieniveau gaat dit spectaculaire uitkomsten geven. Een heel klein beetje meer bewustzijn bij iedere werknemer, doet het duizendvoudige van wat één krachtige leider kan.
- Organisaties hebben meestal nauwelijks - geobjectiveerd - inzicht in hoe leiderschap zich ontwikkelt. Het zijn meningen. Juist of niet juist is hier niet aan de orde. Wat aan de orde is: dat de organisatie geen objectieve basis heeft om haar meningen aan te toetsen en om in die toetsing tot een collectieve opvatting - dat heet 'beleid' - te komen.
- Assessments zijn een veel toegepaste methode om leiderschapskwaliteiten vast te stellen. Het grote probleem is alleen: hoe stel je in een assessment vast wat 'de goede' leiderschapskwaliteiten zijn? Je kunt leiderschap immers niet meten buiten de context waarin dat leiderschap zich moet gaan manifesteren. Als je leiderschap in assessments wilt kunnen vaststellen, zal je dat assessment moeten baseren op een grondige psychosociale diagnostiek van de organisatie. Anders is het zinloos.
- Bestuurders zijn gewend om naar leiderschap te kijken door een managementbril. Maar leiderschapsontwikkeling vraagt anders kijken en denken. En het vraagt in accountingtermen dat we onderscheid leren maken tussen leiderschapsinformatie(systemen) en managementinformatie(systemen). Managementinformatie geeft zicht op hoe de organisatie zich als productie- en prestatiesysteem ontwikkelt. Leiderschapsinformatie - human capital accounting - geeft zicht op hoe de organisatie zich als sociaal systeem ontwikkelt. Alleen met informatie

uit beide systemen tegelijkertijd op tafel, zijn bestuurders in staat om de ontwikkeling van leiderschap in hun organisatie - in samenhang met de ontwikkeling van management - bewust sturing te geven. Waarmee ze tevens sturing geven aan het meest fundamentele dat nu van organisaties wordt gevraagd: het vermogen om zich aan te passen aan wijzigende omstandigheden. Met alleen managementinformatie op de bestuurderstafel kan een bestuur niet veel anders doen dan in het eigen gecreëerde 'karrenspoor' door blijven gaan. Letterlijk levensgevaarlijk in omstandigheden die een groter beroep doen op het aanpassingsvermogen van organisaties dan ooit eerder in de geschiedenis.

Auteur

Chris Juta * is management & organisatiecoach en creatief directeur van Symfoia BV. Hij geeft lezingen over 'Nieuw Management Denken' en teamvorming als hefboom naar (sociale) innovatie en cultuurontwikkeling. Meer informatie is te vinden op www.symfoia.com.

Noot:

* Chris Juta is auteur van het Symfoia-systeem: een 'human capital accounting'-toolbox die op drie niveaus wordt gebruikt. Op individueel niveau voor self assessment, loopbaanbegeleiding, re-integratie, recruiting op softskills. Op teamniveau voor het diagnosticeren wat teamvorming en groei in teamperformance blokkeert. Op organisatieniveau voor het in kaart brengen van medewerkerswaarden en organisatiewaarden, het monitoren van cultuurontwikkeling, het creëren van een objectieve basis voor diversiteitsbeleid en arbeidsmarketing, of het diagnosticeren van oorzaken van symptomen zoals oplopend vermijdbaar ziekteverzuim, niet-stijgende of dalende tevredenheid van medewerkers en klanten, oplopend aantal fouten in productieprocessen. Symfoia staat voor Systems Methodology For Organizational and Individual Awakening. Het Symfoia-denkmodel is een beschrijvingskader voor de ontwikkeling van de organisatie als evoluerend, sociaal systeem. Het model beschrijft de (verborgen) dynamiek van individuele en collectieve bewustwording en is een inspirerende, cognitieve basis voor leiderschapsprogramma's.