



CHRIS VAN DOORSLAER



PAUL VERDIN



IVAN DE WITTE



PETER FRANS ANTHONISSEN



DÉSIRÉ COLLEN



JEAN-LUC MOMMAERTS

Een open visie op leiderschap

Leiderschap' is heel algemeen menselijk... en tegelijk heel speciaal. Mensen zijn natuurlijk sociale wezens. We leven al sinds mensenheugenis in groep. Eigenlijk al van vóór mensenheugenis, als men kijkt naar hoe de meeste apensoorten ook nu nog van nature groepen vormen... met een leider. Dàt is het oudste beroep ter wereld.

Leiderschap heeft zeker niet alleen te maken met wie 'de baas wil spelen', wie de beste bananen of de mooiste partner wil. Leiderschap, zeker in een complexe omgeving zoals die van hogere zoogdieren, is niet alleen een top-downgebeuren. Het is waarschijnlijk zelfs vooral een bottom-upgebeuren. Leden van een groep (apen, mensapen, mensen) hebben minstens evenveel nood aan iemand die het leiderschap op zich neemt, als de leider zelf. Het zit ingebakken. Wij zijn zo.

Een leider is niet zomaar degene die het hardste brult of de sterkste spieren heeft. Een leider komt op open wijze tegemoet aan specifieke noden van de groep. Het is met andere woorden de hele groep, inclusief de leider zelf, die het leiderschap bepaalt en 'maakt'. Logisch. Zonder mensen die volgen, is er niemand die gevolgd wordt. Er moet een motivatie zijn om te volgen. Die motivatie kan afgedwongen worden, maar dan heeft men nog geen leider. Het is pas als mensen zonder (of eventueel ondanks) de hiërarchische dwang volgen, dat er echt leiderschap ontstaat. Of het nu gaat over een bedrijf of over een gezin. Het gebeurt spontaan. Natuurlijk kan het evident zijn wie het bedrijf leidt, als het bijvoorbeeld de zoon van de vader is. Dan nog is het niet evident of die zoon ook een leider is.

Het eigene van een groep is dat ze als groep iets wil verwezenlijken. Daartoe dienen beslissingen genomen te worden. Als u denkt: "dat moet natuurlijk de leider doen", dan bent u slechts gedeeltelijk juist. Dit is heel interessant om te weten voor elke leider: uiteindelijk is het de groep *zelf* die wil beslissen

als groep. We duikelen hiermee meteen in een eerder primitieve maar nog steeds heel belangrijke want daadwerkelijke manier van denken. Namelijk: het is de *groep* die wil beslissen *doorheen* de leider. 'Doorheen' betekent hier: de leider is op een dieper niveau 'hetzelfde als de groep'. Op dit niveau identificeert de leider zich met de groep en vice versa. Er is een open doorstroom. Het voelt sterk aan alsof wat de (echte, open) leider beslist, ook datgene is wat de groep beslist. Het willen van de leider en het willen van de groep overlapt spontaan met elkaar (zonder zichzelf te verliezen). Wellicht hebt u dit zelf al ervaren en kent u het 'open' gevoel hierbij. Dit is wat de groep wenst en hiertoe legt ze ook haar vertrouwen in de leider. Wat trouwens overeenkomt met zowat alle studies over kenmerken van leiderschap: het meest gewaardeerde kenmerk is niet technische expertise of wilskracht, maar vertrouwenswaardigheid. Die is nodig voor de groep om als groep te blijven handelen en te blijven bestaan. Dit spel van vertrouwen vormt de chemie van leiderschap.

Voor de leider zit het ware verschil ergens binnenin. Dat had u waarschijnlijk al gedacht. Toch verbaast het dat men algemeen gezien niet weet hoe mensen in een opleiding de kwaliteiten bij te brengen van 'goed leiderschap' zodat ze dit na de opleiding ook effectief uitstralen. Dat is realiteit, ondanks veel theorieën. Wellicht herkenbaar, al geeft men het niet altijd grif toe. Leiderschap lijkt wel magie.

Bijna iedereen zoekt doe-technieken: 'doe dit en dat en dan bent u een leider'. Verkoopt goed, maar ik stel hierbij de vraag: staan zulke technieken niet vooral in de weg, sluiten ze geen deuren die net open moeten zijn? Net zoals in de psychotherapie zijn de achterliggende theorieën en technieken weinig belangrijk (zoals in veel studies aangetoond). In deze column gaan we een andere richting uit. We proberen niet te vatten wat uiteindelijk niet te vatten valt. Maar we zetten onze rationaliteit niet opzij. Integendeel, we gaan ze zo goed mogelijk gebruiken. Zo open mogelijk rekening houden met zoveel mogelijk factoren op een zo effectief mogelijke manier. In deze column wordt telkens een aspect van leiderschap op deze manier bekeken. Door zelf steeds een open visie te bewaren, krijgen we een visie op open leiderschap. ©

Meer info: www.openleiderschap.be

De auteur is arts, master in cognitieve wetenschappen en A.I., doctorandus in medische wetenschappen

*** Bekijk leiderschap als iets dat op een dieper niveau gemaakt en gedragen wordt door alle leden van een groep, inclusief de leider zelf.**