

Adriaan Bekman

# Het mysterie leiderschap



cichorei

Bekman, Adriaan

Het mysterie leiderschap / Adriaan Bekman – Amsterdam: Cichorei  
[www.uitgeverijcichorei.nl](http://www.uitgeverijcichorei.nl)

© 2016 Adriaan Bekman

ISBN 978 94 91748 43 1

Redactie, omslagontwerp, layout en zetwerk: Jaap Verheij

Deze tekst werd eerder gepubliceerd in 2015 als e-book door Hanzehogeschool Groningen, University of Groningen

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

*No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the publisher.*

# Inhoud

Inleiding	7
1 De leiderschapsaard	14
2 De leiderschapsbenadering	18
3 De leiderschapshypothese	23
4 De leiderschapshistorie	36
5 Leiderschapskwaliteiten	41
6 De leiderschapsgemeenschap	47
7 De leiderschapspraktijk	59
8 De leiderschapsgrondhouding	81
9 De leiderschapstoekomst	94
Tips voor leiderschap	113
Tot slot	118

Mijn leiderschapsmotto

In vrijheid het goede doen  
In liefde tot de ander  
In respect voor al wat is

Adriaan Bekman

# Inleiding

Leiderschap is een boeiend thema vol geheimen. Er zijn talloze publicaties over dit thema met evenzovele interessante benaderingen en toch blijft het naar mijn mening een geheim, een mysterie. In een jarenlang onderzoek naar leiderschap, waarin ik veel leiders op het thema leiderschap ondervroeg, op *hun* leiderschap, kwam zelden of nooit een theorie aan de orde, maar had iedere leider een geheel persoonlijk antwoord op deze vraag.

Ook viel mij op dat bekende leiderschapsauteurs zoals Covey, Quinn of Kotter, maar ook meer onbekende auteurs, hun leiderschapstheorie of -model baseren op een persoonlijk gekozen uitgangspunt. Ze kiezen een uitgangspunt zoals vertrouwen en betrouwbaarheid, of communicatie tussen leidinggever en leidingnemer, of meerwaarde creëren en resultaten boeken, of veranderingen en innovaties initiëren en realiseren, of het verschil manager – leidinggevende. Leiderschap, zo concludeerde ik, is gebaseerd op het persoonlijk verworven kapitaal. Je kunt slechts jezelf en anderen leiden aan de hand van wat je zelf verworven hebt en je kunt het slechts beschrijven aan de hand van een zelf gekozen uitgangspunt, wat uiteindelijk leidt tot een eigen leiderschapsconcept of -model.

Dit zou kunnen betekenen dat het niet zo zinvol is nog een boek te maken over leiderschap dat eindigt in een leiderschapsmodel of -theorie dat de leider kan volgen. Wel is het mij al meer dan veertig jaar opgevallen dat er een duidelijke samenhang is tussen het goed functioneren van een organisatie als gemeenschap en goed leiderschap. Er is echter geen recept te vinden dat vanzelfsprekend tot een goed resultaat leidt. Op geheel verschillende wijzen wordt goed leiderschap uitgeoef-

fend en kunnen organisaties succesvol zijn of mislukken.

Dit alles heeft ertoe geleid dat ik *leiderschap allereerst ben gaan zien als een proces in de organisatie*, als een werkproces en tegelijkertijd een ontwikkelproces van de georganiseerde gemeenschap, veel meer dan als een bestaand model of theorie van leiderschap die zich richt op het functioneren van de leider. Net als er veel taxichauffeurs zijn die taxi's rijden op allerlei plekken in de wereld en die dit op verschillende manieren doen, daarin hun eigen aanpak ontwikkelen en er aldus veel theorieën te verzinnen zijn omtrent het taxi-rijden, zo is er ook sprake van leiderschapsprocessen in allerlei organisaties in de wereld en zijn er leiders die dit op geheel eigen wijze doen en zich daarin als leider ontwikkelen, wat wederom voeding geeft aan verklarende leiderschapsmodellen.

Tevens is mij gaandeweg duidelijk geworden dat *leiderschap alles te maken heeft met de morele vragen die wij ons vandaag moeten stellen*. Leiderschap heeft een bestemmende macht, het is een kracht die werkt in de gemeenschap. Leiderschap heeft te maken met zingevende vragen, met waarom-vragen, en deze vragen kunnen wij niet langer uitserveren aan de enkele leider die ons lot bestemt.

We worden allen deel van het leiderschapsproces en dragen daarin morele verantwoordelijkheid.

Dit idee, waarbij leiderschap wordt gezien als een proces van de gemeenschap met een moreel karakter, heeft mij ertoe gebracht nauwlettender waar te nemen welke dimensies van een leiderschapsproces en van het morele karakter van leiderschap er verschijnen in organisaties van geheel verschillende aard, opgave en plek in de wereld, en in organisaties met een verschillende cultuur en plaats in de maatschappij. Daarvan wil ik in dit boek verslag doen en wel op de volgende wijze.

Allereerst is mij opgevallen dat leiderschap van oudsher getoond wordt in de traditionele natuurlijke gemeenschap zoals

een familie of een volk of een religie en dat er leiderschap getoond wordt in de georganiseerde verbanden waarin wij vandaag werken en vaak ook leven.

In de natuurlijke gemeenschap is leiderschap gebonden aan de vaste wetmatigheden van de natuur zoals natuurlijke opvolging van vader op zoon respectievelijk moeder op dochter en streeft dit leiderschap ernaar de natuurlijke gemeenschap met haar tradities en gewoonten voort te zetten. In de georganiseerde gemeenschap daarentegen is dit leiderschap veeleer verbonden met management en functionele opgaven en kan in principe iedereen in dit leiderschap aantreden als er deel genomen wordt in het leiderschapsproces van de organisatie. Bovendien wordt daar voortdurend veranderd, meer nog dan er wordt gestreefd naar behoud van hetzelfde. Aan dit onderscheid tussen het natuurlijke leiderschapsproces en het georganiseerde leiderschapsproces besteden we aandacht in *hoofdstuk 1*.

De vraag is hoe we leiderschap kunnen onderzoeken als proces met een moreel karakter, als we erkennen dat het nog altijd een mysterie is en we niet precies weten hoe het werkt. We gingen op zoek naar een geschikt onderzoekstraject. We zijn op het spoor gekomen van twee onderzoekstrajecten die te maken hebben met twee verschillende manieren van denkend benaderen van de werkelijkheid en het vraagstuk daarin. De eerste weg is de weg van de logica en het doel-middel-denken, een denken dat op zoek is naar de wetmatigheden van de dingen, naar een verklaring voor de zin van het zijn, alsook een denken dat de basis wil zijn voor het construeren van onze eigen dingen. Deze weg leidt tot theorieën en modellen.

De tweede weg noemen we het verhoudingen-denken. Dat is een intersubjectieve weg die geëigend is voor het onderzoek van onze eigen sociale creaties, in het bijzonder alles wat met het georganiseerde leven dat wij leiden van doen heeft. Dit denken is een beeldend-poëtisch denken, dat zin geeft aan hoe de

dingen aan ons verschijnen. Dit verhoudingen-denken lijkt ons geschikt als benadering.

Wij onderzoeken leiderschap met behulp van het verhoudingen-denken. Dat werken we uit in *hoofdstuk 2*.

Vervolgens is mij opgevallen dat leiderschap in organisaties goed functioneert als proces wanneer er aan drie condities is voldaan.

- 1 De eerste conditie is dat de eindverantwoordelijken een geïnspireerde visie hebben op het wel en wee van de organisatie, een visie die verbonden is met de kernopgave van deze organisatie. Deze visie is verbonden met waarden die grotendeels gedeeld worden in de gemeenschapspopulatie en die corresponderen met wat in haar omgeving wordt nagestreefd.
- 2 De tweede conditie is dat de managers/leidinggevenden van de organisatie in staat zijn zowel hun functionele, gespecialiseerde verantwoordelijkheid waar te maken alsook dat zij bereid en in staat zijn samen te werken als het om veranderingen en vernieuwingen gaat.
- 3 De derde conditie is dat de professionals van de organisatie op hun klanten gericht zijn en deze op een eigen manier bedienen met specifieke producten en diensten en dat zij hun eigen werkprocessen daartoe steeds verbeteren alsook daartoe voortdurend in een lerende houding staan.

Wanneer nu deze drie condities een verbinding aangaan, dat wil zeggen de inspirerende visie van de top staat in verhouding tot de horizontale stuurpraktijken van de managers, en deze staan in verhouding tot de professionals die de kern van het klantproces uitmaken, dan floreren deze organisaties. Doen zij dit niet, dan heeft de organisatie ernstige problemen om de volgende stappen in haar bestaan te vinden. In *hoofdstuk 3* gaan we hier nader op in.



Wanneer wij onze blik richten op de historie van leiderschap gedurende de vele eeuwen dat de mensheid in een gemeenschapsverband en later georganiseerd verband leeft, dan zien we drie archetypen van leiderschap die het gemeenschapsverband domineren en het lot van de gemeenschap bestemmen. Deze drie archetypen zijn in de loop van de tijd ontstaan en we zien ze vandaag nog steeds aan het werk in het leiderschapsproces.

- 1 Het eerste archetype is dat van de ingewijde leider die vanuit helderziendheid het lot van de gemeenschap kan waarnemen, de toekomst kan bestemmen en de zin van het gemeenschapsleven kan bepalen.
- 2 Een tweede archetype is ontstaan vanuit de functionele hiërarchische verbanden waarin wij maatschappelijk zijn gaan leven. Dit heeft zich in de loop van de tijd ontwikkeld tot een managementsysteem en dit systeem beheerst tegenwoordig alle verbanden waarin wij leven en werken.
- 3 Een derde archetype is een type dat maatschappelijk en in organisaties aan het ontstaan is. Dat is het persoonlijk leiderschap van iedereen als deel van een leiderschapsproces in de gemeenschap. Iedereen kan participeren in het leiderschap, staande tussen klant en leverancier, eigenaar en collega/medewerker. De complexe wereld komt verder als ieder die daarin participeert leiderschap toont op de plek waar hij of zij is en in het proces en/of de situatie waarin hij of zij verkeert.

Deze drie archetypen van leiderschap werken vandaag door in ons georganiseerde leven. Dit behandelen we in *hoofdstuk 4*.

Leiderschap acteert in polaire krachtenvelden. Zij staat tussen verleden en toekomst, tussen idee en werkelijkheid, tussen binnenwereld en buitenwereld. Acterend in deze krachtenvelden kan het leiderschap verschillende kernkwaliteiten tonen zoals

het sturen van processen, het coachen van het leren, inspireren met een visie en ingrijpen langs de weg van confrontatie. Dit behandelen we in *hoofdstuk 5*.

Leiderschap is verbonden met gemeenschap. Wanneer we ons richten op gemeenschap en verkennen welke gemeenschappen van geheel verschillende aard we kunnen zien, dan komen we mogelijk ook dichterbij de verschillende dimensies van leiderschap zoals ze zich in de gemeenschap kunnen manifesteren. Dat doen we in *hoofdstuk 6*.

Nu kunnen we gericht de eigen waarnemingen verwerken hoe de leiderschapspraktijk zich vandaag voltrekt. Er is naar mijn idee een grote kloof ontstaan tussen hoe wij denken dat leiderschap werkt, getoond in al die mooie managementtheorieën, en de praktijk van alledag waarin leiderschap wel of niet werkt en getoond wordt. Een veelheid aan praktijksituaties kan dit laten zien. We zullen in het brede maatschappelijke verband dringend moeten komen tot een herijking en vernieuwing van visies op leiderschap, tot een uitstijgen boven de vaak simpele sterke-manbeelden of juist complexe constructen zoals matrixconstructen waarin het leiderschap moet werken. Dit verkennen we in *hoofdstuk 7*.

Een houvast in het onderzoek naar leiderschap, is ons te kunnen richten op de vraag welke grondhouding leiders uitstralen. Daarin vinden we iets gemeenschappelijks dat door alle tijden en door alle culturen heen bewaard is gebleven. Hoe tonen die leiderschapskwaliteiten zich in de georganiseerde gemeenschap en hoe zijn zij toegankelijk voor mij als leider? Dat is een leiderschap-zielenscholing. Dit verkennen we in *hoofdstuk 8*.

Dit leidt ons tot slot tot het vraagstuk van de toekomst van leiderschap. Hoe kan die toekomst eruitzien? In welke richting zal

zich het leiderschap verder ontwikkelen? Daarin staan begrippen als georganiseerde gemeenschap, zingeving en koersbepaling centraal. Uiteindelijk vatten we hier het geheel samen in een achttal tips. Dat doen we in *hoofdstuk 9*.

Met deze verkenning willen we bijdragen aan een meer fundamentele visie op leiderschap die aanknopingspunten biedt voor eenieder die aan het leiderschap wil deelnemen. Deze aanknopingspunten richten zich op leiderschap als gemeenschapsproces en leiderschap als een morele opgave voor ieder mens. Deze visie bundelt de leiderschapskrachten die werken in de georganiseerde gemeenschap en die ons kunnen helpen in ons zoeken naar en streven tot 'het goede te doen'. Tevens kan deze visie enig houvast bieden aan al die studenten die niet alleen een professie willen leren beheersen maar daarin ook moreel leiderschap willen tonen. Dat zal ons als mensheid een toekomst kunnen geven.

# 1 De leiderschapsaard

Leiderschap en gemeenschap zijn twee kanten van dezelfde medaille. Van oudsher kennen we de vorming van natuurlijke gemeenschappen. Op natuurlijke wijze planten generaties zich voort. Er zijn families en volkeren ontstaan die een gemeenschappelijke identiteit en cultuur in zich dragen en deze naar buiten toe zichtbaar maken. Een fascinerende wereld van volkeren, levend en wonend in lokale samenlevingen, is in de loop van de eeuwen ontstaan. Het bijzondere hierbij is dat het voor mensen mogelijk is identiteit en cultuur over te dragen op volgende generaties. We kunnen ervan uitgaan dat deze creaties van natuurlijke oorsprong de zin van hun bestaan in zichzelf als evidentie dragen. Zoals een eik een eik is en geen beuk zal worden, zo is een lid van een volk lid van dit volk en niet van een ander volk.

Om deze natuurlijke gemeenschappen te laten functioneren zijn er in deze gemeenschappen van oudsher leiderschapsrollen die door gemeenschapsleden worden ingenomen en die ook met de erfelijkheid verder worden doorgegeven. Zo zien we alereerst in het verre verleden de priester/leider verschijnen, die de onzichtbare wereld verbindt met de zichtbare wereld van de gemeenschap. Het lot van de gemeenschap wordt in de handen van de priester gelegd en deze bestemt dit lot van gemeenschap en individu. Eenieder die niet kan voldoen aan de identiteit en de cultuur van de eigen gemeenschap loopt het risico uitgestoten te worden.

Deze traditionele natuurlijke gemeenschappen zijn sterk verbonden met de kosmische cycli, evenals met een godenwereld, en zij brengen offers om deze werelden gunstig te stem-