

## Leerling in leiderschap (stop met zoeken, leer te vinden)

Auteur van het boek: Stef Seykens; recensist: Paul van Beuzekom

20 november 2003

*Iedereen wordt drie keer geboren. Eén keer uit je moeder, één keer uit je vader en één keer uit jezelf. Het boek handelt over het derde geboorteproces van een man bij wie de vliezen braken toen hij 30 jaar was. Het boek is een prettig leesbare roman die de zoektocht beschrijft van een HRM-manager die een leider wil worden. Hij wordt hierbij steeds door zijn coach begeleid. De wijsheid over het derde geboorteproces en de herkenbaarheid daarvan maken het boek met name voor managers en hun coaches zeer de moeite waard. Dit boek geeft ze veel ideeën over volwassen leiderschap en nieuwe uitgangspunten voor de toekomstige HRM-manager en hoe je daar naartoe kunt groeien. Bijzonder van het boek is dat het wel regelmatig stellig is en de lezer tegelijkertijd ook de ruimte laat voor zijn eigen opvattingen. Daardoor krijgt het boek de sfeer van een uitnodiging.*

Het doel van de eerste geboorte is je bestaansrecht. Dan kan je beginnen met groeien, aanvankelijk in de schaduw van je ouders. Je tweede geboorte kan al op vroege leeftijd inzetten. Je gaat een eigen plek veroveren. Bij deze geboorte ontworstel je je aan het verzorgende en koesterende van je moeder en ga je je vader als voorbeeld nemen, je strijdlustig voelen en een plek veroveren in het grotere geheel. Je gaat de competitie aan, je verbetert jezelf en maakt zichtbaar dat je ook zonder hem kunt. Je gaat scoren en hebt succes. Dit maakt de tijd rijp voor de vraag "waar doe ik het eigenlijk allemaal voor?" Dan is de tijd gekomen om los te komen van de strijd met je vader, om je niet meer met hem en zijn normen en waarden te vergelijken. Dan ga je je eigen referentiepunt ontwikkelen. Doel van de derde geboorte is je eigen bestemming en werkelijk vervulling te vinden.

Human recourse management is op het ogenblik nog vooral opgehangen aan regeltjes, procedures, wettelijke kaders en beleidsstukken en zogenaamde vernieuwende beleidsinstrumenten zoals projectmatig werken en competentie management. Hierin is nauwelijks oog voor de mens. De baarmoeder waar we na de tweede geboorte in terecht zijn gekomen, is lang de veilige en noodzakelijke omgeving geweest voor de groei die daar nodig was, maar wordt nu benauwend. Dat wordt maatschappelijk breed gevoeld. De roep om cultuurverandering is eigenlijk een roep van personeel naar de derde geboorte. Maar hoe doe je dat?

Door bijvoorbeeld ervan uit te gaan dat elk mens zo zijn eigen groeitempo en zijn eigen bloeiwijze heeft. Van een leider wordt gevraagd te vertrouwen op de wijsheid van natuurlijke processen. Van een leidinggevende wordt gevraagd ruimte te geven om de medewerker zelf te laten ploeteren. Hij kan de omstandigheden scheppen waarin de medewerker zich helemaal kan geven. Hij kan betrokken zijn en alleen op de momenten dat de medewerker aangeeft het nodig te hebben, aanmoedigen en tips te geven, en vooral geen oplossingen geven of het over nemen. Angst van de leidinggevende vertraagt en

bemoedigt juist de natuurlijke geboorte. Het gevoel voor die processen kan je in eerste instantie laten groeien door met aandacht te kijken naar de processen die in jezelf hun gang gaan. Vertrouw op je innerlijk weten. Dat is honderd maal wijzer dan de denkkraft van tien intellectuelen bij elkaar. Die wordt namelijk bepaald door zaken als gedachten, angsten, zelfbeelden, verwachtingen, status en macht.

Talent komt alleen vrij door bezieling. Angst of het wel goed komt, loopt bezieling juist voor de voeten. Wordt door die angst je talent ondergesneeuwd? Wat verschaft je de vrijheid om je onafhankelijk te maken van de meningen van anderen? Hier zijn twee stappen nodig: losmaken om je persoonlijke vrijheid te realiseren en dan je bezieling gaan leven.

Dus naast het leren van kennis en vaardigheden is het ook nodig om je te ontwikkelen, om de wikkels van belemmeringen en valse overtuigingen eraf te pellen. Dat laatste is een persoonlijk proces dat alleen de persoon zelf kan doen. Dan komt zijn bezieling vanzelf beschikbaar.

Het is belangrijk om jezelf trouw te blijven. Persoonlijk leiderschap is uiteindelijk niets anders dan integer zijn. Helemaal uniek jezelf zijn, authentiek en in balans met alles om je heen. Een leider moet eerst de vraag beantwoorden hoe hij met zichzelf wil omgaan en hoe hij bij zijn bezieling blijft. Daarna kan hij pas toekomen aan de vraag hoe hij anderen wil benaderen en hoe hij wil dat anderen met hem omgaan en hoe hij hen wil stimuleren om bij hun bezieling te blijven.

Welke leiderschapsstijl past het beste bij de nabije toekomst? Leiderschap met wijsheid die te vinden is in stilte en geestelijke helderheid. Rationele drukte maakt dat alleen maar onmogelijk. Het gaat erom dat je je visie inzet, visie als vermogen om te zien wat voor de ander nog onzichtbaar is. Dan kan je medewerkers helpen bewust te herkennen wat ze onbewust al wisten. Je authenticiteit als leider komt tot uitdrukking in de verbinding die je maakt



met elke nieuwe situatie en het geven van het antwoord dat in die situatie bij jou past. Dat is respons-ability.

Het is de kunst om meer te vertrouwen op jezelf en je gevoel en op de samenhang van het geheel dat ons persoonlijk niveau overstijgt. Daarbij hebben we heel andere middelen nodig dan in de wereld van de ratio en de wetenschap. Je behoefte om alles te verklaren en oorzaak-gevolg-relaties te doorgronden, werkt hier niet. Pas wanneer je in staat bent om voortdurend te voelen wat er is dan zal die behoefte vervallen. Dan weet je gewoon dat de verbondenheid die je wenst er altijd is geweest. De grote vraag is echter hoe je er steeds weer uit raakt. Door welke pijn of angst laat je je er telkens weer uit trekken? Dit is de werkelijke zoekvraag. Besteedt hier alerte nieuwsgierige aandacht aan, zonder te trekken, zonder het te willen begrijpen en het antwoord zal zich ontvouwen. HRM-managers zouden dus in staat moeten zijn om deze ontluikende ontwikkelingen bij hun personeel te signaleren en deze te vertalen naar strategisch mensbeleid.

Compassie is ook nodig. Compassie als oprechte aandacht van de luisteraar die op de ander het effect heeft dat hij zijn eigen kompas helderder kan aflezen. Zo is ook de dialoog een belangrijk instrument. Hiermee zijn leiders in staat mensen bijeen te brengen om een verbondenheid te laten groeien, zodat er een soort onuitgesproken verstandhouding blijft als de groep weer uit elkaar gaat. Een aanhoudende dialoog zorgt voor blijvende afstemming van activiteiten, ook op stilzwijgend niveau. Het leiderschap van de 21<sup>e</sup> eeuw vindt dus juist zijn basis in dienstbaarheid en bescheidenheid, delen van wijsheid in dialoog, verandering als norm, tijd vrij maken om te mogen leren, niet oordelen en juist werken vanuit diepere principes.

Wat kan je als een manager doen om leider te worden? Elk moment van de dag met vertrouwen goed luisteren naar je gevoel. Wat voelt nog wel goed en wat niet meer? Wat geeft me energie? Wanneer zakt mijn energie onderuit? Het vraagt een bewuste manier van leven en een voortdurende oefening om openlijk eerlijk te zijn tegenover jezelf. Het maakt je gevoeliger voor je eigen energie en hoe de natuurlijke wetten de menselijke energie laten stromen. En in deze nieuwe eeuw draait het bij “kiezen” om twee vragen. Kan ik er plezier aan ervaren? Kan ik hiervan leren? Minstens één van deze vragen moet positief beantwoord worden. Het “leren” zit hem regelmatig in het leren kennen van de pool waar je vanuit je gewoonten niet voor kiest. Bijvoorbeeld bij “het streven naar macht” zit het leren juist in het accepteren van je onmacht en onzekerheid, de andere pool.

Organisaties worden dan plekken waar je ruimte en tijd krijgt jezelf te ontplooiën. Je werk is een middel, het geeft je voeding om te kunnen groeien. In werk leer je jezelf kennen en je grenzen verleggen. Het is een onderdeel van je groei naar verdergaande afstemming op een groter geheel. De doelen van de organisatie zijn er voor ons, wij zijn er niet voor de doelen. En het werkende leven is niet de enige realiteit; het is slechts een werkvorm waarin we onze eigen realiteit kunnen ontdekken. Lerende organisaties zijn dynamisch. Leren kan je echter niet door een ander de schuld te geven. Door een ander te

verwijten dat hij je ongelukkig maakt en je vrijheid beperkt, doe je alleen maar een schepje boven op je eigen ellende. Je hebt je dromen niet voor niets. Het is alleen je eigen keuze of je hem oppakt en hoe je eraan werkt. Dat besef bijbrengen lijkt een van de belangrijkste taken van een HRM-manager.

Het bijzondere van dit boek vind ik dat het een herkenbare leidraad is voor managers die zo gauw geneigd zijn te vragen “en wat moet ik dan doen?” Ze schieten gemakkelijk in de oplossingen en de actie, terwijl stilstaan belangrijker is. Het boek is voortdurend gericht op het proces van wakker maken van je eigen referentiepunt, waar het je eigenlijk om gaat, van je intenties. Dan kan je je daardoor laten leiden en daarvoor een passende vorm vinden. Het maakt een helder onderscheid tussen je laten leiden door enerzijds je behoeften en angsten, en anderzijds je laten leiden door waar het eigenlijk om gaat, de wijsheid van het natuurlijke proces dat zich ook in jezelf voltrekt en hoe je je daarvoor gevoelig kan maken. Ik gebruik dit boek als leerboek en leidraad bij management-coaching.

Als afsluiting twee citaten:

*Peter Senge: het vermogen om het meest wezenlijke van onze verlangens voor ogen te houden is een hoeksteen van persoonlijk meesterschap.*

*Albert Einstein: Verbeelding is belangrijker dan kennis.*

**Stef Seykens** (1969) is organisatiepsycholoog. Hij werkt sinds 1996 als coach, Human Talent Manager, loopbaanbegeleider en arbeidsmarktadviseur. In 2001 heeft hij zijn eigen bedrijf Sirfund opgericht. In zijn werk richt hij zich er op om professionals weer in hun kracht te laten komen. Voor meer informatie: [www.sirfund.nl](http://www.sirfund.nl) Tevens is hij partner van Young Leadership, een organisatie die jonge academici de mogelijkheid biedt om zich op toekomstig leiderschap voor te bereiden. [www.youngleadership.nl](http://www.youngleadership.nl)

**Paul van Beuzekom** is gestalttherapeut en managementcoach. Hij was HRM-beleidsmedewerker bij de Rijksoverheid. Hij verzorgt in zijn praktijk “Op eigen koers” in Amersfoort gestalttherapie, loopbaancoaching en managementcoaching (onder andere voor de begeleiding van manager naar leider). Zijn motto: leren leven en werken in de vrijheid om je eigen koers te volgen. [www.opeigenkoers.nl](http://www.opeigenkoers.nl).

Het boek “leerling in leiderschap” is alleen te koop via [www.gopher.nl](http://www.gopher.nl); Prijs € 15 excl. ISDN 90-5179-055-4