

20 inzichten voor de moedige leider

Annedien Hoen 2018



Andere tijden vragen om een andere houding, ander gedrag en een ander

soort leiderschap. Moedige leiders navigeren ons door deze tijden heen. Moed is nodig om te kunnen reageren, inspireren en antwoorden te formuleren op de uitdagingen waar we ons voor gesteld zien.

Ik spreek je vooral aan als persoon, niet als professional. Tegenwoordig kopen we niet zo veel meer voor rollen en taken, opdrachten en functie-omschrijvingen. De realiteit dicteert en die zegt ons dat we niet meer kunnen uitgaan van een strategie op papier. We moeten toegang krijgen tot ál onze hulpbronnen: die in de wereld, die in anderen en die in onszelf. Om met systemische veranderingen te kunnen omgaan moeten we onderzoeken hoe wij ons als individu kunnen opstellen en gedragen op een manier die congruent en effectief is. We moeten onze spel vinden als het wiel steeds sneller gaat draaien –

en we moeten die spil sterker maken als de weg steeds meer bochten en hobbels krijgt.

Eigenlijk kan niemand zich permitteren om geen nieuwe vaardigheden te leren en een andere attitude aan te nemen. Het wordt namelijk de komende jaren nog veel sneller en meer vloeibaar. Als je het gevoel hebt dat je even op adem kunt komen om een strategie te bepalen dan is dat niet terecht. Het is van groot belang om in hoog tempo te gaan ontwikkelen en je voor te bereiden op elkaar nog sneller opvolgende veranderingen.

Laten we op pad gaan.

1. Surf op de golven van verandering.

Verandering is de constante. Door onder andere toenemende interconnectiviteit wordt die sneller en chaotischer. Je kunt je hierdoor laten overspoelen of je ontwikkelt vaardigheden – te beginnen met de juiste

attitude – om mee te bewegen met die verandering en de juiste dingen gedaan te krijgen.



Jij en jouw organisatie maken deel uit van allerlei systemen. Daar moet je jouw rol en plek steeds opnieuw in zien te vinden en ontdekken wat jullie als organisatie definieert. Wat houvast geeft zijn duidelijke leidende principes. Helder ontworpen intenties. De bereidheid om met elkaar een beweeglijke eenheid te zijn in plaats van een rigide bolwerk. In een constant proces van iteratie en aanpassing omgaan met verandering, gebruikmakend van een wendbaar vehikel; dát is surfen op de golven van verandering.

2. Sta open voor ontwrichtende informatie.

Eén van de belangrijkste redenen waarom organisaties hun eigen einde onnodig in de hand werken is dat ze ontwrichtende informatie niet tot zich door laten dringen. Wat niet past bij de beelden die men heeft van de toekomst van de organisatie wordt niet gehoord en niet gezien. Informatie die *slecht nieuws* is voor de doelstellingen, toegevoegde waarde en ambities van een organisatie is echter van levensbelang en zou onderkend en gebruikt moeten worden om een strategie te bepalen.

Hoezeer dit ook voor de hand lijkt te liggen; het mechanisme om vast te houden aan het bestaande plan en alleen dát te horen wat past bij wat men voor ogen heeft, is vaak sterker. In de natuur, waar dieren, planten en micro-organismen geen bedrijven oprichten en de enige echte stakeholder *het overleven van de soort* is, zie je ook dat er veel directer wordt gereageerd wanneer het voortbestaan bedreigd

wordt. Het feit dat wij wél een denkende geest hebben die ons kan helpen de natuur (deels) te overstijgen of deze onze wil op te leggen kan fraai en constructief uitpakken maar kan ons ook tegenwerken als we deze gebruiken om dingen te ontkennen of negeren.



Hoewel dit heel belangrijk is, is het zeker niet gemakkelijk. De implicaties werkelijk toelaten en hier ook naar handelen kan pijnlijk en moeilijk door te voeren zijn, omdat er weerstand of onvoldoende mentaal, moreel of financieel budget is. Het vergt een vorm van wendbaarheid die voor velen een brug te ver is, in sommige gevallen met een faillissement of een matig

functionerende, voortploeterende organisatie tot gevolg. Het vraagt van ons dat we onze sterke neiging om oncomfortabele onduidelijkheid zo snel mogelijk te verruilen voor duidelijkheid – zelfs als die ons niet dient, onvolledig of onwaar is – te weerstaan. Bovendien vraagt die ontwrichtende informatie vervolgens van ons dat we hiernaar handelen.

Onze hardnekkige voorkeur voor de status quo is echter welbekend. De moedige leider zal een kracht in het systeem moeten zijn die vanaf nu andere krachten opwekt en mobiliseert zodat er gereageerd kan worden.

3. Word episch.

De decennia (of eigenlijk: eeuwen) hiervoor werden bepaald door de rede en door ratio. We zijn hierdoor ver verwijderd geraakt van ons leven als een epos en een strijd. Er wordt geen beroep meer gedaan op wie we ten diepste zijn: nakomelingen van generaties

moedige mensen die de elementen moesten trotseren en grote beproevingen moesten doorstaan. Die voorouders en hun ervaringen spelen geen belangrijke rol meer voor ons. Ze kunnen daardoor niet van betekenis zijn voor ons.



We zijn kantoorriders en filerijdende snelweghelden geworden. We zijn geen hechte gemeenschap meer. Het heilig vuur is gedoofd en het stamhoofd komt niet meer tevoorschijn. Dat is een gemis. Daarmee zijn we

afgesneden van een belangrijke bron van kracht. We moeten ons weer laten bewegen van binnenuit, of we nu leider of strijder zijn, voorgaan of volgen. We zijn gewend uitdagingen aan te gaan vanuit vervormde versies van onze krachten: een sterke leider wordt een tirannieke baas, de sensitieve ziener wordt een afhankelijke zeur. We zijn te bescheiden en voelen geen trots over wie we kunnen en willen zijn. Activeer dus het epische in jezelf. Bedenk een ritueel om dit te doen. Activeer de mythes in anderen. Kus verbeeldingskracht weer wakker. Injecteer magie in je taalgebruik.

Gord je denkbeeldige zwaard om en betreed het avontuur.

4. Los het niet op.

Het reflexmatige “Wij lossen dit wel op!” of “We huren daar iemand voor in.” dat leiders en managers kenmerkt is niet meer wat nodig is. Een club mensen die zichzelf in een hok opsluit om met een paar

volgetekende flipovervellen weer naar buiten te komen met de strategie voor de komende periode werkt niet langer. De oplossingen die bedacht worden lopen waarschijnlijk nu al jaren achter op de realiteit, laat staan dat ze voorsorteren op wat er aankomt. Bovendien wordt veel potentieel onbenut gelaten dat nu juist geactiveerd moet worden. Je kunt niet op de golven van verandering surfen met een loodsboot.

Iedereen moet kunnen meedenken. De diepgaande creativiteit van iedereen moet worden geactiveerd en benut. Rollen en taken worden losgelaten, dus ook die van managers en directeuren. De leiders blijven eindverantwoordelijke maar delen de verantwoordelijkheid, verbeelding en scheppingskracht voor vooruitgang met de mensen in de organisatie.

5. Schep ruimte voor verandering.

Herken je dit? Je zit met een probleem in je maag. Je piekert er al een tijdlang over en je ziet het gewoon niet. Hoe moet je dit gaan oplossen? Je vraag een coach of wijze vriend om met jou te gaan zitten en het er over te hebben. In een uur of twee wordt het je ineens duidelijk en ga je het zien. Er is iets in je veranderd. Eigenlijk voelde het al anders op het moment dat je die afspraak had staan in je agenda. Er kwamen merkbaar raderen in beweging.



Hoe komt dit? Omdat je door je probleem te agenderen en hier van tevoren een bepaalde periode voor af te bakenen je mentale ruimte hebt gemaakt zodat oplossingen zich konden aandienen. Je activeert iets in je eigen

onderbewustzijn. Het legitimeert dat je tijd neemt voor iets. Het haalt de druk er even af en het geeft energie. Je bent niet meer zo vanzelfsprekend geïnvesteed in de status quo maar staat open voor oplossingen. Het is een variant op: “Onder de douche heb ik altijd de beste ideeën”.

Onderschat niet hoe fnuikend de waan van de dag is voor het verkrijgen van helderheid en inzicht en hoe moeilijk het is om hier op regelmatige basis uit te breken.

Je kunt geen thee schenken in een volle beker. Zo werkt de fysieke realiteit, maar ook de geestelijke. Bovendien dienen oplossingen zich aan. Hier moet een landingsplaats voor zijn. Het vraagt een vorm van ontvankelijkheid. Het is niet zo dat onze geest op zichzelf staand oplossingen genereert. Er is altijd een interactie gaande tussen het denken van de mens en de wereld, tussen ons individuele creatieve vermogen en dat van ons universum. We vinden het bijvoorbeeld heel gewoon om een idee een “ingeving”

te noemen. Wat geeft ons dit in? Het is een scheppend vermogen dat groter (en slimmer!) is dan wijzelf. In andere vakgebieden, zoals de kwantumfysica, ontdekken we dat dingen op mysterieuze wijze met elkaar in verbinding staan. De moedige leider durft het oude denken, dat vooral in het teken stond van het individu en de rede, los te laten en in een groter geheel mentale ruimte, *mindspace*, te creëren. De moedige leider schept letterlijk en figuurlijk die ruimte om ontvankelijk en creatief te zijn en we dus onze gebruikelijke agressieve, mentale manier om problemen en uitdagingen aan te pakken eens niet inzetten.

Als je vindt dat dit inzicht voor de hand ligt:

Hoe vaak heb je dit ook echt gedaan het afgelopen jaar? Eerlijk antwoord geven.

6. Ga schetsen.

We zijn opgegroeid in een maatschappij waarin we leerden om zo goed en efficiënt mogelijk van idee

naar product te komen. Hoe beter we dit proces beheersten hoe waardevoller we waren en hoe beter we ons kwalificeerden voor ons werk. Toen er overduidelijk markt was voor die producten was er geen probleem. In een redelijk voorspelbare wereld kon deze denkwijze ons van A naar B brengen. Nu hebben we echter geen duidelijkheid meer wat de markt is en gaat zijn of hoe we ons daartoe moeten verhouden. Wel is het duidelijk dat we dingen in gang gezet hebben die onze samenleving (en daarmee ook de economie) ingrijpend zullen veranderen. De rol van technologie wordt bijvoorbeeld alleen maar groter en fundamenteler.

Je ziet processen al veranderen. Ze worden flexibeler, meer gericht op prototypes maken en deze toetsen in de realiteit. Je ziet dat alles van tevoren tot in detail uitdenken faalt. Dit terwijl we als samenleving zo lang hebben kunnen profiteren van die vaardigheid.

Verhef het schetsen tot procedure. Het niet-definitieve karakter van de schets, het onderliggende idee dat je mag verkennen en zoeken en de psychologie van het proberen zullen bijdragen aan de ruimte voor verandering. De schetsmentaliteit zal veel potentieel bevrijden. Het haalt mensen uit hun verkramping. Het geeft ruimte aan ons aangeboren vermogen om hypothesen te ontwikkelen en deze te toetsen en op die manier te leren en ontwikkelen.

7. Ga meteen dieper.

De volgorde van handelen lijkt meestal te zijn dat we de spade niet zo diep steken om te zien of dat het probleem al op zou kunnen lossen. Wanneer dat niet zo blijkt te zijn gaan we een klein beetje dieper, maar nog steeds met een groot voorbehoud. Zo proberen we ons een weg door de uitdaging te graven en hebben er eigenlijk een voorkeur voor om dit zo oppervlakkig mogelijk te doen. We associëren de diepte met duisternis en kou. Een onpersoonlijke,

diepe oceaan waar geen licht meer doordringt, waar we onze draken en demonen tegenkomen.

Hoe dichter we dus bij de status quo zouden kunnen blijven, hoe liever het ons is. Niet alleen omdat dit onze natuurlijke neiging is, maar ook omdat het ingewikkelder wordt als het onduidelijker wordt. We krijgen in de westerse maatschappij weinig instrumenten aangereikt waarmee we door het onbekende kunnen navigeren, zowel in onszelf als in de wereld. Dat betekent ook dat we vrij acuut “over de rand vallen” als we ons in onbekend of onorthodox gebied gaan begeven. We zijn bang om raar te zijn, om gek te doen, om bestempeld te worden als luchtfietser of fantast. We zijn bang om zelf te verdwalen als we dieper gaan in onze eigen geest of verder uitreiken in onze zoektocht dan we gewend zijn.

Dit terwijl antwoorden zich vaak juist in die onbekende diepte laten vinden. Sommige punten kun

je bovendien niet simpelweg bereiken met logische stappen.



Het zal echter méér dan een experimenteel uitstapje moeten zijn. Wie op de golven van verandering wil kunnen surfen zal moeten leren door de diepte te navigeren en anderen te begeleiden terwijl ze voor zichzelf en voor de

organisatie op ontdekkingsstocht gaan. De moedige leider zal ook de aanmoedigende leider moeten zijn. Iemand die een situatie weet te creëren waarin mensen mogen verkennen en verdwalen, buiten de conventies mogen denken en handelen zonder dat ze daarvoor bestraft worden, bijvoorbeeld door uitsluiting of ridiculisatie. Je zult een *nieuwe normaal* moeten neerzetten, de lat anders moeten leggen en ruimdenkender moeten worden. Alleen zo kan je

organisatie een veilige plek worden voor grondig onderzoek.

8. Weet wat er speelt.

Het verbaast me vaak hoe weinig moeite sommige mensen in relevante posities lijken te doen om te weten wat er werkelijk speelt. Zelfs zaken die toch al een tijdje rondzingen en gemeengoed zouden moeten zijn als je slagvaardig je organisatie wilt leiden blijken niet op de radar verschenen te zijn.

Hoewel te ver op de troepen vooruit lopen ook niet gunstig is zal je als leider toch écht moeten uitzoeken waar je op inpluigt om te weten wat de ontwikkelingen zijn. Het is verstandig om te weten wat de denkers en duiders van deze wereld voor ons hebben verzameld, ontdekt en uitgezocht. Als stamhoofd luister je naar wat de zieneres te vertellen heeft. Je blijft kritisch maar haar input is onontbeerlijk. Als jij geen tijd hebt om signalen te duiden zoek je degenen op die hun leven hier aan gewijd hebben en

de samenvatting voor je hebben. Je komt al een heel eind door een paar goede blogs en boeken te lezen of naar lezingen te gaan en door je oor te luisteren te leggen bij pioniers en outsiders.

Het feit dat er ook veel hype en onzin circuleert of dat je het druk hebt mag geen excuus zijn om je er niet in te verdiepen. Ontwikkelingen zijn het hoofdbestanddeel van verandering. Je moet je plank in de juiste richting leggen om er op mee te kunnen surfen.

9. Denk scherper.

Goed nadenken kan je leren. Het opmerkelijke is echter dat we nauwelijks leren hoe dat dan moet. Het is een soort wonderlijke gedachtendans die mathematisch en filosofisch van aard is, waarin we proberen waarheid van onwaarheid te scheiden. We moeten weten hoe iets zit om te weten hoe we zo goed mogelijk handelen. We moeten ons *doordringend intellect* ontwikkelen. Het gaat over

scherpte, helderheid en inzicht. Over het vermogen om een vraagstuk aan te vallen met je analytische intentie. Hoewel sommigen hier een natuurlijke aanleg voor lijken te hebben kun je leren om scherper te denken. Allereerst door het als begrip te onderzoeken en benoemen: nadenken over nadenken.

Welke instrumenten voor jou het meest geschikt zijn om je denken te structureren, uit te lokken, begeleiden en ordenen heeft met persoonlijke voorkeur en aanleg te maken. Dat is aan jou om te ontdekken.

Wat echter altijd van belang is, is dat de gedachtentrein onafgebroken moet kunnen rijden om ergens uit te komen.

Een uur over iets nadenken is niet hetzelfde als vier keer een kwartier. Het is dus niet zo moeilijk te begrijpen waarom we ons steeds gejaagder gaan voelen en steeds minder de regie lijken te hebben, geen ruimte ervaren om grondig over iets na te denken. We voelen ons verplicht om actief deel te nemen, de telefoon op te nemen, onze inbox te

checken en op social media te posten. Hierdoor verliezen we de kracht van de ononderbroken gedachten. Introspectie en de tijd voor iets nemen lijkt niet legitiem. We voelen ons schuldig en zijn ergens opgelucht als we griep krijgen en dus een goed excuus hebben om dingen onbewust te laten rijpen, om ontvankelijk te zijn in plaats van iets aan het doen zijn.

Nadenken is wat dat betreft ook een wolf in schaapskleren: het lijkt alsof we weinig doen, niet productief zijn, terwijl we in onze mentale wereld klussen, sjouwen, rekenen, jongleren en bergen verzetten. Bedreven denkers weten dan ook dat je na een paar uur stevig nadenken flink afgemat kunt zijn.

Bepaalde vragen kunnen het proces richten:

Wat weet ik over deze situatie?

Wat weet ik feitelijk en wat kan ik afleiden uit wat er speelt?

Hoe zit het echt?

Heb ik motieven om het niet te zien zoals het werkelijk zit?

Wat zijn de motieven van de mensen die een rol spelen in deze situatie?

Zie ik iets over het hoofd?

Bedenk uiteraard ook je eigen vragen! Dat is al een scherp denken-exercitie op zich.

Om een scherp denker te zijn zul je moed nodig hebben. We leven in een wereld waarin mensen elkaar onbewust of bewust allerlei halve waarheden en aannames op de mouw spelden. Liever houden we het vaag. Dat biedt gelegenheid om te doen waar we zin in hebben en we hoeven niet aan de bak.

10. Word een instrument voor expressie.

Bij expressie denken we al snel aan muziek maken of schilderen. Iets dat we ervaren of vinden willen we uiten, manifest maken. Maar expressie is niet specifiek

voor het artistieke domein. Expressie heeft alles te maken met wie we in essentie zijn en of we wat in ons opwelt tot uiting brengen. Echter, intelligentie en creativiteit die onze persoonlijke essentie overstijgt wil ook via ons tot uiting komen. Maar als we op wat voor manier dan ook gehinderd zijn in onze expressie zijn we dit ook in het grotere geheel. We zijn een snaar die niet goed in trilling gebracht kan worden in de symfonie van het bestaan. Een haperende pianotoets.

De levenskracht die intrinsiek en als overstijgend patroon in het systeem aanwezig is, kan niet optimaal actief zijn. Dus ook niet in het orkest van je organisatie. We worden gehinderd door onwennigheid, schaamte, blokkades en beperkende overtuigingen. We zullen onze weg naar expressie moeten bevechten en dingen in onszelf overwinnen om een optimaal instrument te zijn. Processen hebben hun eigen wijsheid en wij maken als individu deel uit van een groter proces. Hoe meer ontvankelijk we

daarvoor zijn, hoe meer oplossend vermogen we kunnen mobiliseren.

11. Activeer het neo-archaische.

De wetenschap en technologie van de mensheid wordt steeds sneller, accurater en acuter. Informatie bereikt ons met de snelheid van het licht. Alle bibliotheken van de wereld passen op een stukje menselijk DNA. We worden ongeduldig als we twee seconden moeten wachten op het laden van een filmpje. Als de satellietverbinding even wegvalt op onze mobiele telefoon zijn we ontevreden of worden we boos. Daar zijn we snel aan gewend geraakt.

Er is echter iets dat niet helemaal kan meekomen met al die ontwikkelingen en in dat opzicht nog in het verleden leeft. Een ding dat ontworpen is voor een bestaan op de Afrikaanse savanne, ingesteld is op jagen en verzamelen, berekend op het tempo van seizoenen, geoptimaliseerd voor het leven in een stam

met alle bijbehorende sociale dynamieken. Dat ding is de sponsachtige, zachte massa in ons hoofd: het menselijk brein. Hoe we ons gedragen en verhouden tot een leider en leiderschap zit diep verborgen in onze blauwdruk. Zo zullen er altijd meer volgelingen zijn dan leiders. Dat is een natuurlijk gegeven.



Maar behalve de fysiologische erfenis van onze voorouders dragen we ook hun systemische, genetische en mythologische voorgeschiedenis bij ons.

Dit betekent dat iets in ons geraakt wordt als we bij een vuur zitten en iemand verhalen vertelt. Dat we vanuit iets heel ouds handelen als we naar het bos gaan en aan geocaching doen, met z'n allen leuzen roepen bij een voetbalwedstrijd en uit ons dak gaan op een technofeest.

Het neo-archaische is het onderkennen en cultiveren van die oeroude elementen in onszelf en onze cultuur. We eren dit en zoeken naar manieren om hier op een moderne manier gestalte aan te geven. De meeste van onze rituelen en gewoontes zijn duidelijk te herleiden naar het archaische in ons, maar missen de intentie en de opzet en slaan het bewust richten van onze psychische energie en betekenisgeving over. Bij verjaardagen zitten we, vaak wat verveeld of opgeprikt, in een kring. De kring is een archaische organisatievorm die diep in ons verankerd is. Maar wat we ermee doen is vaak behoorlijk ongeïnspireerd. We dansen, maar we doen dit meestal met ons hoofd. We bedenken onze bewegingen en doen dit op één

as: voor ons uit. We trakteren op kantoor op taart maar de diepere betekenis van het offer gaat ongemerkt aan iedereen voorbij en we schuiven de taart, “Gefeliciteerd!” mompelend, in onze mond. Er zijn geen krachtige overgangsrituelen meer. We zijn kinderen van de Verlichting; we zijn verslaafd aan de rede en veel mensen voelen zich vaak ongemakkelijk. We zijn beheerst en keurig maar eenmaal alleen in de auto foeteren we onze medeweggebruikers uit. Of schreeuwen heimelijk onze overwinningsbrul omdat we een succes geboekt hebben.

Als we zowel onze biologische als culturele configuratie beter begrijpen kunnen we deze krachten bewuster inzetten om de vitaliteit in onszelf en onze organisaties aan te wakkeren.

12. Voeg energie toe.

Entropie is een mysterieuze kracht: het werkt continu tegen onze inspanningen in om wat wij willen scheppen weer uiteen te laten vallen. Als je niets doet

sluipen overal fouten in. Alles slijt, zelfs in het domein van gedachtengoed of zoiets ontastbaars als een merk of organisatie. Je moet energie blijven toevoegen aan systemen om ze te handhaven en onderhouden. Dat is wat nodig is om het in de huidige situatie te laten voortbestaan. Mensen vergissen zich vaak over de hoeveelheid energie die nodig is om alleen al de status quo in stand te houden. Het is de stilstand die inderdaad achteruitgang is. Omdat we voor ons gevoel iets hebben ontworpen en gecreëerd dat bestendig is, vergeten we vaak dat onderhoud. Vandaar ook dat wanneer we merken dat iets onder ons weggeroest is - letterlijk of symbolisch - we ineens heel veel werk hebben aan gaten plamuren en onderdelen vervangen. Dan moeten we van ver komen voordat we aan verbetering of vernieuwing kunnen gaan werken. Dat werkt zo voor een auto maar ook voor een organisatie. In dat laatste geval gaat het niet over schuren en plamuren maar wel over het continu toevoegen van mentale scherpte, monitoring, creativiteit, confrontatie, vernuft en vooruitgang. We zullen ons als individu zo op moeten

stellen (dus niet afwachtend en zelfgenoegzaam) en als organisatie.



Er zou eigenlijk een Taskforce Energietoevoeging moeten zijn die dit als missie heeft. Sterker nog, iederéén in de organisatie zou tot deze taskforce moeten behoren!

13. Laat het lineaire los.

Stroomschema's. Organisatiebomen. Projectplannen. Formules. Redenaties. Onderbouwingen. Logica. Roadmaps. Modellen.

We zijn ten diepste vergroeid met onze oude gewoontes. Misschien zijn we zelfs wel verslaafd aan de controle die het lineaire ons biedt. Natuurlijk bracht het ons veel om vooruit te kunnen denken, om modellen en plannen te maken. Er is echter iets opmerkelijks aan de hand. Doordat we meer leren over de wetmatigheden van de natuur ontdekken we ook meer over onszelf. Dit beïnvloedt ons misschien niet meteen op bewust niveau, maar wel onbewust. We weten inmiddels al een tijdje dat we uit atomen bestaan. Die bestaan op hun beurt ook weer uit nóg kleinere deeltjes. Ergens moet dit ons idee over onszelf en materie fundamenteel hebben doen wankelen.

We bestuderen de kwantumwereld maar houden de implicaties daarvan nog buiten de deur in onze

dagelijkse wereld. We dematerialiseren gestaag. Wie we zijn en onze levens lossen langzaam op in de cloud.

Wie het lineaire los kan laten kan zich bevrijden van de dwingende wetmatigheden van de rede en meer spontane creativiteit toelaten. Ons vermogen om dingen in een logische volgorde te zetten maakt ons meesterplanners en menig project zou mislukt zijn zonder. Toch moeten we proberen dat los te laten.

14. Zet aanstekelijkheid in.

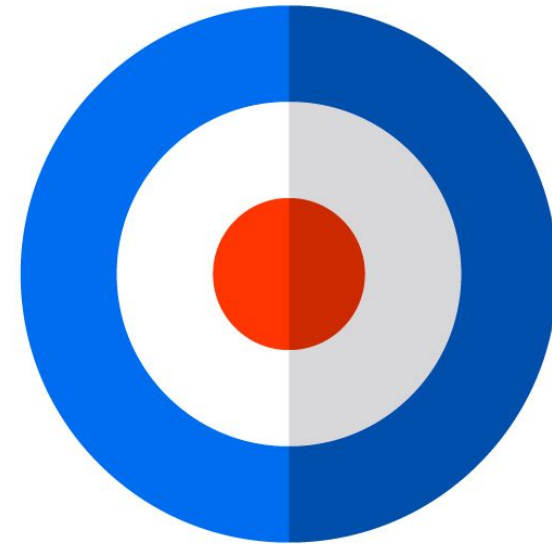
De mens is zeer beïnvloedbaar. Het blijkt dat we heel snel en zonder erbij na te denken het gedrag en de houding van anderen overnemen. Mensen emuleren als het ware de sleutelfiguren in de organisatie. Dat betekent dat je daar actief gebruik van kunt maken, dat je niet individueel iets anders tussen de oren hoeft te krijgen bij mensen maar dat je dat principe van aanstekelijkheid kunt toepassen om iets in gang te zetten. Een relatief klein deel van de mensen veroorzaakt de sfeer, houding en resultaten binnen

een groep. Hoe meer je hier zelf de regie op voert, hoe beter. Als jij het niet doet doen de zure types in je team het misschien wel. Wees doemdenkers en cynici altijd een stapje voor. Probeer uiteraard wel te achterhalen of dit vermeende cynisme een vervormde versie is van een inzicht of disruptieve informatie die niet wordt onderkend.

Het gunstig inzetten van emotionele aanstekelijkheid is te belangrijk om aan anderen over te laten. Wanneer men de moed verliest en het idee wortel kan schieten dat *het geen zin heeft wat we aan het doen zijn* of dat er geen mogelijkheden zijn om onze situatie te verbeteren kost het immense hoeveelheden energie, tijd en geld om dat weer de andere kant op te krijgen. Wanneer we als moedige leider met enthousiasme een ander signaal neerzetten in het veld van onze organisatie heeft dit diepgaande effecten op de sfeer, houding van mensen en de resultaten.

15. Leer hoe je met *intentie* kunt werken.

Intentie is een belangrijk concept om meer vertrouwd mee en bedreven in te raken. Het opvallende is dat bijna niemand dat is terwijl intentie altijd is wat voorafgaat aan wat we realiseren. Het is datgene wat de raderen in beweging zet. Het is de kiem in onze gedachten die uitgroeit tot een tastbare organisatie, object of beweging.



Intentie is ook *het richten van ons denken*. We bundelen onze psychische energie in de vorm van gedachten, beelden en concepten en ons handelen volgt. Is het dus niet curieus dat we hier niet heel bewust mee omgaan? Dat we niet leren hoe we zorgvuldig en doeltreffend een intentie ontwerpen en hoe we een gedeelde intentie nastreven? Als dat vaag blijft in ons hoofd en niet besproken wordt, is het dan waarschijnlijk dat dit interfereert in ons dagelijks

functioneren? Dat we dingen waarmaken die we eigenlijk niet bewust hebben gewild?

Onderzoek heeft uitgewezen dat een groep mensen die zich inspannen om een gedeelde intentie te realiseren zonder vast te zitten aan rollen of functieomschrijvingen hier zeer goede resultaten mee behalen. Intentie activeert zelforganiserende principes. We moeten het zwaartepunt van focus en grip verleggen van de uitvoer beheersen naar de intentie bewust ontwerpen en de uitvoer zo veel mogelijk vrijlaten. Teams die minder gemanaged worden presteren dan ook beter. Hoewel dit wetenschappelijk aangetoond is, vervallen veel leidinggevenden toch in het uitoefenen van controle.

We kunnen dus stellen dat intentie een zeer krachtig organiserend principe is en dat we ons vooral niet te veel moeten bemoeien met de realisatie daarvan. Bovendien: hoe beter we deze intentie formuleren hoe beter de resultaten. Het gaat dan om het specifiek zijn en een duidelijke gedeelde intentie hebben maar ook

om het proces van een kwalitatief hoogwaardig proces als het gaat om intentie-ontwerp.

16. De eindigheid is echt.

De menselijke geest is bijzonder goed in het ontkennen van dingen die ons niet zinnen, ons bestaan bedreigen, ons niet goed uitkomen of angst inboezemen. In onze maatschappij betekent dit bijvoorbeeld dat we de dood als concept én als onontkoombaar fenomeen niet echt op de radar hebben. Het overvalt de meeste mensen. Doodgaan is ook iets dat bij voorkeur in een ziekenhuis of hospice gebeurt. Een beetje weggestopt en het liefst gebundeld zodat het ons niet op andere plekken kan verrassen.



Voor organisaties geldt net zo iets. In onze cultuur is het sterven van een organisatie eigenlijk taboe. Hoewel je zou kunnen stellen dat ook hier sprake is van het recht van de sterkste: welke organisatie bestaansrecht heeft wordt mede bepaald door de markt, de klant, de gebruiker, de doelstellingen en de context. Maar zelfs als het overduidelijk is dat een macroeconomisch fenomeen de oorzaak is van een faillissement – dan nóg voelt de ondernemer in kwestie zich vaak persoonlijk verantwoordelijk en

ervaart het als een falen. Een krantenartikel over een failliet gegaan bedrijf is meestal ook meer een overlijdensadvertentie dan een feitelijk bericht. Wat ging er mis? Hoe kon het toch zo ver komen? Dit alles maakt veel mensen huiverig om zich actief bewust te zijn van de eindigheid. Dat is jammer. Juist dit bewustzijn ons kan inspireren en krachtiger maken als leider. Het kan ons aanmoedigen tot grootsheid, als we uiteindelijk dan toch niet zo veel te verliezen hebben – of tot menselijkheid, omdat we zo kwetsbaar blijken te zijn. Het helpt ons te relativeren maar ook om des te meer te doen wat ertoe doet, wat dat ook voor ons persoonlijk betekent.

De dood is bovendien een grote transformatieve kracht die in bepaalde situaties, op feitelijk en op symbolisch niveau, het enige kan zijn dat werkelijk tot vernieuwing kan leiden. In sommige spirituele tradities is er iets dat “de dood voor het sterven” genoemd wordt: de ervaring van sterven tijdens het leven, volledig overtuigend en overweldigend, waarna de persoon getransformeerd verder leeft, met een

radicaal ander idee over zichzelf.

We zullen deze eindigheid uit de schaduw van ons bewustzijn moeten halen en recht in het gezicht aankijken als we de levenskracht in onszelf en onze organisatie ten volste willen kunnen ervaren en benutten.

Dit inzicht is één van de belangrijkste. Het zal de waarlijk moedige leider onderscheiden van de optisch moedige leider.

17. Kom uit de oppositie en wees scheppend.

Er gebeuren dingen die we niet willen. Er komen mensen met weinig verlichte denkbeelden aan de macht. De economie doet niet wat we het liefst zouden zien; als vanouds tegen de klippen op groeien. Ons ecosysteem kan ons gedrag als mensheid niet langer incasseren en we moeten anders omgaan met onze behoeften en de draagkracht van onze

thuisplaneet. We veroorzaken collectief resultaten die we als individu niet willen. Directies bedenken dingen die we niet onderschrijven. Managers voeren plannen uit die geschreven zijn voor een tijdperk waar we al lang niet meer in leven.

Allemaal redenen om ons schrap te zetten en tegen te zijn. Tegen de ontwikkelingen. Tegen de denkbeelden. Tegen het beleid.

Op zich is het prima om te signaleren wat je niet wilt. Het probleem is dat er vaak teveel energie gaat zitten in tegen iets zijn, tegen dingen strijden. Alle aandacht die naar domme dingen gaat, gaat niet naar slimme dingen. Bovendien: wanneer je iets bestrijdt stap je automatisch in een dynamiek met datgene waar je tegen bent. Je wordt de oppositie. Is dat de plek in het systeem die je wilt innemen, de gemoedstoestand die je wilt koesteren?

Hoewel het verstandig is te weten wat er gebeurt kies je er vervolgens bij voorkeur voor om bezig te zijn met het ontwerpen van systemen, paradigma's en structuren die verbeelden waar je vóór bent. Trek de

stekker uit je interesse voor het oude. Investeer je kostbare aandacht in de toekomst die jij mede kunt ontwerpen. Jouw spel, jouw knikkers. Samen met anderen. Maar jij maakt de regels.

18. Radicale eerlijkheid kust alles wakker.

Dat is natuurlijk een angstaanjagend vooruitzicht. Hoewel? Wakker is goed, ook al is het niet gemakkelijk. Onwaarheden en heimelijk gedrag kosten ons energie. Een leugen is een levend wezen dat gevoed moet worden. En hoe eerlijk we onszelf ook mogen vinden: er is altijd ruimte voor verbetering.



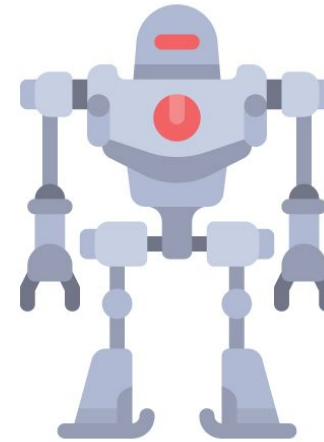
Het probleem is een beetje dat we erg goed zijn in uitdelen en iets minder goed in incasseren. We hebben een goed ontwikkelde assertiviteit maar als wij het onderwerp zijn veranderen we ineens in baby's. Zo ook met radicale eerlijkheid. We willen ánderen maar al te graag de waarheid vertellen, maar de waarheid horen is een heel ander verhaal. We besteden veel tijd aan het doorgronden van de agenda's van anderen, maar die van onszelf houden

we graag buiten schot. Als je hiermee aan de slag wil zul je dus flink wat doorzettingsvermogen moeten hebben - maar het resultaat is er dan ook naar. Wie minder geïnteresseerd is in het eigen ego dan in het potentieel voor groei staat 1-0 voor. Als transparantie een beginsel wordt voor ons leven worden we bovendien veiliger voor anderen en is er een betere voedingsbodem voor intermenselijke warmte en communicatie.

19. Een organisatie is geen machine.

Ons taalgebruik rondom organisaties loopt over van de termen die met machines te maken hebben. Aan de knoppen draaien. Het loopt gesmeerd.

Re-engineering. Hoewel het uiteraard niet volledig onterecht is – het is vooral dat het een gedateerde metafoor is, niet eens zozeer volledig onjuist – richt deze metafoor van “organisatie als machine” ons denken op een manier die vooruitgang blokkeert.



Niet alleen worden mensen vaak vergeten in deze metafoor, ook de onpersoonlijke systemische fenomenen die actief zijn binnen een organisatie worden op die manier geen recht gedaan. Een organisatie is een entiteit met zelforganiserend vermogen. Er is intelligentie en creativiteit aanwezig die ontstaan als patroon, niet als kwaliteit door een individu gegenereerd of ingebracht. Dit betekent dat er minder sprake kan zijn van de gewenste controle die uit de machinemetaphoor spreekt.

Een organisatie is een veld. Een systeem. Maar ook een systemisch functionerend, levend wezen. Door de organisatie als materieel object te zien dat we kunnen manipuleren om onze beoogde resultaten te behalen maken we het dood. Een zeer groot deel van het potentieel dat aanwezig is, wordt niet benut. De machinemetaphoor veroorzaakt stress omdat het indruist tegen hoe wij als mens in elkaar zitten: nieuwsgierig, vernieuwend, creatief en met behoeften die niet bepaald bestaan uit *je leven slijten in een soort machine en daarvan bijkomen op een zonnig strand*. Misschien moet je niet eens een nieuwe metafoor willen om je op te baseren. Leidende principes zijn dan krachtiger en houden ons wendbaar.

20. Een queeste, geen kwestie.

We zijn hoog opgeleid en getraind in het aanvallen van problemen. Een complexe situatie wordt platgeslagen tot case en onze zoektocht naar inzichten en antwoorden tot project. De uitdagingen waar we ons nu voor gesteld zien worden dus ook benaderd als kwestie, als een *moeilijke zaak* waar we ons hoofd over breken.

We moeten deze uitdagingen echter gaan benaderen als queeste: een radicaal andere manier om een zoektocht naar inzichten en antwoorden vorm te geven. Het is een speurtocht. Een reis. Een missie om ontastbare schatten te vinden.



Een kwestie is problematisch. **Een queeste is een spannende onderneming!**

Bij een queeste hoort ceremonie. Onzekerheid. De opwinding van avontuur, de verstillings van diep luisteren en observeren. We laten ons uitlokken tot het inzetten van al onze capaciteiten. We nodigen mensen uit voor die queeste; een fundamenteel gevoel in ons wordt wakker. We zoeken antwoorden die we niet zelf hadden kunnen bedenken maar die op de één of andere manier ontstonden tijdens onze reis.

Annedien Hoen (1974) is een soort Indiana Jones die de minder bekende gebieden van het menselijk potentieel verkent, in een zoektocht naar schatten die ze meeneemt naar de bewoonde wereld.

Ze is mede-oprichter van Veld organisatieontwikkeling – laboratorium voor creatieve intelligentie.

Iconen via www.flaticon.com