

# Inhoud

Verantwoording	13
<b>Deel I Verlichting in theorie</b>	<b>15</b>
<b>1 Een groot begrip – Voorwoord door Peter ten Hoopen</b>	<b>17</b>
The survival of the happiest	19
<b>2 Wat is leiderschap?</b>	<b>21</b>
Definitie en probleemstelling	21
Leiderschap en management – verwant maar fundamenteel verschillend	25
<b>3 Verduisterd leiderschap</b>	<b>29</b>
Historische context	30
Laat je hersens buiten en breng je lichaam binnen	32
Dubbele moraal als gedoceed gedachtegoed	35
Waarschuwing: begin niet aan bedrog als je er ziek van wordt	38
Het gewetenloze bedrijf	38
Hoever komen we nog met het opleggen van wil?	39
<b>4 Wat is volgerschap?</b>	<b>41</b>
De leidende rol van de volger	41
Hoe inspireer je anderen tot leiderschap?	42
<b>5 Wat is verlichting?</b>	<b>45</b>
Praktische en ideële verlichting	46
<b>6 Wat is verlicht leiderschap?</b>	<b>50</b>
Het begint met bewustwording	50
Leiderschap van binnenuit	52
Hoe waardevol is de bedrijfspersoonlijkheid?	53

<b>7</b>	<b>Hoe raak je verlicht?</b>	<b>56</b>
	Eerlijkheid als eerste aanzet	57
	De wil als hulpmiddel en obstakel	58
<b>8</b>	<b>Verlichte leiders aan het woord</b>	<b>60</b>
	Bill George, ex-ceo van Medtronic:	
	Commitment aan zinvol doel	60
	Dee Hock, oprichter Visa International:	
	Ingegeven gedrag	61
	Robert E. Staub: Liefde genereert meer winst	61
	Andrew Cohen, zelfstandig goeroe:	
	Eén worden met je bestemming	62
	Aviv Shahar, oprichter Amber Coaching:	
	Een nieuw bewustzijn	63
	Jim Dreaver, managementgoeroe:	
	Aanwezig zijn zonder agenda	64
	<b>Deel II De chakra's</b>	<b>67</b>
<b>9</b>	<b>De zeven Chakra's van Leiderschap</b>	<b>69</b>
	Waarom de chakra's?	69
	Chakra's als betekenishouders	71
	Hoe werkt dit in de praktijk?	73
	De chakra's en de persoonlijke-ontwikkelingsfasen	74
	De Chakra Test helpt kijken naar de eigen chakra's	75
<b>10</b>	<b>1. Wortelchakra: overleven</b>	<b>77</b>
	De chakra van het overleven	78
	De chakra van onze relatie tot materie	79
	De laatste die je moet verwaarlozen	80
	Problemen beginnen vaak in de wortel	81
	Kortetermijnoriëntatie als 'killer' van langetermijnpotentieel	83
	Wortelchakra dominant:	
	Archetype Bob H. – goede zaken	88
	Wortelchakra geminacht:	
	Archetype Evert D. – terugkeer tot het stof	91
	Paradox aan de wortel	94
<b>11</b>	<b>2. Onderbuikchakra: relaties, creativiteit</b>	<b>96</b>
	De chakra van verbondenheid en schepping	97

	Een probleemchakra par excellence	98
	Seksualiteit – onderdrukking of viering?	100
	Voel je vrij om te voelen	103
	Identificeer jezelf niet met je gevoelens	104
	Emotionaliteit als chocolademousse	105
	Alle grote kunst komt uit de buik	105
	Concurreren voor beste samenwerking	108
	Hoe moeten we de rol zien van relaties?	110
	Verbinding verrijkt	112
	Creatieve vonk	115
	Onderbuikchakra goed open:	
	Archetype Frank W. – alom bemind	118
	Onderbuikchakra dominant:	
	Archetype Carlo F. – charmant tot de dood	119
<b>12</b>	<b>3. Zonnevlechtchakra: wilskracht, respect</b>	<b>121</b>
	De chakra van onze wilsuitdrukking	122
	Macht en onmacht, de eeuwige strijd	124
	De zwakke plek van veel vrouwen	125
	Wat kunnen vrouwen doen om hun wil te versterken?	126
	Wilskracht en hoe respect te verwerven	129
	Innerlijk gerichte <i>push</i> versus uitwendig gerichte <i>pull</i>	131
	Een verlichtend intermezzo	132
	Overmeestering versus aantrekking	136
	Zonnevlechtchakra nooit ontwaakt:	
	Archetype Willem v. D. – het nadeel van comfort	137
	Zonnevlechtchakra dominant:	
	Roger T. – wilskracht vermomd als onthechting	139
<b>13</b>	<b>4. Hartchakra: liefde</b>	<b>142</b>
	De chakra van het hart – met al zijn connotaties	143
	De chakra van de liefde	144
	De chakra van de mensenkennis	146
	De chakra van de omslag	149
	Een voorbeeld uit eigen leven	152
	Leiderschap met hartkracht	154
	Moed en voorzichtigheid, passie en beheersing	157
	Hartkracht en het gebrek daaraan	159
	Hartchakra vol open:	
	Archetype Manous D. – moederliefde en moed	162

	Hartchakra verkrampst: Archetype John D. – de armoede van harteloosheid	164
<b>14</b>	<b>5. Keelchakra: communicatie</b>	<b>166</b>
	De chakra van de hang naar zuiverheid	168
	De chakra van communicatie, verbaal en non-verbaal	169
	Verbinding tussen binnenwereld en buitenwereld	171
	Het pad van de integriteit	178
	Een blik in de spiegel	179
	Keelchakra verkrampst: Archetype Agnes W. – geknepen stem te veel gebruikt	181
	Keelchakra geopend: Archetype Norbert G. – door missie stem gegeven	182
<b>15</b>	<b>6. Derde-oogchakra: inzicht, intuïtie</b>	<b>185</b>
	De chakra voor contact met het hogere	188
	Derde oog laat meerdere dimensies zien	190
	Derde oog en de pijnappelklier	191
	Intuïtief leiderschap – wanneer in te zetten?	191
	Hoe versterk je je intuïtie?	192
	Iedereen begint verlicht	195
	Integratie is essentieel	198
	Egomanie volop	200
	Ego als vernietiger van waarde	202
	Derde-oogchakra dichtgeknepen: Archetype Mary Z. – geen notie wat er speelt	204
	Derde-oogchakra wijd open: Archetype Herman D. – oog voor coïncidenties	205
<b>16</b>	<b>7. Kruinchakra: universeel bewustzijn</b>	<b>209</b>
	De chakra van het kosmisch bewustzijn	212
	Verhevenheid of valse voorstelling?	213
	Subtiele massage ten dienste van uitbuiting?	217
	De chakra die alles overstijgt	219
	Harmonie over het hele spectrum	222
	Is er leven voorbij Maslow?	223
	Kruinchakra dominant: Archetype Trevor M. – heiligheid boven alles	224
	Kruinchakra bloeiend: Archetype U.E. – de verlichte leider	225

<b>17</b>	<b>Harmonieuze energiehuishouding</b>	<b>227</b>
	Is de hoogste chakra heilig?	227
	Het ideaal: alle zeven goed	228
	Draaien op alle zeven	230
<b>Deel III</b>	<b>Verlichting in de praktijk</b>	<b>233</b>
<b>18</b>	<b>Zicht op een hogere werkelijkheid</b>	<b>235</b>
	Bevrijding van de innerlijke tirannie	235
	Wat is wijsheid?	237
	Hoe bereik je wijsheid?	237
<b>19</b>	<b>De harde kant van zachtheid – de wijsheid van de zee-egel</b>	<b>240</b>
	Helderheid krijg je door afleiding weg te halen	241
	Obstakels op het groeipad van onze samenleving	244
<b>20</b>	<b>De moed om op te staan</b>	<b>247</b>
	Een wenselijke verandering van focus	248
	Maatschappelijk verantwoord ondernemen – liever alleen cosmetisch?	250
	Het zakenleven als kracht ten goede in de samenleving	252
	Het werk dat voor ons ligt	254
	Bijlage	255
	Noten	257
	Register	267

---

*Deel I*

Verlichting in theorie

# Een groot begrip

Voorwoord door Peter ten Hoopen

*‘Hoe kun jij je lezers dingen doorgeven die je niet weet?’  
‘Het zijn geen dingen die ik niet weet. Alles wat daar geschreven staat,  
zit in mijn ziel, maakt er deel van uit, het zijn lessen die ik in de loop van  
mijn leven heb geleerd en die ik voor mezelf probeer toe te passen.  
Ik ben een lezer van mijn eigen boeken. Ze geven me iets wat ik al wist,  
maar waarvan ik me niet bewust was.’*  
– Paulo Coelho, *De Zahir*

Verlichting is een groot begrip – en wie zijn de auteurs dan wel om daarover te schrijven? Zijn zij zelf zo verlicht? Nee helaas, er is nog een lange weg te gaan. De titel van dit werk ademt dan ook *geen pretentie maar aspiratie*. Om elke suggestie van pretentie verder uit te bannen verklap ik het vakgeheim van managementtrainers en -docenten, dat vermoedelijk universele geldigheid heeft: we doceren wat we moeten leren.

De materie komt op mijn pad omdat ik een zoeker ben. Niet in de zin van desperaat op zoek naar, maar in de zin van gedreven om bewust te leven – bewust van de verbondenheid van al wat leeft, bewust van de eigen bestemming. Dat zoeken begon rond mijn vijftiengste met jarenlange reizen door India<sup>1</sup> en zette zich later voort, met wisselende inzet en wisselend gevolg. Mijn enige recht van spreken ontleen ik aan dit zoeken. Elke zoeker heeft recht van spreken, omdat we zoveel leren van wat anderen ons over hun innerlijke tocht willen melden, over hun ontdekkingen en teleurstellingen, hun wanhoop en hoop, de stenen op het pad, de zon op de huid.

Gedragen door de bevlogenheid voor de thematiek die ik bij vele vrienden in zaken voelde – net als Charles Handy<sup>2</sup> kwam ik heel wat *hungry spirits* tegen – ben ik ermee aan het werk gegaan door diep in mezelf te kijken, te luisteren naar de stemmen van meesters, in persoon en in geschrift, en die indrukken te koppelen aan mijn vijftieng jaar ervaring in consultancy en communicatie, veel ervan gewijd aan het vormgeven en communiceren van corporate persoonlijkheid. Sinds ik samenwerk met Fons, in de rol van

senior consultant voor Trompenaars Hampden-Turner, heb ik mijn denkbeelden kunnen scherpen en mijn intuïties kunnen toetsen aan meervoudige werkelijkheden in een grote verscheidenheid aan culturele sferen. Veel inzichten werden verkregen uit vaak intense groepsessies en individueel werk met mensen uit vijftig verschillende landen, en natuurlijk uit de gesprekken met Fons, die door zijn jaren van wereldwijd werken een zeer scherpe kijk heeft ontwikkeld, die hij – dit is zijn handelsmerk – op smakelijke wijze weet te brengen. Wij delen een fascinatie voor de relatie tussen de bedrijfspersoonlijkheid en de persoonlijkheid van degenen die de organisatie haar gezicht en stem geven en verantwoordelijk zijn voor haar opstelling in de wereld.

Voortbouwend op deze inzichten heb ik een gestructureerde kijk op persoonlijkheid ontwikkeld, de zeven Chakra's van Leiderschap. Dit stelsel is te zien als een soort psychologisch prisma. Wanneer we met het blote oog naar daglicht kijken, zien we alleen wit licht en kunnen we onderscheiden componenten niet differentiëren. Maar als we een prisma in het licht zetten, zien we opeens alle kleuren van de regenboog en kunnen we de verschillende aspecten beter bekijken. Op vergelijkbare wijze werpt het chakrasysteem licht op de persoonlijke aspecten van leiderschap, om ze zo zichtbaar en grijpbaar te maken – waardoor het gemakkelijker wordt ze te ontwikkelen.

Een ondersteunende website met de door de auteur ontwikkelde Chakra Test (zie [www.chakratest.org](http://www.chakratest.org)) helpt om de kijk op eigen persoonlijkheidsaspecten te verduidelijken. Duizenden mensen over de hele wereld hebben de test al gedaan. Een uitgebreidere website – voorbehouden aan cliënten in de consultancypraktijk – is ontwikkeld voor het in beeld brengen van de chakra's van organisaties. Deze compileert de input van alle deelnemers en geeft een beeld van de huidige bedrijfspersoonlijkheid, met daarnaast een profiel van de gewenste bedrijfspersoonlijkheid. Deze juxtapositie brengt de aspiraties in de organisatie helder in beeld en is buitengewoon nuttig voor het sturing geven aan veranderingsprocessen. Omdat aspiraties de verborgen drijfveren zijn achter elke energiebesteding, is de Chakra Test voor Organisaties een effectief stuk gereedschap voor wie veranderingsprocessen in organisaties sturing geeft, vooral bij mergers en acquisities. Incidenteel gebruik is geïndiceerd voor 'persoonlijkheidskritische' processen, zoals het aannemen van sleutelfiguren voor de organisatie, outsourcing en reorganisatie. Zodra eenmaal wat ik noem de *energy economy* van de organisatie in kaart is gebracht, geven de resultaten van daarna afgenomen individuele chakratests alle of geselecteerde deelnemers de mogelijkheid om te zien hoe goed of slecht hun eigen aspiraties overeenstemmen met die van de organisatie.



## THE SURVIVAL OF THE HAPPIEST

Het doel is organisaties te creëren waarin mensen hun volle potentieel kunnen ontdekken en ontwikkelen – niet alleen omdat zulke organisaties de enige overlevers zijn in de nieuwe *struggle of the fittest*, maar ook omdat het meer geluk brengt in de zakelijke wereld, in mijn boekhouding een activum op zich.

Spoedig zou geluk weleens *het meest waardevolle* doel kunnen worden, zelfs in een strikt fiscale betekenis. In een tijd waarin talent in volle vrijheid over de wereld zwerft, gaat het grootste talent naar waar het meeste geluk is te vinden. Naar bedrijven en regio's die meer te bieden hebben dan alleen een mooi inkomen. Steeds vaker zien we hooggetalenteerde mensen salariëring aanvaarden beneden hun maximale *earning potential* om voor organisaties te gaan werken die ze respecteren, bewonderen of waar ze zich simpelweg thuis voelen. Dit verandert de regels van het spel grondig, vooral in sectoren waar menselijke inzet cruciaal is voor de bottomline.

Als we het hebben over overleven, wie zijn er dan vandaag de dag het fitst? De *lean and mean* zaken die het laagst mogelijke loon betalen, liefst geen cent voor de ziektepot? De *world class combatants* (zoals een van mijn cliënten ooit wenste te worden geportretteerd) die de laatste druppels levenssap uit hun mensen persen door het steeds verder opschroeven van de prestatie-eisen? Bedrijven die, zo stelt de Canadese managementgoeroe Harry Mintzberg, meer dan de helft van alle loontrekkenden in de Verenigde Staten in dienst hebben – en waar mensen hectisch met elkaar in de weer zijn, in voortduurende doodsangst voor ontslag?<sup>3</sup>

Fons en ik – en eigenlijk iedereen bij Trompenaars Hampden-Turner – geloven dat te argumenteren valt dat de gelukkigste organisaties de fitste zijn, de bedrijven gedreven door collectieve passie. Als de huidige systemische veranderingen doorzetten, behouden over één of twee decennia alleen bedrijven bestaansrecht die mensen inspireren door hun opstelling in de wereld en hun wijze om met menselijke vermogens om te gaan. Wij wedden dat dit vooral humane, duurzame, integere bedrijven zullen blijken te zijn. Wat er nu gaat spelen in de zakenwereld, wij zien dat al her en der gebeuren, is de grote schifting naar werkelijke kwaliteit: de *survival of the happiest*. Creëer geluk of je verliest het.

Dit boek kwam voort uit groot wederzijds respect, plezier in samenwerking en een gedeelde overtuiging dat pragmatisch werken niet hoeft te betekenen dat je ophoudt met dromen, en dat dromen praktische toepassing niet in de

weg hoeft te staan. Het is onze gedeelde ambitie om jouw capaciteit tot dromen van een betere wereld te vergroten en tegelijk een instrumentarium aan te reiken dat kan helpen om die droom te verwerkelijken.

## Hoofdstuk 2

---

# Wat is leiderschap?

*Leiden betekent een pad voorwaarts banen, gaan waar je nog niet bent geweest. Leiden is onbekend terrein verkennen en het ogenschijnlijk onmogelijke mogelijk en uitvoerbaar maken.*

– Aviv Shahar, Amber Coaching

### DEFINITIE EN PROBLEEMSTELLING

Voor we ‘de verlichte leider’ helder voor ogen kunnen zien, moeten we het eerst hebben over de grondbegrippen, de achtergrond waartegen we hem zien oplichten. Bij verlichting gaat het eerst en vooral om bewustwording. Daarom moeten we vooraf vaststellen: wat is leiderschap? En wat is verlichting?

Maar wezenlijker nog dan het vinden van antwoorden, is het stellen van de vragen zelf. Zoals Sue Howard en David Welbourn schrijven in hun grondige en inspirerende verkenning van *The Spirit at Work Phenomenon*: ‘... definities van de termen zijn niet zo belangrijk als de verkenning van het terrein en het gezamenlijk debatteren over de betekenissen’.<sup>4</sup> De eerste schreden naar bewustwording komen met de anamnese, de verkenning van het verleden: hoe zijn onze ideeën over leiderschap gevormd?

En hoe komt het dat verlicht leiderschap – al dan niet onder andere namen als authentiek leiderschap, verbindend leiderschap enzovoort – nu als thema zo in de belangstelling staat? Zijn we dan zo verduisterd geraakt? En zo ja, hoe is dat dan gekomen?

Over leiderschap en de geschiedenis ervan zijn zoveel boeken geschreven dat je licht zou kunnen denken dat alles er inmiddels wel zo’n beetje over gezegd is. Maar de praktijk wijst uit dat er nog steeds veel over te leren valt. Een vaak geciteerde uitspraak van managementgoeroe Warren Bennis luidt: ‘Leiderschap is buiten kijf het meest bestudeerde en minst begrepen onderwerp op aarde.’<sup>5</sup> Hij zei dat ruim twintig jaar geleden, maar vermoedelijk zou hij het vandaag, duizenden boeken over het onderwerp later, nog steeds zeg-

gen. Dat komt doordat het maatschappelijke terrein voortdurend verandert en doordat leidinggeven vreselijk lastig is.

Waarom is leidinggeven zo lastig? Doordat mensen niet graag leiding aanvaarden en dus het leven van leiders zuur maken? Nee, de meeste mensen willen juist heel graag leiding ontvangen. De werkelijke oorzaak waarom we met het thema leiderschap blijven worstelen, is dat de meeste mensen niet graag leidinggeven en daardoor hun ondergeschikten het leven zuur maken.

Ter voorkoming van misverstand: wij stellen *niet* dat mensen niet graag aan anderen vertellen wat ze moeten doen. Dat doen veel mensen juist buitengewoon graag – zelfs wanneer daar milde of zware dwang bij dient te worden ingezet. Zo hadden de nazi's geen enkel probleem om werkwillige kampbewakers te vinden, en ook in Abu Ghraib waren er geen wervingsproblemen. Nee, anderen vertellen wat ze moeten doen, daar staan mensen voor in de rij, vooral als ze er een uniform of strak pak bij mogen dragen. Wat wij bedoelen is dat maar weinig mensen spontaan gedrag aan de dag leggen dat anderen inspireert om hen te volgen. Want dat is de essentie van leiderschap: anderen inspireren om te volgen.

Veel mensen zijn allergisch voor het begrip 'volgen' en denken daarbij meteen aan de slaafse, breinloze en adorerende wijze van volgen die we aan de dag gelegd zien door sommige volgelingen van de harekrisjnabeweging: ik weet het zelf niet meer dus geef ik me maar over aan een ander, dan komt alles wel goed. Een soort spiritueel in je broek plassen. Een enorme opluchting en het voelt een tijd heerlijk warm.<sup>6</sup> Voor alle duidelijkheid: dat soort volgen daar hebben we het hier niet over. We hebben het hier over volgen in de zin van *kiezen* om jezelf richting te laten geven door iemand wiens ideeën aansluiten bij je eigen en die iets verder is met de ontwikkeling ervan, dan wel door iemand die je op ideeën brengt waar je zelf nog niet op gekomen was, maar die zo goed bij je passen dat ze je veel energie geven.

**Leiderschap:** het vermogen om anderen te inspireren tot volgen.

Een van de meest verhelderende teksten over dit thema is het beroemde artikel uit 2000 van Robert Goffee en Gareth Jones in *Harvard Business Review*, getiteld 'Why should anyone be led by you?'.<sup>7</sup> Een confronterende vraag die velen van ons zich eigenlijk elke ochtend bij het scheren (dan wel opmaken) opnieuw zouden moeten stellen: 'Waarom in vredesnaam zou iemand zich door jou moeten laten leiden?'

Goffee en Jones stelden die vraag tijdens hun werk als consultants aan groepjes managers van tientallen Amerikaanse en Europese bedrijven. ‘En steeds, zonder mankeren, is het antwoord een plotselinge, geschokte stilte. *All you can hear are knees knocking.*’

Waarom viel die geschokte en vermoedelijk beschaamde stilte? Doordat de aanwezigen kennelijk niet goed konden definiëren waarom ondergeschikten nu juist hen zouden moeten volgen. Voor je dit zelf probeert, laat staan dit probeert voor de spiegel, kan het nuttig zijn om eens te kijken naar een paar verschillende motieven om iemand als leider te accepteren – en de redenen om hem of haar te verlaten. Je kunt er zelf ongetwijfeld nog veel meer bedenken, maar met dit lijstje dekken we al een groot deel van het veld:

Reden om een leider te volgen	Reden om af te haken
<input type="checkbox"/> De leider heeft groot strategisch inzicht, waardoor het volgen van zijn richting grote kansen biedt op succes.	<input type="checkbox"/> De leider maakt een paar kennelijke inschattingfouten, kans op succes vervliegt.
<input type="checkbox"/> De leider belooft aan wie hem volgt aantrekkelijke <i>incentives</i> .	<input type="checkbox"/> <i>Incentives</i> vallen in de praktijk tegen of een andere leider biedt aantrekkelijkere.
<input type="checkbox"/> De leider heeft veel charisma, dat afstraalt op iedereen die voor hem werkt.	<input type="checkbox"/> Charisma blijkt geen garantie voor succes te zijn (zie Jim Collins' <i>Good to Great</i> ) of de afstraling valt tegen.
<input type="checkbox"/> De leider intimideert en terroriseert zodanig dat niet-volgen geen optie lijkt.	<input type="checkbox"/> De intimidatie verflauwt of een minder beangstigend alternatief dient zich aan.
<input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> .....
<input type="checkbox"/> De leider streeft een bewonderenswaardig doel na en inspireert daardoor tot grootse daden.	<input type="checkbox"/> Geen (behalve in extreme gevallen, wanneer gebrek aan succes dramatisch is).

**Oefening:** vink aan om welke reden mensen jou als leider accepteren of vul de leeggelaten vakken in.

Het mag duidelijk zijn dat het onderste leiderschapsmodel alle andere overtreft in termen van het vasthouden van volgers – behalve misschien het model dat je zelf hebt ingevuld. Maar wat is een bewonderenswaardig doel, en hoe inspireer je tot grootse daden? En voor we het applaus inzetten voor de leiders met de grootste schare volgelingen: is het vasthouden van volgers een afdoend criterium voor de kwaliteit en de effectiviteit van leiderschap?

In de literatuur wordt hier op verschillende manieren naar gekeken. Voor sommige auteurs telt ten aanzien van de effectiviteit van een leider alleen het aantal volgelingen of volgers dat deze heeft. Voor hen waren Hitler en Gandhi even grote leiders. Anderen maken een inhoudelijk onderscheid en kijken bijvoorbeeld naar de kwaliteit van de nagestreefde doelen (hoe nobel of kwaadaardig, hoe realistisch of onrealistisch), het type motivatie (dwang versus vrijwilligheid of zelfs spontaniteit), of de in de werken gemanifesteerde wezenstrekken (het menselijke, dan wel beestachtige gezicht).

Het zal gaandeweg vanzelf duidelijk worden waar onze sympathieën liggen, dus kunnen we er beter meteen voor uitkomen: schrijvers dezes zijn persoonlijk van de inhoudelijke school. Voor ons kan iemand die duizenden of miljoenen dood en verderf brengt nooit als een groot leider worden bestempeld, hooguit als een groot monster. De verheffing tot ‘groot leider’ is ook te ontzeggen aan iedereen die bijdraagt aan de verpesting van het milieu, de directe of indirecte aantasting van gezondheid, morele ondermijning, psychische ondergraving, uitbuiting, misbruik van andermans rechten en andere negatieve bijdragen aan de menselijke conditie.

Een groot leider moet in staat zijn om volgelingen te verenigen achter een visie gebaseerd op moreel hoogstaande en sociaal wenselijke waarden – waarden als integriteit, vertrouwen, loyaliteit, een bepaalde maatschappelijke doelstelling, een gedeelde passie – om daardoor de organisatie en de samenleving waarin deze functioneert te verrijken.

James MacGregor Burns, de grote pionier van leiderschapsstudies, noemt dit transformationeel leiderschap, om het te onderscheiden van transactioneel leiderschap, dat is gefundeerd op quid-pro-quo-denken en waarin macht wordt verworven door het doen van datgene wat de meeste volgers oplevert,<sup>8</sup> in de politiek bekend als populisme. De terminologie mag verschillen, maar in feite heeft MacGregor Burns het over hetzelfde soort leiderschap waar dit werk over gaat.

Wees overigens gewaarschuwd dat de kwaliteit van verlicht leiderschap moeilijk te kwantificeren is, dat we er niet zijn met een census van het aantal volgers, zoals volstaat voor de evaluatie van de kwaliteit van transactioneel leiderschap. Bovendien zal er in de evaluatie van leiderschap altijd subjectiviteit doorklinken, want onvermijdelijk zijn daarbij de sympathieën en anti-

pathieën van degene die de beoordeling verricht van doorslaggevend gewicht. Voor de een is Bush, Sharon, Bin Laden, Poetin, Basajev, Castro, Morales, Berlusconi of Bouterse een groot leider, voor de ander een schurk. Daar is geen oplossing voor, want meeweging van de wenselijkheid is een essentieel aspect van deze kijk op leiderschap.

Wie dat als een zwakte ziet, fleurt op als hij denkt aan het grote potentiële verschil in effect, in soortelijk gewicht. Transactionele leiders, de echte *deal-makers* – kunnen af en toe heel leuk scoren, maar er soms ook spectaculair naast knallen. De verlichte leiders brengen op hun zorzuldige, vaak onopvallende wijze vérgaande veranderingen tot stand, en geven organisaties een geheel nieuwe bestaansvorm: met een andere gerichtheid, andere verhoudingen met stakeholders, een ander gezicht in de buitenwereld, kortom: een andere persoonlijkheid. Hun effect is vaak veel ingrijpender dan dat van transactionele leiders, wat te merken is aan hun statuur.

### **LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT – VERWANT MAAR FUNDAMENTEEL VERSCHILLENDE**

Toen wij voor het eerst kwamen kijken in de zakenwereld, toen we een jaar of dertig waren, was het een bijzondere distinctie om te worden aangeduid als ‘manager’. Was je manager dan wás je wat, dan had je het gemaakt – of op z’n minst hoorde je dan bij de mensen die het ooit zouden gaan maken, gegarandeerd, vast en zeker. Als je van een beroemde businessschool kwam zoals Fons, kreeg je zo’n titel praktisch automatisch bij je eerste baan. Peter, in die tijd tekstschrijver, zat in een vak waar de titel ‘manager’ buiten bereik was, althans tot je een eigen bureau had. Wel kon een creatief persoon bij voldoende aandrang en vergaderlust worden opgenomen in het zogenoemde ‘managementteam’, maar iedereen wist dat dit niets voorstelde en dat de werkelijke beslissingen gewoon genomen werden door de directie. Er zat dus niets anders op dan distinctie verwerven door de kwaliteit van het werk. Er volgden jaren van noeste arbeid...

Vandaag de dag is iedereen manager of is dat geweest en zien we een nieuwe term over de kim rijzen: ‘leider’. Ben je nu leider, dan heb je het gemaakt, of hoor je op z’n minst bij de mensen die het ooit gaan maken, gegarandeerd, vast en zeker. Ging vroeger iedereen die carrière wilde maken in de zakenwereld of de politiek op managementtraining – zelfs Peter, want je wist maar nooit – nu gaat iedereen die weet uit welke hoek de wind waait op leiderschapstraining of studeert Chinees.

Het is gemakkelijk, en voor auteurs niet onaantrekkelijk, om deze trend af te doen als de nieuwe *flavour of the month*. Maar het verschil is te groot en te belangrijk om met een kwinkslag af te doen. Management wordt traditioneel bedreven vanuit een *top-down* perspectief. Wel met respect voor de ondergeschikten, maar toch... Je ontwikkelt je visie, missie en strategie en die leg je, zo geweldloos mogelijk en liefst zelfs met enige tact, op aan je ondergeschikten. Een relatief simpele procedure die zonder persoonlijke transformatie door alle hogere primaten is te leren.

Maar leiderschap zet je zo niet even neer. Want leiderschap werkt *bottom-up*. Je bent leider niet omdat iemand je daarvoor heeft aangesteld, maar omdat anderen je als zodanig zien en accepteren. Op veel managementtrainingsinstituten is 'leadership development' het populairste thema. Maar hoe vaak hebben we iemand een leider zien *worden* als resultaat van zulke programma's? In wezen moet je het gewoon *zijn*. Je bent een leider en je wordt een betere. De belangrijkste voorwaarde voor het belichamen van leiderschap is dat je anderen doet ervaren dat je er niet in de eerste plaats voor jezelf staat, maar voor hén of voor iets nog alomvattenders – kortom: dat je je eigen belang overstijgt ten dienste van een groter belang.

Dit is zo eenvoudig dat je er helemaal geen cursus voor nodig hebt. Tegelijk is het voor de meesten van ons zo moeilijk dat je alle hulp kunt gebruiken. Gelukkig kunnen we bij Trompenaars Hampden-Turner terugvallen op een keur van collega's die altijd klaarstaan om ons bij te scholen.

Leiderschap is nauw verwant aan management, maar op fundamentele punten totaal verschillend. De nauwe verwantschap bestaat hieruit, dat het één meestal niet zonder het ander gaat. Een manager moet om effectief te wezen een goede leider zijn, en een leider moet om effectief te wezen een goede manager zijn, of in ieder geval geen al te slechte. In de praktijk komt deze combinatie niet vaak voor, want de eigenschappen die je nodig hebt voor goed leiderschap wijken zo sterk af van die welke nodig zijn voor management, dat het moeilijk is beide in perfectie te belichamen. Het verschil zit hem in de mentale instelling:

**Managers** baseren hun doelstellingen op wat ze *noodzakelijk* achten.  
**Leiders** baseren hun doelstellingen op wat ze *wenselijk* achten.

Managers zijn goed in het aansturen van mensen, zorgen dat ze goed samenwerken, dat de dingen die gedaan moeten worden op tijd klaarkomen. Waar nodig laten ze hun macht gelden om hun doel te bereiken – hun macht om mensen aan te nemen en te ontslaan, te vernederen of te promoveren, carrières te maken en te breken. De besten verdienen gouden medailles voor



daadkracht en zelfbeheersing. Leiders zien kansen achter de horizon, dromen die ooit verwerkelijk zouden kunnen worden, ideeën te mooi om in de prullenbak te gooien alleen omdat ze vandaag onrealistisch lijken. De allerbesten kunnen die medailles waarschijnlijk niets schelen, maar zij voelen zich vereerd als ze zien hoe ze met hun visie en enthousiasme de mensen om hen heen bezielen. Zij steunen niet op macht maar op gezag. Hun relatie met medewerkers is vaak persoonlijk en intens, en hun algehele optreden is soms chaotisch en onnavolgbaar – irritant, maar gemakkelijk te vergeven vanwege hun authentieke bevoegtheid.

Het verschil tussen leiderschap en management werd prachtig verhelderd door Abraham Zaleznik in zijn beroemde artikel in *Harvard Business Review*: ‘Managers and Leaders: Are They Different?’<sup>9</sup> Leiders, zei hij, zijn geïnspireerde, visionaire mensen die zich bezighouden met inhoud, terwijl managers bezig zijn met het proces.\* Ze zitten psychologisch ook volstrekt anders in elkaar qua houding ten opzichte van orde en chaos, en hebben een heel andere opvatting van hun rol:

#### *Managers*

- hebben een hekel aan chaos en onzekerheid;
- storten zich in het proces om dingen uit te zoeken en orde te brengen;
- streven naar beheersbaarheid en voorspelbaarheid;
- zoeken compromissen;
- proberen zo snel mogelijk een werkbare oplossing te vinden – vaak voordat ze alle ramifications van de situatie hebben doordacht;
- doen dingen goed.

#### *Leiders*

- hebben een hoge onzekerheidstolerantie;
- verdragen gebrek aan structuur en chaos zelfs voor vrij lange periodes zonder daardoor buitengewoon gestrest te raken;
- proberen te inspireren;

---

\* De woorden ‘inhoud’ en ‘proces’ worden door Zaleznik gebruikt in andere zin dan gangbaar is in de Nederlandse managementtrainingspraktijk, waar ‘inhoud’ staat voor de voortgang van het programma, terwijl met het ‘proces’ de psychodynamiek wordt aangeduid, datgene wat zich afspeelt in het individu en tussen de individuen in de groep. Dit kan voor Nederlandse lezers, vooral de beter opgeleide, verwarrend zijn. De voorkeur van de auteurs gaat uit naar het in Angelsaksische literatuur gebruikelijke begrippenpaar. In dit boek geldt dus: inhoud is waar het over gaat, proces is hoe je het doet. Waar verwarring zou kunnen ontstaan, zal getracht worden om uit de context duidelijk te laten worden welk conceptueel raamwerk wordt gebruikt.

- streven naar reconciliëring;
- stellen het nemen van beslissingen uit tot ze een helder beeld hebben van alle aspecten van de situatie (net als kunstenaars, experimentele wetenschappers en andere creatieve denkers);
- doen de goede dingen.

*Grote leiders*

- paren het vermogen van leiders om iets uit chaos te creëren aan visie en passie;
- hebben de morele kracht die nodig is om grote organisaties een rol van werkelijke waarde te laten spelen in de wereld;
- bereiken grootheid minder door doen dan door zijn.