

## 5.4

### Integraal leiderschap

*'Wie het niet-doen beoefent, voor hem is er niets dat hij niet kan beheersen'*

Lao-Tse

Wat een thema...! Leiderschap is niet meer weg te denken in de managementliteratuur. Voor diegenen die nog niet weten wat leiderschap inhoudt en niet van lezen houden, is de Leiderschapsbox<sup>45</sup> een uitkomst; een stapel luister-cd's over de meest uiteenlopende vormen van leiderschap zoals:

- De triple A leider
- De visionaire leider
- De horizontale netwerkleider
- De interculturele leider
- De tegendraadse leider
- De betekenisvolle leider
- De leider als volger
- De bestuurlijk leider
- De beteugelde leider
- De ondernemende leider
- De androgyne leider
- De resultaatgerichte leider
- De publieke leider

Zelden is een begrip in managementland zo uitgebreid beschreven als 'Leiderschap'. Het belang ervan kan niet genoeg benadrukt worden. Elk ontwikkelingstraject staat of valt uiteindelijk bij wel of geen leiderschap. Inspiratie en inzet in organisaties kunnen

<sup>45</sup> De Leiderschapsbox, vele auteurs, Managementboek.nl

op lange termijn niet floreren zonder leiderschap en het zal de lezer niet verbazen dat ik daarvan maak: zonder integraal leiderschap. En aangezien deze beschrijving ontbreekt in de bovengenoemde *Leiderschapsbox*, gaat dit hoofdstuk hier iets verder op in en wel op het belang van 'niet-doen', versus niets doen of hard werken, dat in hoofdstuk 3.3.2 werd aangeraakt. Het daarin genoemde voorbeeld van de samoerai mag weliswaar illustratief zijn, maar wat kun je daar nu mee?

## Respons-able

Niet-doen betekent aanwezig zijn in het hier en nu, niet in de toekomst en niet in het verleden, iets wat voor velen esoterisch en vaag klinkt. Het gaat in onze westerse samenleving immers vooral om doen, presteren, ambitie, resultaten en actie en zelden om niet-doen, zijn, presentie en balans. In het kernkwadrant is dit zoals eerder gezegd het middelpunt waar kwaliteit en uitdaging samenvallen, waar iemand geduldig daadkrachtig is, met zorgvuldige souplesse, zorgzaam luchthartig, serieus opgewekt of ontvankelijk gedreven is, open gefocust en empathisch observerend. In al deze gevallen gaat het niet om actie, maar om klaar zijn om actie te ondernemen als dat nodig is, innerlijk stil, in balans, vrij en bereid. Integraal leiderschap kenmerkt zich door verbondenheid met de stilte binnenin en met vrijheid. Er moet niets en de buitenwereld bepaalt niet wat je doet, je reageert niet, je ageert, je creëert en je bent *respons-able*, oftewel in staat een antwoord te geven op wat de situatie van je vraagt, niet omdat dat moet, maar vanuit moed.

## Moed

Ik zou de stelling willen poneren dat als in de situatie waarin je verkeert, moed gevraagd wordt, leiderschap aan de orde is. Als er geen moed nodig is, is het gewoon een kwestie van doen, van management, van de volgende stap nemen. Resultaatgericht leiderschap heeft wat mij betreft daarom weinig te maken met leiderschap, evenmin als intercultureel leiderschap en ga zo maar door. Anders gezegd is leiderschap zonder moed ongeveer hetzelfde als management.

Leiderschap is mijns inziens te vergelijken met trapezewerk. Als je ooit in een circus trapezewerkers door de lucht hebt zien vliegen, dan heb je het moment kunnen waarnemen waarin ze hun trapeze los laten, door de lucht vliegen op weg naar de volgende trapeze, die hen waarschijnlijk op tijd aangeboden wordt. Mocht dat laatste niet gebeurd zijn, dan heb je ze naar beneden zien storten en was er hopelijk een vangnet. Het is dat punt 'tussen de trapezes' waar het op aan komt. De moed hebben om iets los te laten zonder zeker te weten dat een nieuwe zekerheid zich aanbiedt, kan van managers echte leiders maken. Voor Het-georiënteerde managers is dat lastig, zo niet bijna onmogelijk. Dit betekent dat je zekerheid verruilt voor vertrouwen:

dat je vertrouwt op het universum en op je ervaring dat iets nieuws zich op het juiste moment aanbiedt. Dat je dat niet zonder nadenken doet, ligt voor de hand en is verstandig, want anders is de kans dat je te pletter valt vrij groot. Er is aandacht, oefening, reflectie en zorgvuldigheid voor nodig om de mogelijke consequenties van je sprong goed in te schatten, maar uiteindelijk is daar toch het moment dat je de sprong wel of niet maakt.

## Hier en Nu

Het is boeiend om te ervaren dat wanneer je door de lucht vliegt als trapezewerker of als gewone sterveling, angst op dat moment niet meer bestaat. In het NU bestaat angst niet, want angst heeft altijd te maken met wat er in de toekomst zou kunnen gebeuren, of wat er in het verleden is gebeurd. Dat zie je bij een samoerai ook. In het hier en nu bestaat angst niet en dat geldt voor meer zaken. Zo bestaan er in het hier en nu geen problemen, want ook problemen bestaan alleen bij de gratie van de toekomst of het verleden.

*'Maar ik heb nu een probleem want er is sprake van een crisis.'*

*Nou en...? Wat is het probleem in het hier en nu?*

*'Dat het financieel uit de hand loopt.'*

*Dat is iets in de toekomst! Wat is het probleem hier en nu?*

*'Dat we dan mensen moeten ontslaan.'*

*Ook dat is in de toekomst, dus wat is je probleem hier en nu?*

*'Dat we marktaandeel verliezen.'*

*Dat is mogelijk iets in de toekomst, dus wat is NU het probleem?*

*'Dat ik bang ben.'*

*Dat is waarschijnlijk ingegeven door iets dat in het verleden gebeurd is of in de toekomst zou kunnen gebeuren.*

En binnen de kortste keren is er helemaal geen 'probleem' in het hier en nu. Er is alleen maar een situatie. Wat je als probleem bestempelt, heeft altijd te maken met het verleden of de toekomst; in het hier en nu is het alleen maar een situatie en niets anders. De rust die dat besef je kan opleveren, is onbetaalbaar, want je bent meteen bevrijd van zinloze stress omdat stress ook alleen kan bestaan bij de gratie van toekomst of verleden.

Bij integraal leiderschap is stress een zeldzaam verschijnsel, omdat de leider zichzelf kent (Ik), vrij is van wat moet en vol is van moed, in contact met zijn omgeving, klanten, medewerkers en toeleveranciers (Wij). Hij bekijkt situaties en feiten (Het) rustig en kundig, bereid om te doen wat nodig is, inclusief verontwaardiging uiten, gevoelens tonen, confronteren of wat dan ook, maar altijd vanuit een keuze, nooit re-

actief. Dat hier iets meer voor nodig is dan een cursus *Inspirerend Leiderschap* moge duidelijk zijn. Daar heb je een leven voor nodig, of misschien wel meer dan één leven. Een eerste stap in de goede richting op weg naar integraal leiderschap is om *niet*-integrale benaderingen te gaan onderkennen en te benoemen, aan de kaak te stellen en aan te spreken en de eventuele consequenties van die confrontatie te accepteren. Want lang niet iedereen op onze planeet aarde ziet het nut van een integrale benadering en menigeeen gelooft en volhardt nog in een eenzijdige Het-, Wij- of Ik-benadering. Er is moed voor nodig.