

---

# De vitaliserende leider

## De transformatie van angst en macht in scheppingskracht

door Adriaan Hoogendijk en Frank van der Mijn

Gepubliceerd in Opleiding en Ontwikkeling, jaargang 16, sept. '03

---

*De complexer wordende wereld stelt nieuwe eisen aan leiderschap. Medewerkers willen individuele aandacht en groeimogelijkheden. De organisatie eist zelfsturing en zelfontplooiing naast het behalen van einddoelen. Deze spagaat vraagt om leiders die in staat zijn medewerkers te vitaliseren tot zelfontwikkeling en die gelijktijdig zorgdragen voor de belangen van de organisatie.*

*In dit artikel verkennen wij de elementen van vitaliserend leiderschap. We stellen dat zulk leiderschap kan groeien. Daartoe dienen leiders zich allereerst bewust te worden van, en lering te trekken uit de eigen angst- en machtsbeleving. Vervolgens is het van belang de eigen scheppingskracht toe te laten en te onderhouden.*

### We willen leiders met een hart .....

De mensheid bestaat voor een belangrijk deel uit mensen die op de één of andere manier leidinggeven aan anderen. Zelfs zij die in het algemeen volgers zijn, zullen in andere situaties zelf de leiding nemen, bijvoorbeeld in de gezinssituatie, of tijdens de vergadering van de voetbalclub. Leidersfuncties zijn dus alom aanwezig. Er zijn mensen die gebaat lijken bij autoritaire leiders die besturen en bevelen. Echter, voor een gezonde persoonlijke en professionele ontwikkeling behoeven we andere leiders. Leiders namelijk die ontwikkelingsgericht zijn, respect hebben voor hun medewerkers, kunnen vitaliseren en hen uitdagen om het beste uit henzelf te halen.

Een vitaliserende leider beschouwt zichzelf en ieder ander als uniek. Hij weet zijn eigen scheppingskracht en die van zijn medewerkers te benutten en onderling af te stemmen. Zij (we zullen leiders afwisselend met Hij en Zij aanduiden) faciliteert mensen in hun zelfrealisatie, autonomie en verdere ontplooiing. Hij creëert de juiste sfeer voor interne communicatie en stimuleert daarmee intercollegiale deskundigheidsbevordering. Zij beschouwt elk mens als gelijkwaardig, wat uit haar gedrag blijkt, maar zich vooral ook in een grondhouding van gelijkheid manifesteert.

## ..... maar in de dagelijkse werkelijkheid .....

De dagelijkse praktijk toont ons dat we geen leider kunnen zijn in een vacuüm; er is een omgeving met randvoorwaarden, te behalen doelen en medewerkers. De waan van alledag – in de 21<sup>e</sup> eeuw vooral blijkend uit vele reorganisaties, versnelde modernisering, tijdslimieten, betalingstermijnen, concurrentie en tal van andere doelstellingen – maakt dat vitaliserende krachten niet overal rondwaren waar ze nodig zijn. Organisatiestructuren en -culturen kunnen daar debet aan zijn. Maar ook budgetten en regels, procedures en arbeidsvoorwaarden. Het zijn geen zaken meer waar mensen warm voor lopen of waarvoor zij bereid zijn zich met hart en ziel te verbinden met de organisatie.

De versnelde maatschappelijke ontwikkelingen en de daardoor ontstane complexere arbeids- en organisatieprocessen vragen andere kwaliteiten van leiders dan voorheen. Konden leiders zich in de eeuw na de industriële revolutie opwerpen en handhaven door sturing en beheersing, de huidige maatschappelijke context vraagt om leiderschap dat veeleer focust op loslaten en laten ontstaan. In figuur 1 zetten we enkele kenmerken van postindustriële en huidig leiderschap naast elkaar.

*Figuur 1: Tendensen in leiderschap*

<b>Leiderschap in het postindustriële tijdperk</b>	<b>Leiderschap in de 21<sup>e</sup> eeuw</b>
Beheersend leiderschap	Faciliterend en coachend leiderschap
Overheersen en beheersen van talenten, sturen op angst en handhaven status quo	Gelijkwaardigheid, faciliteren van talenten en leerprocessen, sturen op kwaliteiten en drijfveren
Denken voor de ander	De ander denkt voor zichzelf
Personeel is flexibel inzetbaar	Personeel is autonoom
Uitgaan van vaardigheden (kunnen en moeten) en concessies	Uitgaan van drijfveren (willen en leren) en opties
Samenwerking door 'alle neuzen in dezelfde richting'	Samenwerken door originaliteit, aanvulling op elkaar
Aanpassing	Afstemming

(naar Hoogendijk 2000)

Uit figuur 1 valt op te maken dat de huidige tendensen sterk gekoppeld zijn aan toenemende vrijheid, zowel in maatschappelijke structuren als in persoonlijke beleving. Het op hiërarchische verhoudingen gebaseerde leiderschap verliest terrein. Is een leider er nog een die voornamelijk beheersmatig denkt, die zijn eigen belangen voorop stelt en

die zijn personeel als lastig ervaart: hij zal in de 21<sup>e</sup> eeuw niet overeind blijven. In feite is zo'n leider nu gedateerd, omdat hij de vrijheidsdrang van zijn medewerkers beperkt. Een 21<sup>e</sup>-eeuwse leider weet wel beter, al kan zijn nieuwe houding niet zonder meer op zijn conto worden geschreven. Leiderschap ontstaat immers deels vanzelf, als gevolg van de veranderende samenleving. Of, zoals Van Muijen stelt: leiderschap wordt bepaald door de persoon van de leider zelf, de volgers om hen heen en de specifieke situatie (Van Muijen, 2003).

Van de nieuwe leider vragen we ruimte om onszelf te ontwikkelen en onze eigen bestemming te volgen. En we willen ook nog dat hij ons daarin actief stimuleert. En die leider zelf? Die wenst zichzelf natuurlijk óók voldoende vrijheid, autonomie en zelfsturing toe, zonder in conflict te geraken met de doelstellingen van de organisatie. Wanneer ervaren we hem of haar nu als vitaliserende kracht?

### **..... worden we geremd door onze angst en macht .....**

Richten we ons op vrijheid en zelfontplooiing, dan ontstaat mogelijk de paradox waar Fromm in de jaren 40 al over sprak: we willen wel vrij worden, maar we durven niet. Onze existentiële angsten staan ons in de weg. En hoewel dat geldt voor leiders én medewerkers, zijn leiders in de positie hiervan misbruik te maken, zoals Fromm ons aantoonde met zijn voorbeelden over fascisme en socialisme (Fromm, 1941). Door het bestaan van angst kan macht om zich heen grijpen. Wat moeten we nu met mensen die wel vrijheid willen, maar er bang voor zijn? Wat zijn daarbij de implicaties voor vitaliserend leiderschap?

Een allereerste stap is te beseffen dat leiderschap vanuit vertrouwen wel degelijk mogelijk is. Er bestaan in de wereld gelukkig voorbeelden van situaties waarin leiders opstonden, die de maatschappelijke of lokale conflicten welke zij aantroffen ten goede wisten te keren. Een mooi voorbeeld lezen we in Trouw van 21 mei jl. over een slechtlopende zwarte school in Zweden, die na de komst van een nieuwe directeur het toonbeeld werd van vitaliteit (Sjouwerman, 2003). Maar ook de vastberadenheid en het onstuitbare vertrouwen van leiders als Mandela en Ghandi strekken ons tot voorbeeld. Vertrouwen - in de eigen missie, maar ook in de mensen om hen heen - heeft voor dergelijke leiders steeds als uitgangspunt gediend.

Vitaliserend leiderschap vraagt er dan ook allereerst om erin te vertrouwen dat medewerkers hun vrijheid zelfstandig kunnen (leren) dragen. Dit vertrouwen vormt de basis voor werken en leven vanuit kwaliteit en kracht. Maar een leider kan dit alleen indien deze zijn eigen vrijheid kan dragen. De mate waarin een leider daartoe in staat is hangt samen met zijn grondhouding ten aanzien van angst en macht. Om vitaliserend te kunnen zijn, is het noodzakelijk hierover bewustzijn te ontwikkelen. En voor zover die bewustwording aan het licht brengt dat zijn handelen op angst en behoeftes aan macht is gebaseerd, zal hij hiermee 'aan de slag moeten gaan'. Hij zal het toonbeeld van zelfvitalisering moeten zijn.

Het is belangrijk op te merken dat noch (enige) angst, noch (enig) machtsstreven op zichzelf 'slecht' zijn. Ze ontbreken dus ook niet bij de vitaliserende leider. Het gaat er

ook niet om dat deze krachten 'uitgedreven' zouden moeten worden. Wat telt is te onderzoeken en te onderkennen wat deze elementen bij een leider en anderen teweeg brengen. In de meeste omstandigheden zullen ze geen adequate drijfveren zijn om samenwerking, onafhankelijkheid en respect te faciliteren, laat staan vitaliserend te werken.

Om er achter te komen in welke mate het eigen leiderschap wordt bepaald door angst en macht, kunnen verschillende vragen worden gesteld (zie figuur 2). In eerste instantie gaat het erom te vragen naar de daadwerkelijke beleving van angst en macht. Vervolgens kunnen vragen worden gesteld die ons meer inzicht geven over (de werking) van beide. Tenslotte kunnen vragen worden gesteld die een beweging in gang zetten waarbij angst en macht zich transformeren naar een positieve kracht.

*Figuur 2: Vragen over angst en macht*

## Angst

Primaire (praktische) vragen:

- Waar ben ik bang voor in mijn leven, op mijn werk, in contact met anderen?
- Wat durf ik niet aan anderen over te laten?
- Hoe uit mijn angst zich in mijn gedrag en in mijn houding naar anderen?
- Wat doe ik dan concreet? Wat láát ik juist?
- Welke gevolgen van mijn gedrag zie ik bij anderen?
- In hoeverre voel ik me tevreden over deze situatie(s)?

Secundaire (inzichts)vragen:

- In hoeverre durf ik de aanwezigheid van mijn angsten te erkennen?
- Met welke ervaringen hangen mijn angsten samen?
- Wat levert het mij op wanneer ik leef op basis van mijn angsten (positief/negatief)?
- Waarvan weerhoudt het mij juist?
- Welke angsten zijn reëel, en behoeven voortdurende aandacht?
- Welke zijn irreëel en kunnen worden afgezworen?

Tertiaire (transformatie)vragen:

- Welk verlangen ligt er onder mijn angsten?
- Wat heb ik nodig om dat verlangen centraal te stellen?
- Welke stap ga ik daartoe zetten?
- Wie schakel ik daarbij in?

## Macht

Primaire (praktische) vragen:

- In welke omstandigheden oefen ik macht uit?
- Bij wat voor mensen oefen ik bij voorkeur macht uit?
- Hoe ziet mijn gedrag er dan uit?
- Wat is het effect ervan op mijn omgeving?
- Hoe voelt het om macht te hebben?

Secundaire (inzichts)vragen:

- In hoeverre bepaalt mijn behoefte aan macht de wijze waarop ik communiceer (als leider)?
- In welke mate hangt mijn behoefte aan machtsuitoefening samen met onderliggende angsten?
- Wat levert machtsuitoefening mij op, wat levert het anderen op?
- Waar houdt het mij en anderen van weg?
- In hoeverre geeft mijn machtsbasis ruimte voor zelfstandigheid en vitaliteit bij mij en anderen?

Tertiaire (transformatie)vragen:

- Welke kwaliteit ligt er onder mijn vermogen tot machtsuitoefening?
- Wat is de meest optimale wijze voor mij en anderen om die kwaliteit vrij te laten?
- Welke stap ga ik daarin concreet maken?
- Van wie roep ik daarbij ondersteuning in?

Het volgende praktijkvoorbeeld toont aan hoe angst en macht elkaar versterken en de leider zelf uiteindelijk de das om kunnen doen.

Rinus geeft leiding aan zeven medewerkers op de afdeling Verkoop van een middelgroot leveranciersbedrijf. Enkele van zijn medewerkers zijn wel erg zelfstandig en handelen steeds vaker verkoopopdrachten zelf af, zonder Rinus hiervan vooraf in kennis te stellen. Rinus' reactie hierop is dat hij ze keer op keer op tamelijk botte wijze, ten overstaan van hun collega's, terechtwijst en van hen eist zich te verontschuldigen. Dit wekt veel wrevel op de afdeling. Uiteindelijk leidt dit tot klachten bij de directie, die Rinus op haar beurt terechtwijst en dreigt met functiewisseling. Omdat Rinus niet bij machte is om zijn optreden te wijzigen, wordt hij uiteindelijk teruggeplaatst ten faveure van een van zijn ondergeschikten, die nu de afdeling gaat leiden.

In consultatie met een coach komt naar voren dat Rinus zelf twijfelt aan zijn leidinggevende capaciteiten, en daarom bang is om gepasseerd te worden door zijn medewerkers. Hij is sowieso bang dat zij op zijn functie azen en zet zijn functionele macht in om de situatie in stand en zichzelf in het zadel te houden. Deze opstelling van Rinus laat hem weinig ruimte om nog vanuit gelijkwaardigheid te communiceren, waarbij hij bovendien doorslaat naar respectloos gedrag. Zijn angst om gepasseerd te worden blijkt uiteindelijk een self-fulfilling prophecy.

### **..... die echter kan worden getransformeerd.....**

Vitaliserend leiderschap vraagt dus allereerst het onder ogen zien van de eigen angsten en behoeftes aan machtsuitoefening. Vervolgens is het van belang hierachter te kijken en inzicht op te doen omtrent de eigen grondhoudingen hieromtrent. Deze stappen kunnen het proces in gang zetten waarbij 'leven vanuit angst en macht' (wat vrijheidsbeperkend werkt) kan transformeren tot 'leven op basis van verlangens en kwaliteiten'. Door de transformatie van angst en macht ontstaat contact met de eigen scheppingskracht. Dit laatste is volgens ons het wezenskenmerk van vitaliserend leiderschap.

Wat is nu deze eigen scheppingskracht? Het is de kracht iets tot stand te kunnen brengen. Het is de kracht waarmee mensen betekenis geven aan hun eigen bestaan, gebruikmakend van het palet aan kwaliteiten dat een mens onderscheidt van anderen. Voor de één is dat het schrijven van een boek, voor de ander de speciale wijze waarop hij zieken aandacht schenkt of tuinen inricht. Om in contact te kunnen komen met die kracht is innerlijke ruimte nodig. Die ontstaat in feite vanzelf als het genoemde transformatieproces in gang wordt gezet.

Het is de belangrijkste uitdaging voor de leider van vandaag die kracht aan te wenden voor zowel de belangen van de onderneming als die van de medewerkers en zichzelf. Deze uiteenlopende belangen vormen een potentieel spanningsveld. De leidinggevende heeft immers te maken met de kwaliteitsnormen van de organisatie en het vastgestelde HRM-beleid. Tevens dient hij ook rekening te houden met de persoonlijke verlangens, betrokkenheid en motivatie van de mensen die hij aanstuurt én natuurlijk van zichzelf. Het onder ogen zien van dit spanningsveld en de onzekerheid, twijfel en angst die ermee gepaard gaan vormen daarbij de ingang om tot vitaliserend leiderschap te komen. En de

eigen scheppingskracht, namelijk datgene waarin deze leider zich in positieve zin weet te onderscheiden van andere leiders, zal daarbij leidraad zijn voor de te volgen koers.

Hoe dit er in de praktijk uit kan zien, willen we weer met een voorbeeld tonen.

Een HRM-manager van een organisatie die in fusieproces is gewikkeld, krijgt de opdracht om voor een groep van 120 werknemers een aanpak voor herplaatsing en afvloeiing op te stellen. Voor een 'harde' aanpak met weinig ruimte voor de inbreng van de individuele medewerker wil hij niet kiezen: hij vreest dat een groot deel van de medewerkers dat niet pikt. Anderzijds is hij bang dat hij voor een plan met maximale ruimte voor de verdere loopbaanontwikkeling van alle medewerkers geen fiat van de directie krijgt. Hij voelt zich klem zitten tussen twee schier onmogelijke alternatieven, en daardoor is hij niet in staat nieuwe alternatieven te ontwikkelen.

Bij nader onderzoek onderkent hij een achterliggende angst om niet erkend te worden: niet als manager "die een grote klus aankan" (door de directie), maar ook niet als menslievende leider (door de medewerkers). In feite onderkent hij altijd al bang geweest te zijn niet voor vol aangezien te worden. Zijn verlangen heeft hij helder: hij wil een zinvolle bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie leveren. Hij is ervan overtuigd dat een goede procesbegeleiding van, en persoonlijke aandacht voor medewerkers daarin een cruciale rol spelen. Zijn specifieke kwaliteit is daarbij grote lijnen te kunnen uitzetten met aandacht voor elke individuele medewerker. Hij besluit dit verlangen en deze kwaliteit centraal te stellen en van hieruit plannen te maken voor een goed verloop van het fusieproces.

Hij kiest ervoor stapsgewijs zijn plannen vorm te geven. Elk onderdeel bespreekt hij met directie en medewerkers. Zo bouwt hij langzaam een plan op dat vertrouwen blijft genieten van beide partijen. Hij voelt zich sterk in zijn aanpak, en vertrouwt erop dat de directie zijn uitgezette lijnen accepteert, terwijl zijn aandacht voor de individuele medewerkers maakt dat deze hem steeds ondersteunen. Uiteindelijk ligt een plan op tafel dat duurder is dan de directie voor ogen had (dit vanwege de opgevoerde budgetten voor loopbaanheroriëntatie), maar dat excelleert in helderheid en visie over de toekomst van de organisatie.

Angst bleek bij deze manager vooral uitersten te creëren. Door de angst onder ogen te zien en de ermee samenhangende behoeften en kwaliteiten centraal te stellen, wist hij uit zijn eigen patstelling te geraken en zijn plannen te ontvouwen. Interessant is dat hij daarbij niet meer ervoer dat hij moest kiezen tussen verschillende belangen, maar dat deze juist samengebracht konden worden.

### **.....en die tot transformatie aanzet.**

Het voorbeeld toont wat het kan opleveren om de eigen angstbeleving onder ogen te zien en aan te pakken. Wanneer vanuit dit zelfonderzoek een verbinding kan worden gemaakt met de eigen verlangens en kwaliteiten, dan ontstaat er ruimte om scheppend te zijn. Het inzetten van scheppingskracht is in elk geval van groot belang voor de vitaliteit van de leider zelf. In het samenspel met de te leiden medewerkers zal blijken of zij hun leider vervolgens ook als vitaliserend beschouwen. We durven daarbij het volgende te stellen: een leider die in contact is met zijn angsten, drijfveren en scheppingskracht wordt door anderen als vitaliserend ervaren. Hij zal, vanuit wie hij is, een voorbeeld voor hen zijn en hen aldus voorgaan in het contact maken met hun eigen scheppingspotentieel. Behalve van de individuele mensen wiens kwaliteiten op deze wijze worden aangesproken, zal dit ook ten bate van de organisatie zijn.

Fromm stelde dat we bang zijn om onze vrijheid te hanteren, en dat daardoor ruimte ontstaat voor leiderschap dat niet bepaald als vitaliserend kan worden beschouwd. Hierop willen wij - ter afronding van dit artikel - stellen dat onder de angst voor vrijheid wellicht de angst voor de eigen scheppingskracht ten grondslag kan liggen. Die kracht kan ongekende vormen aannemen, en dat is op zichzelf al spannend. Maar niettegenstaande de onbekende grootsheid van die kracht, is ieder mens er wel degelijk nieuwsgierig naar. De uitdaging voor leiders én medewerkers is om die nieuwsgierigheid te leren toe te laten. Leiders hebben hierin een belangrijke voorbeeldfunctie.

## Literatuur

Fromm, E. (1941). *De angst voor vrijheid. De vlucht in autoritairisme, destructivisme, conformisme*. Utrecht, Bijleveld, 230 pp.

Hoogendijk, A. (2000). *Loopbaanzelfsturing. Bezieling en vitaliteit*. Amsterdam, Antwerpen, Business Contact, 207 pp.

Muijen, J.J. van, (2003). *Leiderschapsontwikkeling. Het hanteren van paradoxen*. Oratie bij benoeming tot hoogleraar aan Universiteit Nyenrode op 20 maart 2003. Nyenrode, 48 pp.

Sjouwerman, P. (2003). Zwarte school werd doorslaand succes. *Trouw*, 21 mei.

- o - o - o -

**Personalia:** Drs. A. Hoogendijk is filosoof en loopbaanadviseur. Hij is auteur van verschillende boeken en oprichter en directeur van Adviesbureau Hoogendijk.

Ir. F.E. van der Mijl is bioloog en antropoloog, en sinds 1999 werkzaam als dirigent en loopbaanadviseur. Hij is als hoofd adviesdiensten verbonden aan Adviesbureau Hoogendijk.