



■ Inge Nuijten

Leiderschap: wendbaarheid door stevigheid

Bij bedrijven zie je regelmatig onduidelijke, weinig inspirerende of puur aandeelhouder-gedreven (door de top vastgestelde) doelen en KPI's (Kern Prestatie Indicatoren) die niet bijdragen aan het welzijn van klanten en medewerkers. In steeds meer organisaties zie je dat er amper heldere keuzes worden gemaakt, de competenties van mensen niet up-to-date zijn of de systemen (ict en hr) achterhaald. Voeg daarbij de hectiek van alledag en je hebt een ultieme mix voor mindere prestaties en leed bij betrokkenen. Is wendbaar leiderschap hiervoor de oplossing?

Vragen die gesteld worden in organisaties zijn: hoe worden we toekomstbestendig, hoe krijgen we mensen mee in verandering, hoe zorgen we voor eigenaarschap, hoe gaan we om met de vele eisen, regels en werkdruk, hoe houden we mensen bevlogen, hoe bedienen we onze klanten beter en sneller? Hiervoor zijn in ieder geval duidelijke keuzes van leiders nodig, maar in de praktijk worden die keuzes zelden helder neergezet. Mede hierdoor raken steeds meer mensen vertwijfeld, gestrest of krijgen zelfs een burn-out. In plaats van vernieuwing, samenwerking en verbinding, ontstaan door een gebrek aan duidelijkheid en hoge verwachtingen, vervreemding, vernauwing en focus op de eigen (al dan niet) overzichtelijke toko. Herkenbaar? In dit artikel lees je wat wendbaar leiderschap kan betekenen, ontdek je wat het belang van stevigheid daarbij is en hoe je dat kunt ontwikkelen. In een notendop: als je goed in je vel zit, helderheid hebt, rust en ruimte ervaart, dan kun je trouw zijn aan waar je voor staat, terwijl je optimaal wendbaar bent om in te spelen op je omgeving. Stevigheid en wendbaarheid zijn belangrijk voor leiders, omdat zij het voorbeeld zijn voor anderen en de context creëren waarbinnen anderen presteren, maar ook medewerkers zijn idealiter stevig en wendbaar. Voordat handvatten voor stevigheid en wendbaarheid volgen, iets meer over wendbaarheid.

Wat is wendbaarheid?

Wendbaar – in managementtermen beter bekend als agile – betekent: (makkelijk) draaibaar, manoeuvrerend, soepel of versatiel. In een tijd met informatieoverdaad, snelheid, ambiguïteit, toenemende concurrentie en prestatiedruk, kan wendbaarheid een antwoord zijn. Zoals Charles Darwin zei, zijn het niet de sterkste soorten die overleven en ook niet de meest intelligente, maar de soort die het beste reageert op veranderingen. Dus organisatie, dus leider, een beetje souplesse

graag? Pas je aan, dan overleef je? Wellicht, maar wendbare organisaties en leiders zijn beslist geen draaikonten, die het ene moment A zeggen, het andere moment C zeggen en vervolgens B doen. Integendeel, wendbare organisaties en leiders zijn flexibel en weten daarnaast goed waar zij voor staan. Ze kennen hun waarden en leven daarnaar. Ze voldoen aan hun eigen verwachtingen in plaats van aan de zeer diverse verwachtingen van mensen om hen heen. Ze maken heldere keuzes op basis van hun innerlijk kompas en blijven daarbij in verbinding met hun omgeving. Ze zijn consistent, consequent en echt. Zij creëren de toekomst in plaats van toe te kijken, te handelen zonder te denken of zich af te vragen wat er gebeurt.

Het inzicht en de stevigheid die nodig zijn voor dergelijk daadkrachtig handelen en voor wendbaarheid, begint bij leiders in organisaties. Als je de cultuur in een organisatie wilt veranderen, een nieuw product op de markt wilt brengen of betere resultaten wilt boeken, dan start dat met leiderschap. De leider bepaalt het spel, stelt vast wat ‘winnen’ betekent, creëert het speelveld of bakent dat af, zorgt dat de juiste spelers worden opgesteld en de regels van het spel bekend zijn. De leider zorgt dat de faciliteiten er zijn, er getraind kan worden en er een goede omgeving wordt gecreëerd om de gewenste prestaties te leveren. Overigens doet een leider dit in afstemming met medewerkers, andere betrokkenen en experts. De leider kent het publiek en staat in verbinding met andere stakeholders. Hij/zij geeft feedback en waardering, zorgt dat er geleerd kan worden van fouten en houdt zichzelf en anderen verantwoordelijk voor gemaakte afspraken. Uiteindelijk, door het goede voorbeeld te geven, een geschikte context te creëren en mensen te begeleiden, worden medewerkers steeds meer in staat leiderschap te tonen. Dan krijg je een organisatie waarin mensen

meegaan in verandering, zelf de toekomst vormgeven, eigenaarschap tonen, gepast (soepel) omgaan met regels en eisen en klanten adequaat tegemoetkomen. Een wendbare leider ben je dus niet zomaar, daar is stevigheid voor nodig.

Hoe kom je tot stevigheid?

In de eerste plaats maak je de tijd om antwoord te vinden op wat je wilt bijdragen en waarom; op basis van welke waarden je dat wilt doen en met welke kwaliteiten je de bijdrage vorm wilt geven. Met andere woorden: welke visie heb je voor ogen en hoe ziet dat er concreet uit in gedrag. Zodra je moreel kompas helder is, helpen dagelijkse reflectie, feedback (vragen) en zichtbare uitingen (plaatjes, screensavers, gadgets, beeldjes, quotes, masquotes en dergelijke) daar trouw aan te blijven. Ten tweede vraagt het inspiratiekracht om anderen mee te krijgen. Wanneer ben je inspirerend? Als je een duidelijke 'why' hebt, zoals Simon Sinek dat noemt. Je 'why' of 'bijdrage' heb je op basis van wat hierboven staat binnenkort mogelijk al uitgewerkt? Tevens helpt het als je openstaat voor je omgeving. Dat je weet wat je voor elkaar wilt krijgen op basis van welke waarden, betekent namelijk nog niet dat het vanzelf gaat. Meestal moet je in verbinding staan met je omgeving en samenwerken. Echt openstaan voor je omgeving is daarvoor belangrijk, maar dat vinden veel mensen om allerlei redenen niet makkelijk. Wederom is hier stevigheid nodig. Stevigheid die ervoor zorgt dat de kwaliteit van je intentie en je aandacht optimaal zijn, want dat bepaalt het succes van een leider (Otto Scharmer).

De kwaliteit van je intentie en aandacht – en daarmee je openheid – kunnen verbeteren als je kennis hebt van de vier niveaus van luisteren. Daarom worden de vier niveaus van luisteren hieronder beschreven. Daarna wordt doorgegaan op het ontwikkelen van

stevigheid voor wendbaarheid. Je kunt kennis nemen van wat een leider (en mens) moet kunnen tolereren om succesvol (lees: stevig en wendbaar) te zijn. Als je beter leert omgaan met de vier beschreven toleranties, word je steviger en wendbaarder. Die vier beschreven toleranties (haat, angst, eenzaamheid en tijd) doen wat met een mens; emotioneel, mentaal en fysiek. Daarom eindigt het artikel met de link tussen fysiologie en stevigheid. De tips die daar staan, kunnen je ook helpen de stevigheid te ontwikkelen die nodig is om open (te luisteren) en wendbaar te zijn, als leider en als mens.

De kwaliteit van je intentie en je aandacht

Scharmer onderscheidt vier niveaus van luisteren (zie kader). Deze vier niveaus kunnen je helpen bewust te worden van hoe goed je luistert. Hoe groter je bewustzijn op dit vlak, hoe wendbaarder en effectiever je kunt worden.

De vier niveaus van luisteren

1. **Downloaden:** je projecteert oude oordelen, je hoort wat je al weet. Wat je niet zint, veroordeel je of neem je niet eens in je op. Er is maar een waarheid, die van jou. Je bent gesloten en luistert niet naar de ander, alleen naar de stemmen in je eigen hoofd. In feite doe je alles om je oude ideeën bevestigd te zien en je ego te beschermen. Dit uit zich in het niet (willen) snappen en het veroordelen van de ander of andermans ideeën. Mensen die op deze manier luisteren, communiceren langs elkaar heen en komen zelden tot gezamenlijke, gedragen en gerealiseerde resultaten.
2. **Feitelijk luisteren:** je neemt waar wat er gebeurt in de wereld om je

heen. Je hoort verschillen tussen perspectieven en luistert naar waar zaken anders zijn dan je tot nu toe dacht. Je kijkt waar je ideeën kunt verwerpen en je bent gericht op de buitenwereld. Je bent nu dus meer onderzoekend bezig dan op niveau 1, met een open hoofd ('mind'). Mensen die op deze manier luisteren, verrijken hun eigen perspectief en mogelijk dat van de ander, maar komen niet tot een werkelijke verbinding en gezamenlijke beelden.

3. **Empathisch luisteren:** je neemt het perspectief van de ander in. Je ziet dat ieder zijn/haar eigen waarheid heeft en bent daar oké mee. Je luistert van binnenuit, met de oprechte intentie om de ander te begrijpen en in zijn/haar waarde te laten. Dit derde niveau van luisteren kenmerkt zich door een open hart. Mensen die zo luisteren, kunnen zonder verwarring gevoelens bij anderen waarnemen en accepteren. Zij doen afstand van hun eigen ego en kunnen zich vanuit openheid verbinden met de ander. Als mensen hiertoe in staat zijn, ontstaat er wederzijds begrip en zijn mensen vaak beter in staat problemen te verwerken en samen te werken.
4. **Generatief luisteren:** je luistert vanuit een diep en verfrissend bewustzijn; oordeelvrij, nieuwsgierig en open. Er ontstaat ruimte voor verbinding met wat mogelijk is, collectieve intelligentie en creatie. Mensen die op dit vierde niveau van luisteren zijn aanbeland, ervaren een krachtige verbondenheid met zichzelf en het grotere geheel. Nieuwe perspectieven, antwoorden en

oplossingen dienen zich aan vanuit een collectief bewustzijn. Op dit niveau ontstaan echte verbindingen, innovaties en effectieve samenwerkingen.

Je bewust zijn, dat je op deze verschillende manieren kunt luisteren en er gericht mee oefenen, is een belangrijke stap voor leiderschap. Iets anders wat je kunt doen om tot deze openheid en daarmee wendbaarheid te komen, is werken aan het vertrouwen in jezelf. Als je nu denkt 'Ik heb al voldoende (zelf)vertrouwen, dus dat zit wel goed', daag ik je bij deze uit om op zijn minst naar het tweede niveau van luisteren (of in dit geval 'lezen') te bewegen. Want wat betekent het om oprecht te vertrouwen op en in jezelf? Het betekent in ieder geval dat je om kunt gaan met 1. haat, 2. eenzaamheid, 3. angst en 4. tijdsdruk. Adriaan Rengeling noemt dit de vier voornaamste toleranties van leiders.

Vier toleranties van leiders met vertrouwen in zichzelf

Hoe zien de vier 'toleranties' (haat, eenzaamheid, angst en tijdsdruk) eruit in de praktijk? Je vindt het bijvoorbeeld niet erg als anderen je niet aardig vinden, je geen erkenning krijgt of mensen je niet begrijpen. Daarnaast kun je je eigen aannames parkeren en volledig openstaan voor wat anderen te vertellen hebben. Je reageert niet agressief, ontkennend of ridiculiserend op mensen of informatie die je niet van pas komt, of die je angstig vindt. Je bent open en respectvol. Je spreekt niet over, maar met mensen. Je durft ongemakkelijke of ongunstige informatie toegankelijk en bespreekbaar te maken. Ook als dat gaat over het disfunctioneren van die aardige collega, een achteraf gezien onethische keuze of de cruciale blunder die je maakte bij een project. Je verwoordt dingen

simpel, in concrete, tastbare termen, in plaats van abstract, theoretisch en veilig vaag te blijven. Je committeert je onvoorwaardelijk aan hetgeen jij wilt bijdragen, geen excuses. Je plaatst je niet boven of onder een ander, maar gaat uit van gelijkwaardigheid (ook al ben je niet gelijk). Je neemt verantwoordelijkheid voor fouten, helpt anderen om succesvol te zijn, geeft gepast credits en waardeert anderen openlijk. Tijd en werkdruk zijn voor jou geen issue; je maakt keuzes, leeft in het nu en doet zaken met volle aandacht. De vier toleranties vragen dat je innerlijke rust ervaart en waar nodig fysiologische reacties (emoties) goed kunt reguleren. Je fysiologie speelt dan ook een belangrijke rol bij stevigheid en wendbaarheid.

De invloed van fysiologie op wendbaarheid

Als je je fysiologie kunt beïnvloeden, ben je in staat om je energie op optimale wijze aan te wenden en je emoties te reguleren. Dit zorgt voor meer zelfvertrouwen en focus. Je hebt daardoor meer helderheid en aandacht in het hier en nu. Helderheid en aandacht komen het luisteren en daarmee ook je wendbaarheid ten goede. Bij het beïnvloeden van je fysiologie kun je onder andere denken aan: bewegen (in de natuur), gezonde voeding, rust, slaap, verminderen van toxische en hormoon-verstorende stoffen in je omgeving, diep en rustig ademen, bewuste ontspanning, verwerken van trauma's, samenzijn met dierbaren, gedachtecontrole, visualisatie en aandachtstraining.

Het is in wezen behulpzaam als je je bewust wordt van fysiologische reacties. Op het moment dat er energie in beweging is in je lichaam en je bent in staat dat te onderkennen en te duiden, gaat dat je helpen om je fysiologie te snappen en te reguleren. Dit zorgt ervoor dat je beter in je vel zit, je gezonder voelt en meer aankunt. Mindfulness is bijvoorbeeld een manier om

zonder oordeel meer in contact te komen met wat je gewaarwordt. Een andere 'methode' is om simpelweg tijdens (of eventueel na) een gesprek na te gaan hoe je erbij zit (hoe ontspannen zijn bijvoorbeeld je kaken, billen, schouders, buik) en hoeveel energie je hebt.

Een wendbare leider ben je dus niet zomaar, daar is stevigheid voor nodig

Als je lichamelijke reacties gaat herkennen en leert begrijpen, kun je ze gaan beïnvloeden. Hoe meer rust en vertrouwen je uiteindelijk zo voor jezelf creëert, des te krachtiger en wendbaarder je wordt.

Kortom, ja, wendbaarheid is belangrijk, maar wel vanuit een stevige basis. In dit artikel zijn je handvatten aangereikt om wendbaarder te worden door openheid (niveaus van luisteren) en door te werken aan het vertrouwen in jezelf. Voor dat laatste heb je inzicht gekregen in vier zaken waar leiders tegen moeten kunnen, zodat je daar bewust aan kunt gaan werken. Tot slot nam je kennis van het belang van je fysiologie voor stevigheid en wendbaarheid. Je bewust worden van hoe je lichaam reageert en hoe je bijvoorbeeld emoties kunt beïnvloeden, vormen een belangrijke (leiderschaps-) vaardigheid.

Is er iets in dit artikel wat met je resoneert? Waar wil je beter in worden? Ga je een doel stellen met daarbij enkele concrete acties om dat doel te halen? Als je bewustzijn gaat ontwikkelen, word je dusdanig stevig dat je alle kanten op kunt. Je kiest dan zelf welke kan voor jou de juiste is; passend bij wat je wilt bijdragen, je waarden en je kwaliteiten. Je blijft daardoor in je kracht, herkenbaar, aantrekkelijk en daadkrachtig. Je ziet dan snel

als er verandering nodig is, hebt het repertoire om daarop in te spelen en de moed om dat ook daadwerkelijk te doen. Wat dat betreft zie ik een wendbare leider als een dienend leider. Een leider gericht op groei, die moedig waardevolle

resultaten boekt voor: 1. medewerkers, 2. klanten, 3. de maatschappij, 4. toekomstige generaties, en 5. zichzelf. Zo maakt een wendbare leider stevig het verschil. ■



Dr. Inge Nuijten (Redpoint Company) is expert op het gebied van dienend-leiderschap en vitaliteit. Via wetenschappelijk onderbouwde, praktische inspiratiesessies, advies en training draagt ze in zeer diverse organisaties bij aan leiderschaps- en organisatieontwikkeling.

NIEUWE WEBSITE ONLINE!

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens

Ruim
30.000
unieke
gebruikers

Voordelige
IP-abonnementen
voor organisaties

Meer dan
3300
artikelen!

Leden NOLOC, NVO2,
St!R, ICF Netherlands,
NOBTRA en NVE toegang
tot het hele platform!



professioneel begeleiden.nl