

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	9
Leiderschap in een nieuwe tijd	9
Reizen langs de U van leiderschap	14
Bevliegingen, trends en waarheden	19
DEEL 1 – Een nieuwe manier van kijken	23
Inleiding	24
De maatschappij	30
Waarom niemand doet wat er nodig is	31
De verantwoordelijke elite	37
Van de oude naar de nieuwe wereld	43
De organisatie	48
Van piramide naar pannenkoek	49
Een nieuwe generatie staat op	53
Individuele leiders	57
DEEL 2 – De bodem van de U – De innerlijke reis	63
Het innerlijk van de leider	64
Van intuïtie naar innerlijke wijsheid	67
Adembenemend effectief worden	70
Astronaut in je innerlijke ruimte	72
De reis begint	80
Het L-woord	86
DEEL 3 – De rechterpoot van de U: De weg vooruit	93
Inleiding	94
Individuele leiders	100
Evenwicht tussen actie en reflectie	101
Tegenkrachten creëren	106

De organisatie	III
Ik ben mijn kompas	III2
Leidinggeven aan verandering	III9
Een dialoog aangaan	III22
Modern besturen	III28
Paardenstaarten promoten	III34
De maatschappij	III37
Wij zijn de wereld	III38
Nawoord	III44
Dankwoord	III47
Bronnen en literatuurlijst	III49
Over de auteur	III57

Voorwoord

Dit boek beschrijft de kwaliteiten waaraan leiderschap moet voldoen nu onze instituties te maken krijgen met diepgaande veranderingen en een grote complexiteit. Die complexiteit neemt op een ongeken­de schaal toe en met een ongeken­de intensiteit en snelheid. Om in deze nieuwe omgeving te kunnen slagen, schrijft Twan, moeten leiders van instituties nieuwe werkelijkheden creëren door de buitenwereld en de binnenwereld met elkaar te verbinden.

Om boven de problemen van deze tijd uit te kunnen stijgen, is het voor de maatschappij doorslaggevend dat leiders deze vaardigheid ontwikkelen. Vooral leiders uit het bedrijfsleven hebben een belangrijke rol te spelen in de geschiedenis, want het mondiale bedrijfsleven verschaft betekenis aan de maatschappij. Het westerse wetenschap­pelijk-materialistische wereldbeeld – de samenhangende denkbeelden die in het Westen al tweehonderd jaar de overhand hebben – voldoet vandaag de dag niet meer.

Gelukkig is er nu een mondiale verschuiving gaande van het overheersende, orthodoxe wereldbeeld, waarin het reductionistische en materialistische denken wordt benadrukt, naar een allesomvattend wereldbeeld. Deze verschuiving bevindt zich in het beginstadium en leiders uit het bedrijfsleven hebben de taak ervoor te zorgen dat ze een drijvende kracht in de geschiedenis wordt.

Het kenmerkende van dit boek is de authentieke, praktische en eenvoudige aanpak. Twan, al jarenlang een succesvol journalist, zet zijn schrijfkwaliteiten in en neemt ons met een opvallende helderheid en samenhang mee naar moeilijk toegankelijke wetenschappelijke, psycholo-

gische en spirituele gebieden. Zijn nadruk ligt op het evenwichtig ontwikkelen van wat ik ‘Stage IV Leadership’ heb genoemd – leiders die een goede balans weten te vinden tussen machtsmotief, prestatiemotief en dienstbaarheidsmotief –, rustend op een solide basis van authenticiteit en kernwaarden.

De schrijver roept op tot het creëren van moderne instituties die door Stage IV Leadership gekenmerkt worden, en waarin leiders bereid zijn aan een innerlijke reis te beginnen. Zo wordt het mogelijk toegang te krijgen tot onbewuste kennis en die te gebruiken voor een doorbraak in het denken, in het uitzetten van strategieën en in innovatie. Dat geldt ook voor de visie op en het creëren van het soort instituties dat wij voor onze maatschappij wensen.

Het opvallende in dit boek is dat het de nadruk legt op het principe dat het succes van een interventie afhangt van het innerlijk van degene die intervenueert. De weg vooruit is de weg naar binnen. Zoals Twan het uitdrukt: ‘Dit lijkt misschien zacht, maar zacht is het nieuwe hard.’ Hij roept leiders op zich aan te sluiten bij degenen die zich nu ontwikkelen tot ‘Stage IV Leaders’ en die weten dat er een intelligentie is in het universum die in staat is ons te leiden en ons voor te bereiden op de toekomst die wij moeten vormgeven. Deze leiders combineren hun cognitieve begrip van de wereld met een sterk persoonlijk gevoel van kunnen – het kunnen verwezenlijken van verborgen potenties die nu nog sluimeren in het universum, een opvatting die de kracht om de wereld te veranderen in zich draagt.

Ik hoop van harte dat jij deze oproep tot actie over te gaan zult volgen. Het welzijn van de maatschappij hangt ervan af.

Joseph Jaworski

Inleiding: Leiderschap in een nieuwe tijd

We zijn getuige van een zeldzaam moment in de geschiedenis: de verschuiving van het organisatieparadigma. Het dominante industriële paradigma maakt plaats voor een diensten- of kennisparadigma. Leiden, volgen en organiseren veranderen. Eigenlijk leven we niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.

Deze paradigmaverschuiving is een echte revolutie, net zo verreikend als de overgang van landbouw naar industriële productie. Het is gemakkelijk waar te nemen hoe het was, maar het is veel moeilijker te zien hoe het gaat worden. Een paradigmaverschuiving is moeilijk te herkennen wanneer je er middenin zit, het is gemakkelijker achteraf zo'n verschuiving waar te nemen. Toen iedereen nog dacht dat de aarde plat was, werd het als ketterij gezien om te zeggen dat de wereld rond was – maar sommige mensen durfden het toch te doen en na verloop van tijd raakte iedereen overtuigd.

De overtuigingen uit het oude paradigma hebben hun langste tijd gehad. Dat wat tot welvaart in het oude systeem leidde, blokkeert nu de vooruitgang in het nieuwe systeem. We laten de industriële en hiërarchische wereld achter ons, maar gebruiken nog steeds de aannames en de taal die daarbij horen.

In het zich nieuw ontwikkelende paradigma zal er sprake zijn van nieuwe aannames en nieuwe begrippen. Leiders kunnen een rol spelen bij het verwezenlijken van wat langzaam maar zeker in opkomst is. Ze krijgen de gelegenheid nieuwe ideeën aan te moedigen en nieuwe ma-

nieren van handelen te laten zien, die kunnen evolueren tot het nieuwe paradigma. In dit boek neem ik je mee op een ontdekkingsreis naar het opkomende paradigma en zal ik een aantal nieuwe vooruitzichten voor leiders en leiderschap bespreken. Er ligt een enorm potentieel te wachten om verwezenlijkt te worden.

Het nieuwe paradigma heeft een nieuwe vorm van leiderschap nodig. De macholeider die alle touwtjes in handen heeft, sterft uit. Leiders accepteren al dat ze bij het leidinggeven niet alleen hun IQ nodig hebben, maar ook hun EQ. Nu is het tijd voor de volgende stap. Leiders hebben niet alleen hun hersens nodig, maar ook hun hart en ziel. Het is tijd dat ze zich ervan bewust worden dat ze meer zijn dan hoofden op voetjes. Joseph Jaworski zegt: 'Vooruit bewegen betekent naar binnen gaan.' Dat klinkt misschien zacht, maar zacht is het nieuwe hard.

Leiders moeten weten wie ze zijn. In het nieuwe paradigma kunnen leiders niet meer handelen vanuit een machtspositie, maar alleen vanuit wie zij werkelijk zijn. Het gaat meer om wie ze zijn dan om wat ze doen. Wat ze laten zien aan de wereld, hun persoonlijkheid, zou niet te veel mogen afwijken van wie ze werkelijk zijn, hun essentie. Mensen voelen de onoprechtheid hiervan. Als er verschil tussen zit, zullen leiders minder effectief zijn.

Een goede leider is voor alles een goed mens. Mensen solliciteren bij organisaties omdat ze zich aangesproken voelen door het doel, maar zeggen hun baan op als ze niet meer voor hun baas willen werken. Het begint bij de club en het eindigt bij de baas. Ze willen een leider die hun ruimte geeft, die het iets kan schelen, die betrouwbaar is, respectvol, betrokken en visionair, die hun het gevoel geeft erbij te horen, een gevoel dat er voor hen gezorgd wordt; iemand bij wie ze zich veilig voelen en die hen er-

kent als persoon. Dat hoeft niet te betekenen dat iedereen hem aardig vindt, want hij is ook streng en rechtvaardig. Leiders kunnen deze kwaliteiten alleen tonen als ze weten wie ze zijn.

Om te weten te komen wie ze zijn moeten leiders een innerlijke reis maken. Die innerlijke reis maakt hen tot een beter persoon en een betere leider. Ik wil niet beweren dat mensen die hun innerlijke reis hebben gemaakt betere leiders zijn dan degenen die dat niet hebben gedaan. Ik zeg niets over het collectief, maar wel over het individu: vergeleken met de persoon die je nu bent, zul je een betere leider zijn wanneer je een innerlijke reis maakt.

Voor veel huidige leiders is de innerlijke reis niet gemakkelijk. Ik ken wel leiders die aan hun innerlijke reis zijn begonnen. Niet veel, het is echt nog geen epidemie. Ze geloven erin, maar aarzelen ook. Liever houden ze het voor zichzelf en praten er niet over. Ze zijn bang dat ze minder effectief zullen zijn omdat ze te ver voor de troepen uitlopen, en ze willen liever niet dat hun collega's – leiders in andere organisaties – denken dat ze de weg zijn kwijtgeraakt. Voor veel leiders zijn zelfkennis en het tonen van je gevoelens nog een duister en gevaarlijk domein. Het is beter dat anderen niet weten dat ze eraan begonnen zijn. Het wordt als klef en soft ervaren. Met dit boek hoop ik aan te tonen dat zelfkennis niet soft is en dat leiders in het nieuwe paradigma niet zonder kunnen.

Ik weet zeker dat het verbinden van leiderschap en spiritualiteit een positieve invloed heeft op leiders, op organisaties en op de maatschappij. Met spiritualiteit bedoel ik zelfbewustzijn, gevoelens en alles wat tot de immateriële werkelijkheid behoort. Dit onderdeel van het leven wordt in organisaties vaak weggelaten. Let wel, het is heel goed mogelijk om zonder een innerlijke reis gelukkig te zijn en

effectief leiding te geven, om zonder spiritualiteit vrolijke en effectieve organisaties te realiseren. De wereld zal echt wel door blijven draaien zonder een collectief spiritueel ontwaken. Maar het is mijn stellige overtuiging dat de leider die wél een innerlijke reis maakt, effectiever leiding zal geven, een opgewektere en effectievere organisatie zal creëren, en op die manier de wereld vooruit zal helpen.

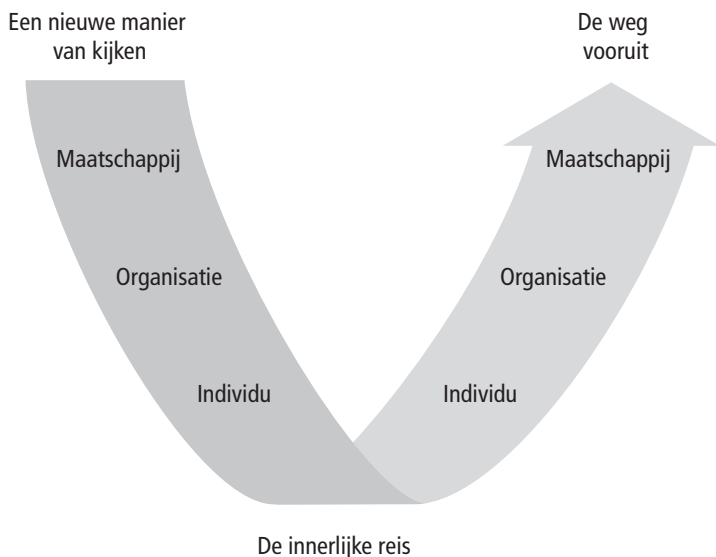
De essentie van leiderschap begint naar mijn mening met een manier van waarnemen waarin de wereld een plaats vol kansen is. Daarin maak je een innerlijke reis om je diepste persoonlijke drijfveren te ontdekken. Op basis van je percepties en ontdekkingen maak je verbinding met anderen en zorg je voor resultaten. Leiderschap gaat over het tot stand brengen van een verbinding tussen buitenwereld en binnenwereld, en over het handelen op basis daarvan. Het paradoxale is dat het handelen gebaseerd is op een veranderd innerlijk en dat dit vooral gekenmerkt wordt door niet-doen, niet door doen. Al deze elementen zijn noodzakelijk. Zonder een kijk op de wereld die verschilt van die van anderen is er geen visie. Zonder de innerlijke reis is het moeilijk een verbinding te maken met het zelf en met anderen. Die verbinding met anderen is noodzakelijk omdat een leider het niet alleen kan. Een leider bestaat bij de gratie van zijn volgers. Volgers voelen intuïtief of leiders zich met hen verbinden. Alleen wanneer zij die verbinding voelen, zijn ze bereid een extra inspanning te doen.

Wanneer ik het in dit boek heb over leiders, dan bedoel ik mensen in een leidinggevende positie, zoals directeuren van grote bedrijven, topambtenaren, leidinggevend bij ngo's en bij non-profitorganisaties. Gelukkig is leiderschap niet beperkt tot mensen in die posities. Iedereen kent informele leiders, mensen die verschil maken. Dat kan de

verpleegkundige zijn die op een onorthodoxe manier zaken voor patiënten regelt, de buurtbewoner die een scharnierfunctie heeft in de wijk of de medewerker van de postkamer die een belangrijke bron van informatie in een organisatie is. Dus als ik het heb over leiderschap, dan bedoel ik mensen die het verschil maken in hun eigen leefwereld.

Reizen langs de U van leiderschap

In dit boek neem ik je mee op een reis langs de U van leiderschap. In de linkerpoot van de U word je uitgenodigd je aannames over de huidige werkelijkheid los te laten en de wereld op een nieuwe manier te bekijken. Op de bodem van de U vraag ik je een innerlijke reis te beginnen en in de rechterpoot van de U is het tijd voor actie. Gebaseerd op een veranderde kijk en op je zelfbewustzijn ben je klaar om de problemen aan te pakken die op je bord liggen.



Op een nieuwe manier naar de wereld kijken is essentieel voor leiders. Waarneming bepaalt de realiteit, dus hoe iemand de wereld waarneemt, bepaalt hoe de wereld voor die persoon is. Bij de linkerpoot van de U daal je af van

macro naar micro. Voor een leider is het belangrijk om eerst de wereld op een nieuwe manier te bekijken, daarna de organisatie anders te gaan waarnemen en ten slotte in de spiegel te kijken en zichzelf te zien zoals hij is.

De bodem van de U gaat over de innerlijke reis van de leider. Het komt allemaal neer op 'ken uzelve', zoals op het orakel van Delphi te lezen staat. De leider is een astronaut in zijn eigen innerlijke ruimte. Door deze innerlijke reis komen leiders niet alleen in contact met hun diepere zelf, maar krijgen ze van daaruit toegang tot een dieper weten, tot wat Joseph Jaworski de 'Oorsprong' noemt.

De nieuwe manier van kijken en de innerlijke reis hebben, wanneer ze in de persoonlijke leefsfeer worden nagestreefd, alleen impact op een individu. Maar organisaties en samenlevingen hebben behoefte aan meer. Het is de taak van een leider om te handelen naar eigen inzichten en ervaringen en zo een hoger doel te dienen. De leider is geen kluizenaar die boven op een bergtop mediteert. Er is behoefte aan '*kick-ass saints*', zoals Robert Rabbijn ze omschreef, aan mensen die verschil maken. Het omzetten van waarnemen en innerlijk reizen naar handelen en doen vindt plaats in de rechterpoot van de U. Hier klimmen we weer van micro naar macro: van '*kicking ass*' als individuele leider in de context van een bedrijf of organisatie naar uiteindelijk het doorvoeren daarvan in de context van de maatschappij.

De reis van de leider moet je in de eerste plaats zien als een uitnodiging om een innerlijke reis te ondernemen. Ik hoop je ervan te overtuigen dat een effectieve leider de wereld op een nieuwe manier moet gaan zien en aan die reis moet beginnen. Pas daarna kun je handelen vanuit een nieuwe en steviger basis in jouw persoonlijke en professionele leven, en kun je op een andere manier leiding gaan geven en bijdragen aan de maatschappij.

De reis van de leider is geen kant-en-klare handleiding. Het is niet zo dat je linksboven begint, door de u reist, rechtsboven eindigt en dat je dan een andere leider bent geworden. Het is geen eenmalig gebeuren en het is zeker geen project. We gaan allemaal door vele u's, klein en groot, ons hele leven lang.

De reis van de leider is allereerst geïnspireerd door Joseph Jaworski, die ik kort zal introduceren. Mijn begrip van de u werd verdiept in een Nederlandse leiderschapstraining, 'Touching the Community Soul', opgezet door Erik Mandersloot van Nyenrode Business University. Dit prachtige trainingsprogramma heb ik in 2012 gevolgd en tijdens het programma kwam het idee voor dit boek bij me op.

Het werk van Joseph Jaworski heeft een grote invloed gehad op mijn inzicht in leiderschap. In de tijd dat ik nog als journalist werkte, las ik zijn boek *Synchronicity*. Het boek intrigeerde me; ik voelde op de een of andere manier de waarheid ervan, maar ik kon er nog geen vinger achter krijgen. Ik moest daarna regelmatig terugdenken aan de verhalen die Joseph beschreef over het programma van het American Leadership Forum (ALF) – hoe leiders de wildernis in trokken om zichzelf te leren kennen. Toen ik de journalistiek in 2003 vaarwel zei om mijn eigen leiderschapscentrum op te zetten, het European Leadership Platform (ELP), werd het ALF voor mij een belangrijke inspiratiebron.

Net zoals Joseph met het ALF deed, wilde ik leiders de mogelijkheid bieden om te reflecteren op hun persoonlijke inzichten en ervaringen en hen zo even uit de dagelijkse hectiek laten stappen. Toen ik nog journalist was, wist ik hoe de dagindeling van ceo's eruitzag; ik mocht hun agenda's daadwerkelijk inzien. Hun dagen waren tot de nok toe gevuld met afspraken. Deze leiders hadden de ene

vergadering na de andere. Tussendoor blusten ze kleine en grotere branden in hun organisaties, hielden ze lezingen en gaven ze interviews. Maar slechts zelden hadden ze tijd, of namen ze die, om het tempo wat te verlagen en te reflecteren op de essentie van hun organisatie en hun leiderschap. Omdat ze zelf die reflectie niet organiseerden, besloot ik dat voor hen te doen. Reflecteren op leiderschap was van het begin af aan de kern van ELP, en dat is het nog steeds.

In de loop van de tijd zijn Joseph Jaworski en ik goede vrienden geworden. Die vriendschap heeft een grote invloed gehad op mijn ideeën over de U. Joseph heeft samen met Otto Scharmer de oorspronkelijke U ontwikkeld, maar daarna zijn ze ieder hun eigen weg gegaan. Joseph benadrukt, meer dan Scharmer, de bodem van de U, waar de leider zijn innerlijke reis maakt. Ik doe dat ook. Voor mij zijn de innerlijke processen op de bodem van de U de essentie van leiderschap, en de kern van dit boek. Het afdalen langs de linkerpoot van de U, van maatschappij naar organisatie naar individu, is een geleidelijke afdaling naar binnen. Door contact te maken met zijn essentie zal de leider anders gaan handelen en wanneer hij langs de rechterpoot van de U omhoog gaat, zal hij, anders handelend en anders organiserend, op een nieuwe manier met de maatschappij verbonden raken.

Op de reis langs de U zal ik mijn observaties van de afgelopen twintig jaar over leiders en leiderschap bespreken. De eerste tien jaar schreef ik als journalist over management en leiderschap; de daaropvolgende tien jaar voerde ik bij het ELP gesprekken over leiderschap. In mijn werk als journalist interviewde ik honderden ceo's, senior managers, commissarissen, ministers, topambtenaren en diplomaten. Bij het ELP ontvangen we bij onze Leadership Dialogues honderden leiders uit het bedrijfsleven, de overheid en ngo's. Zij delen daar persoonlijke ervaringen en

inzichten over een breed scala aan leiderschapsonderwerpen. Ik heb geleerd dat er binnen leiderschap drie soorten ontwikkelingen zijn:

1. **Bevliegingen.** Ontwikkelingen die op een bepaald moment erg belangrijk lijken, maar weer overwaaien.
2. **Trends.** Zaken die de afgelopen twintig jaar echt zijn veranderd en waarvan ik denk dat dat blijvend is.
3. **Waarheden.** Aspecten van leiderschap die voor iedere leider altijd en in iedere situatie gelden. Het maakt niet uit of het daarbij om Alexander de Grote, Gandhi, Jack Welch of Steve Jobs gaat.

Volgens mij kunnen veel organisaties een stuk leuker zijn om voor te werken dan nu het geval is. Leiders hebben daar een grote invloed op. Ik weet zeker dat leiderschap zal verbeteren als leiders weten hoe ze naar zichzelf moeten kijken en aan een innerlijke reis gaan beginnen. Die zelfreflectie stimuleren is het doel van mijn professionele leven – bij ELP, in dit boek, en ook bij vrienden. Als je geïnteresseerd bent in jouw innerlijke reis, bereid je dan maar voor op een wilde rit.