

Leiderschap in transitie: meer wijsheid, minder ego

In tijden van crisis en bij complexe vraagstukken – zoals de transitiefase die de financiële sector doormaakt – is ego niet de beste raadgever, is de ervaring van **Gaby Schaffrath**. Zij pleit voor adaptief leiderschap. “De kunst is ons niet te laten verleiden door het ego en meer wijsheid aan het stuur te durven zetten.”

We leven in een wereld die continu in verandering is en hebben te maken met toenemende complexiteit in de samenleving en ook in organisaties. We bevinden ons midden in de transitiefase binnen de financiële sector op weg naar een nieuwe tijdsgeest. Mensen die het oude denken hebben verlaten lopen nu al rond in deze nieuwe tijdsgeest en beseffen dat we nog een heleboel niet weten. Mensen die nog vasthouden aan het oude denken, omdat ze er nog niet aan toe zijn of

Hierdoor raken we uit balans, ontstaat chaos en schieten we in de kramp. En we weten inmiddels waar dat toe kan leiden.

De vraag is nu: hoe willen we verder binnen de financiële sector? Wat hebben we nu echt nodig? We worden uitgenodigd ons blikveld te verruimen, anders te kijken, meer bewust te zijn voor wat er nu is. We zouden ook eens nieuwsgierig kunnen zijn en wat meer onbevangen naar wat deze transitiefase ons nu wil zeggen en wat het ons kan brengen. Het is er nu toch, dus laten we ons niet langer verzetten en ons openstellen voor dat wat er nu is. Dit vraagt ook om een bepaald type leiderschap. We zouden binnen de financiële sector meer ruimte kunnen maken voor leiderschap waarbij authenticiteit en wijsheid centraal staat. Volgens Ronald A. Heifetz verlangt de huidige crisis *adaptief leiderschap*.¹ Hij bedoelt hiermee onder meer het mobiliseren van mensen en organisaties, hen helpen om de nieuwe realiteit onder ogen te zien en hen de kracht en het vertrouwen te geven om een onzekere toekomst tegemoet te gaan. Zonder er zelf aan onder door te gaan.²

Adaptief leiderschap is niet alleen een kwestie van vaardigheden maar juist ook van kunnen improviseren en openstaan voor vernieuwing en afwijkende geluiden. Daarnaast gaat het om het winnen van *commitment*. Het kan ook conflicten oproepen waardoor er energie vrijkomt die helpt om dingen anders te gaan doen. Adaptief leiderschap vraagt ook van medewerkers om in het proces eigen verantwoordelijkheid te nemen, Het is enerzijds zeggen waar het op staat door feiten te presenteren, urgentie voor

// Het hart heeft zijn redenen
waar de reden niets van weet //

BLAISE PASCAL

om andere redenen, raken uit balans en in verwarring als blijkt dat zekerheden die in het verleden wel werkten, nu niet meer werken. Nu blijkt dat we niet meer kunnen volstaan met alleen lineaire redeneringen in de financiële dienstverlening om vraagstukken op te lossen. De vraag is nu wat dan wel werkt en hoe? Tegelijkertijd is het oude denken nog aanwezig, terwijl de nieuwe tijdsgeest om ons heen wordt opgebouwd.

ADAPTIEF LEIDERSCHAP

Het is een illusie dat alles maakbaar is, we overall controle over kunnen hebben en geld, status, macht garant staan voor meer geluk en succes. Lineaire redeneringen en schijnbare zekerheden uit het verleden geven geen garantie meer in de toekomst.



Adaptief leiderschap vraagt
om improvisatie en open-
staan voor vernieuwing en
afwijkende geluiden //

verandering te creëren en anderzijds ook begrip tonen voor angst en onzekerheden en lastige thema's bespreekbaar durven te maken.

DISBALANS EN ONRUST

Mijn ervaring en beleving in de praktijk is dat als er chaos, verwarring en druk wordt ervaren, leiders geneigd zijn om met name masculiene kwaliteiten in te zetten waarbij de focus ligt op het 'ik' en de wens om zichzelf te positioneren. Dit zien we ook terug in de financiële wereld bij banken en verzekeraars in de

// Door het ego los te laten
komt er ruimte voor nieuwe
inzichten en wijsheid //

vorm van een toename van top-down besluitvorming, instellen van hiërarchie, verharding, controlemaatregelen en het opvoeren van de prestatiedruk. Hierdoor ontstaat in mijn beleving juist een disbalans en veel onrust. De vraag is nu wat er echt nodig is. Mijn visie is dat we nu in deze transitiefase leiderschap nodig hebben waarbij er een goede balans is tussen het inzetten van masculiene en feminiene kwaliteiten. Zoals meer verbonden zijn met je gevoel, verbinding maken, je kwetsbaar durven opstellen, aanvoelen wat er gaande is en wat echt nodig is, 'in flow' zijn waarbij de focus meer ligt op het 'wij'.³ Daarnaast is er als gevolg van het negatieve imago in de financiële dienstverlening, meer dan ooit behoefte aan vertrouwen en deskundigheid.

Leiderschap begint bij onszelf, bewust zijn en kwetsbaar durven zijn. Juist vanuit kwetsbaarheid creëren we verbinding. En het betekent daarnaast dat wij – zoals Stephen R. Covey aangeeft – eerst zelf helder moeten hebben wat ons einddoel is.⁴ Begin met het einde voor ogen. Het valt me op dat veel leidinggevers heel goed kunnen vertellen wat hun plannen zijn en dit ondersteunen met prachtige powerpoint sheets. Waar het om zou moeten gaan is dat ze duidelijk kunnen maken waar ze in *geloven*, waar ze voor staan. En zoals Simon Sinek stelt: grote leiders inspireren tot actie door eerst antwoord te geven op de vraag naar het 'waarom'. Wat zou immers de impact geweest zijn als Martin Luther King had gezegd: 'I have a plan' in plaats van 'I have a dream'?⁵

Ook kunnen we veel leren van in mijn optiek succesvolle leiders zoals Nelson Mandela en Steve Jobs, die beiden op hun eigen wijze in staat waren om mensen te inspireren vanuit wijsheid en authenticiteit. Zo zei Steve Jobs: "The only way to do great work is to love what you do. If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle. As with all matters of the heart, you'll know when you find it."

INNERLIJKE STEM

Leiderschap in deze transitiefase vraagt om meer bewust zijn, aandacht in het nu, reageren vanuit vrijheid en luisteren naar de 'innerlijke stem', zowel van onszelf als van de mensen om ons heen. Een actueel, concreet en toepasselijk voorbeeld hiervan is de speech van minister Timmermans voor de VN die op het juiste moment, met de juiste emoties in een staat van flow was, om de mensen te raken. Het gaat om het ervaren dat we in een flow zijn, waarbij we contact maken en verbonden zijn met ons innerlijk en waarbij als vanzelf de juiste woorden komen.

Daarnaast vraagt leiderschap ook om de vaardigheid om empathisch te luisteren en de situatie te doorgronden. Dit vraagt ook om je meer bewust zijn van het hier en nu, jezelf kunnen wegcijferen en jezelf kritische vragen durven te stellen. Zoals de vraag:



Gaby Schaffrath heeft ruim 25 jaar ervaring in de financiële sector, onder meer als leidinggevende. Ze heeft sinds 2011 een eigen bedrijf: Balans4you, personal coaching en training. Haar specialisatie is het coachen van leidinggevers en professionals om gelukkig en succesvol te zijn.

op welke frequentie ben ik nu afgestemd en op welke frequentie wil ik mezelf afstemmen? De frequentie van angst en ego of van vertrouwen en authenticiteit? Wil ik mezelf positioneren en bewonderd worden of gaat het erom de ander op een hoger plan te brengen?

Of zoals Jan van Setten aangeeft: waar gaan we voor en waar staan we voor?⁶ Wat mist jouw collega, klant of medewerker als jij er niet meer bent? Of wat zou je willen dat de ander mist? Wat drijft ons nu echt?

STRIJD TUSSEN EGO EN HART

Zoals ik hiervoor heb beschreven, staat vaak ons ego in de weg als we onder druk komen te staan. Een karakteristiek van het ego is dat het zichzelf centraal stelt en ook gerust handelt ten koste van anderen, laat staan dat het handelt in het belang van het grotere geheel. In verschillende mythes en oude verhalen komt de strijd tussen het ego en het hart terug. Een bekend verhaal is de parabel van de verloren zoon. Dit verhaal gaat niet alleen over berouw en vergeving. Het gaat juist ook over het loslaten van het ego en je niet laten meeslepen door boosheid en jaloezie, zoals bij de oudste zoon gebeurde die het niet kon verkroppen dat zijn broer zo feestelijk werd onthaald.⁷

Wat kunnen wij hiervan leren? Leiderschap in de nieuwe wereld vraagt om ons niet meer om de tuin te laten leiden door het ego en primair masculien gedrag in te zetten als wij onder druk komen te staan. We zouden ons meer bewust kunnen zijn van ons ego en dit meer loslaten, zodat er ruimte komt voor nieuwe inzichten en wijsheid. Hiervoor zullen we ook iets moeten overwinnen. Door uit onze comfortzone te stappen, kunnen oude niet werkende gedragspatronen worden vervangen door nieuwe passende patronen. Het begint bij onszelf. Covey merkt hierover terecht op dat wij vertrouwen krijgen als we eerst zelf betrouwbaar en integer zijn. Dit betekent leven in harmonie met jezelf en met je omgeving.

Vergelijk het met de onstuimige golven en de zee. Diep onder in de zee is het stil en heerst er orde en rust. En diep in ons bevindt zich in ieder van ons ook de wijsheid die nu nodig is om de financiële sector weer op een hoger plan te tillen. Het enige wat wij hoeven te doen is ons hiervan bewust te zijn, het te erkennen zodat er ruimte en vrijheid ontstaat en we de juiste dingen kunnen doen vanuit flow – en om de juiste dingen goed te doen.

Uiteindelijk willen we allemaal gelukkig en succesvol zijn. Als we op ons sterfbed liggen en terugkijken, zul-

len we echt niet denken: had ik maar harder gewerkt en nog meer geld, status en macht verworven. We zullen eerder denken: was ik maar meer bij mezelf gebleven, had ik maar meer mijn dromen gevolgd. Had ik maar de moed gehad eerlijker en meer mezelf te zijn, niet zonder angst te voelen maar vooral door mijn hart te volgen.

NIET WACHTEN TOT JE STERFBED

Het goede nieuws is: we hoeven niet te wachten totdat we op ons sterfbed liggen. Laten we vooral niet afwachten maar proactief zijn op dit punt. Laten wij ons meer bewust zijn van het hier en nu, onszelf kwetsbaar opstellen en kritische vragen durven te stellen. En (voor)oordelen, autoritair en arrogant gedrag achterwege laten. Laten we staan en gaan voor onze missie, dromen en werk doen waar we oprecht van houden. En laten we erop vertrouwen dat we diep van binnen heel goed weten wanneer we de juiste dingen doen en zeggen. Dan gaat het stromen, komen de juiste woorden en het succes bijna vanzelf naar ons toe.

Mijn pleidooi is om juist in crisistijd en bij complexe vraagstukken ons meer bewust te zijn van het ego en het te herkennen. De kunst is uiteindelijk ons niet te laten verleiden door het ego en meer wijsheid aan het stuur te durven zetten. En daar is moed voor nodig!

Het zou interessant zijn om nader onderzoek te doen wat in dit verband adaptief leiderschap zou kunnen betekenen voor de financiële sector en wat vervolgens nodig is om dit in deze sector te integreren. ■

BRONNEN

¹ 'Leiderschap in crisis – op zoek naar nieuwe wegen', M&O nummer juli/augustus 2011.

² 'Ronald A. Heifetz: Adaptief leiderschap', *Management Team* 14 apr 2006.

³ Het vinden van balans tussen masculiene en feminie kwaliteiten: www.nobco.nl/kenniscentrum/artikelen/bart_van_baarsen

⁴ *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Stephen R. Covey, ISBN 90-254-1489-3

⁵ www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/transcript

⁶ *Hoe krijg ik ze zover?*, Jan van Setten, ISBN 978-90-470-0340-3

⁷ *Ecce Homo, de beeldtaal van de bijbel*, Anne-Marie Wegh, ISBN 978-94-91535-50-5