



8 pijlers van bloeiend leiderschap

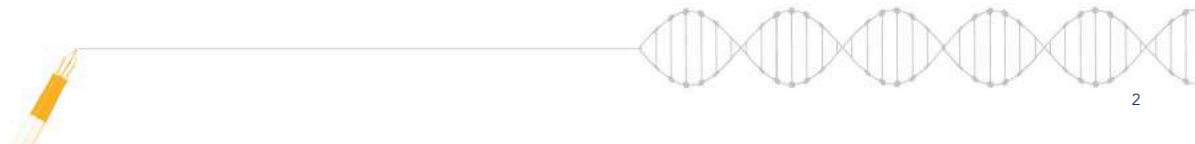
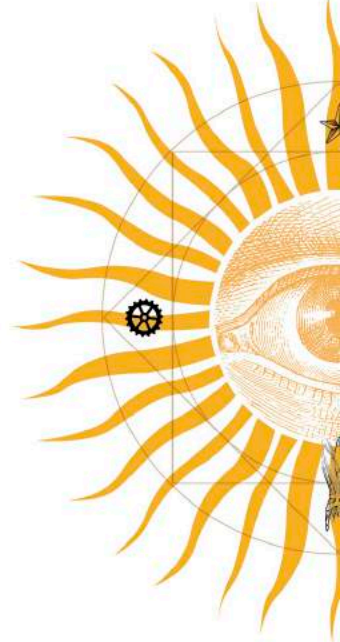
Jempi Moens, founder LUNAR Institute

Hilversum, 1 november 2021

Nog maar aan het begin van revolutie of kantelpunt

We leven in een vloeibare samenleving waarin bijna alles tegelijk en permanent blijft veranderen. De structuren en systemen waarmee we grip en controle houden op organisaties blijken niet meer te voldoen. Met rationeel *management by control* redden we het kennelijk niet meer. De zoektocht naar nieuwe oplossingen brengt leiders bij invalshoeken als 'de betekenis-economie', 'omdenken' (Berthold Gunster), 'verdraaide organisaties' en 'terug naar de bedoeling' (Wouter Hart) en 'reinventing organizations' (Frederic Laloux). Of organisaties gaan aan de slag met *organizational agility*. In beide gevallen is de intentie om meer mensgericht, flexibel en minder mechanisch te werken.

In mijn ogen staan we nog maar aan het begin van deze revolutie of kantelpunt in ons denken en handelen over organisaties. Na 250 jaar mechanisering van organisaties gaan we op zoek naar vermenselijking. Mijn belangrijkste zorg hierbij - en daarmee ook advies aan leiders - is om ervoor te zorgen dat de invoering hiervan intrinsiek en doorleefd is. In de praktijk zie ik dat dit meestal niet zo is: het beheersingsprincipe (gaan op overtuiging en kracht, *in control* zijn, implementeren, de businesscase) blijft het leidende principe in menige boardroom en organisatie.



Nieuwe inzichten over het leiderschap dat nodig is

De vele gesprekken met leiders, de podcasts, maar ook het begeleiden van vele directieteams en organisaties in deze transformatie heeft ons gebracht bij nieuwe inzichten over het leiderschap dat hierbij wenselijk en nodig is. Ik noem het *bloeiend leiderschap*, mede geïnspireerd door mijn voorbeeld, Martin Seligman (grondlegger van de positieve psychologie).

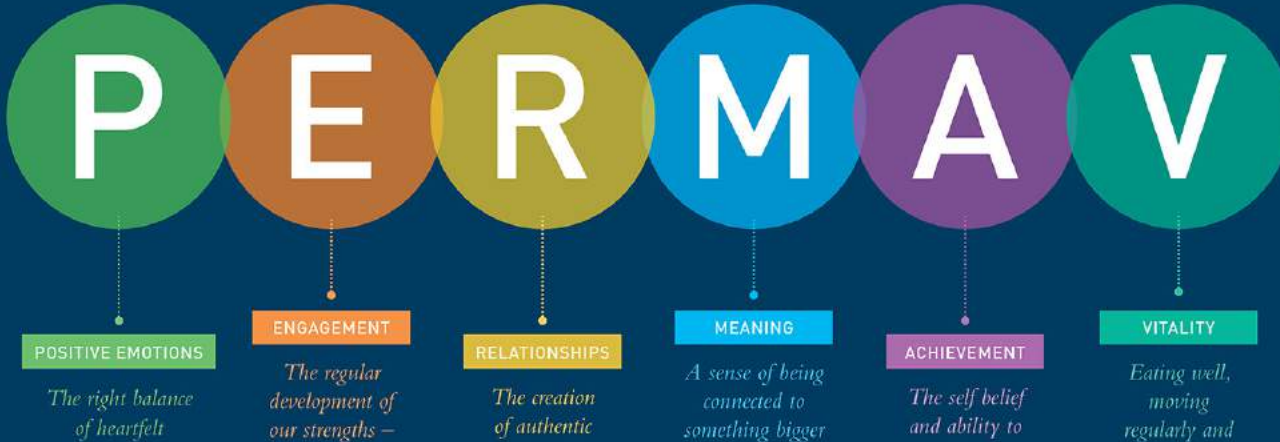
Zijn PERMA-V model over psychisch welzijn, aangevuld met nieuwe inzichten over organisatieontwikkeling en neurowetenschap (de kennis over de werking van ons brein) vormen voor ons de basis van bloeiend leiderschap. In het Engels klinkt het net iets flamboyanter: *flourishing leadership* en *creating flourishing organizations*. Maar wat mij betreft zijn dit ook mooie synoniemen: mensgericht leiderschap, liefdevol leiderschap. We zullen er nog wat aan moeten wennen. Voor velen klinkt het nog (erg) soft, maar dat is het in geen geval.

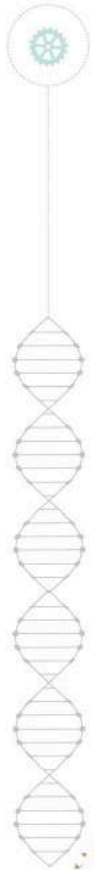
Het is, vooral in het begin, wennen aan het loslaten van oude gewoontes, aannames en vooronderstellingen. Maar al snel voelt het als authentieker, betekenisvoller en impactvoller. Met dank aan grote denkers en onderzoekers van deze tijd als Brené Brown en Adam Grant.



PERMA-V

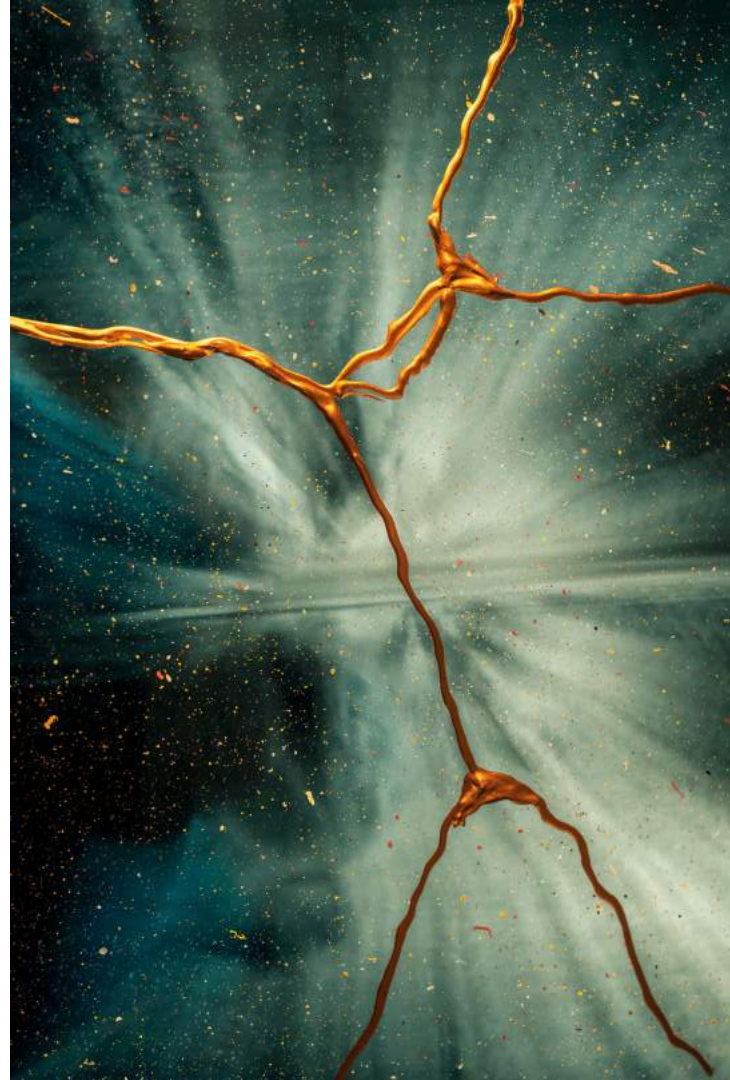
ST ANDREW'S COLLEGE FRAMEWORK FOR WELL-BEING





De ingrediënten van bloeiend leiderschap in vogelvlucht

1. Verlangen en zingeving
2. Positieve energie en vertrouwen
3. Invloed en verantwoordelijkheid
4. Growth mindset en ruimte
5. Duidelijkheid en focus
6. Mensvaardigheden blijvend ontwikkelen
7. Mentaal fit
8. Authentiek: jezelf zijn

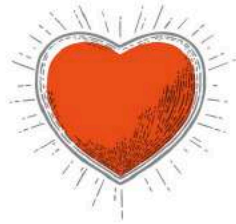


1. Verlangen en zingeving

Verlangen is de motor van ons gedrag. We hebben een natuurlijke afkeer van 'moeten'. Leaders die werken vanuit een vurig verlangen en dit ook bij anderen kunnen opwekken, krijgen veel meer voor elkaar dan de leaders die op kracht en overtuiging inzetten. In ruimere zin geldt dat ook voor organisaties.

Ik heb het niet gekwantificeerd, maar ik durf te stellen dat ruim $\frac{3}{4}$ van de organisaties die op mijn pad komen vooral inzetten op ratio, informeren en overtuigen, afdwingbare plannen, werkgroepen en stuurgroepen, en communicatie om dingen voor elkaar te krijgen. Met als vaak gehoorde klacht: *Onze purpose leeft niet echt in de organisatie, iedereen is het ermee eens, maar het komt niet van het papier af. We zijn te druk met ons werk bezig. Het is goedbedoeld, maar hiervan komen mensen maar beperkt in actie.* De sleutel ligt echter in het verlangen, in het gevoel te willen en kunnen bijdragen aan het bedrijfsdoel, in de beleving dat jouw dagelijks werk mede het verschil kan maken. Hiervoor moet er ruimte zijn om je eigen purpose, je talenten en je rol te kunnen verbinden aan de organisatie-purpose.

Te vaak denken we dat mensen in beweging komen van logische plannen, maar dat is een incorrecte en niet-duurzame gedachte. Wellicht goed om iets op de korte termijn te fixen, maar dat is het dan ook.



2. Positieve energie en vertrouwen

Positieve energie is de brandstof van hedendaagse leiders. Dat is niet hetzelfde als altijd positief zijn, maar een positieve basishouding die anderen inspireert en uitdaagt om op zoek te gaan naar het beste, naar mogelijkheden en oplossingen. In goede en minder goede tijden. Bevlogen medewerkers.

Vertrouwen is hierbij dé sleutel.

In de opvoeding van kinderen en in relaties met vrienden is dat niet anders. En toch denken velen dat het in organisaties anders werkt. Veel interacties en gedrag in organisaties is gebaseerd op wantrouwen. En dat zet weer andere mechanismen in gang als angst en stress.

Dat is zonde en kost jaarlijks miljarden aan demotivatie, ziekteverzuim en menselijk leed. We hebben kennelijk iets met elkaar gecreëerd wat efficiënt maar ook ziekmakend is. Jaarlijks kampen 1,3 miljoen Nederlanders met burn-outklachten.



3. Invloed en verantwoordelijkheid

Leiderschap gaat in essentie over invloed. En minder over zaken als: het beter weten, slimmer zijn, een sterk ego of visionaire gaven. Goede leiders vragen zich voortdurend af: Waar heb ik invloed op, waar ben ik verantwoordelijk voor en hoe kan ik hier samen met anderen vooruitgang realiseren?

Vaak stellen we de vraag aan mensen van een directieteam: wat zou je willen dat mensen zeggen over jullie nalatenschap ...als jullie er niet meer zijn. De verhalen die mensen dan delen zijn sprekend, hart-rakend en zo essentieel. Vaak wekt het verbazing op: 'Hè, ik wist niet dat jij dit zo belangrijk vindt...wat gaaf om dit van elkaar te weten'. De verbinding die dan ontstaat is zo waardevol!

En dan de vraag over verantwoordelijkheid: Ben je verantwoordelijk voor de P&L of durf je, en wil je dit wat groter zien?

Zelf ben ik erg geïnspireerd door het denken van filosoof Roman Krznarik, een van de medeoprichters van The School of Life in Londen. Hij heeft het over de 'terreur van het nu', de kortetermijnfocus en het ontbreken van een besef van verantwoordelijkheid over de lange termijn. We praten er wel over maar weinig leiders voelen zich persoonlijk verantwoordelijk voor langere-termijnzaken.



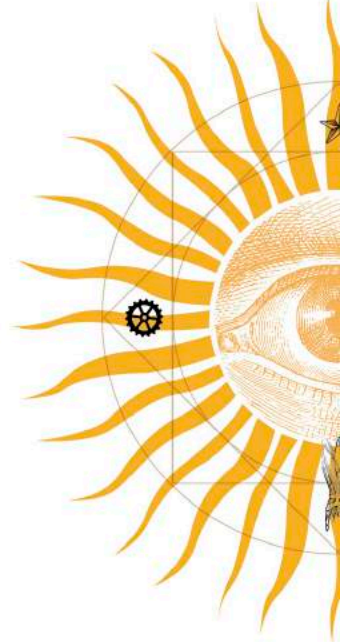
4. Growth mindset en ruimte

Ik ken vrijwel niemand die tegen (de principes van) een *growth mindset* is. Werken en samenwerken gericht op leren, fouten maken en beter worden, experimenteren, creativiteit, en werken vanuit inspiratie en energie.

Helaas is de realiteit anders.

Mensen houden aan routines vast. Verandering geeft al heel snel stress en we geven ons heel snel over aan de waan van de dag. Al onze aandacht wordt geconsumeerd door de drukte van wat er elke dag te doen staat. Een realiteit die hoofdzakelijk bestaat uit allemaal prioriteiten.

Er is nauwelijks tijd voor reflectie, verdieping of uitzoomen. Altijd bijzonder om te ervaren wat er gebeurt als we mensen/teams in deze modus brengen. Dan ontstaan de echt waardevolle gedachten...uit de bubbel, uit de doelgerichte modus, uit de kramp.



5. Duidelijkheid en focus

In de vloeibare, complexe samenleving is stapelen een van de grootse misleiders. Veel doen, niet stilzitten en nieuwe dingen op stapel zetten, geeft het idee van productiviteit, ijver en 'bij de tijd zijn'.

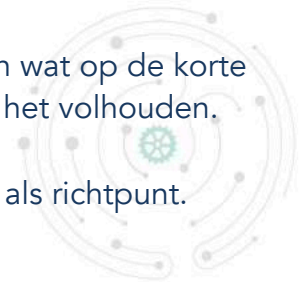
Vaak hoor ik leiders al waarschuwen: We zijn met zoveel dingen bezig, er kan niets meer bij.

Goede leiders brengen focus en duidelijkheid aan. De kunst van het weglaten wordt een steeds belangrijkere eigenschap om de stapelwoede tegen te gaan. De vraag: En waar gaan we dan onmiddellijk of stapsgewijs mee stoppen? Wat is gedrag dat niet meer wenselijk is of niet meer bijdraagt aan wat we willen bereiken?

Hiermee aan de slag gaan creëert ruimte overzicht en duidelijkheid voor mensen. Het is net als een opgeruimd huis, zonder rommel en onuitgezochte stapels.

Het is ook de kunst van geduld en perspectief; we zijn geneigd om te overschatten wat op de korte termijn kan - liefst alles tegelijk - en we onderschatten de langetermijn-impact van het volhouden.

Koers houden, de goede dingen doen met het verlangen, de gedroomde ambitie als richtpunt.

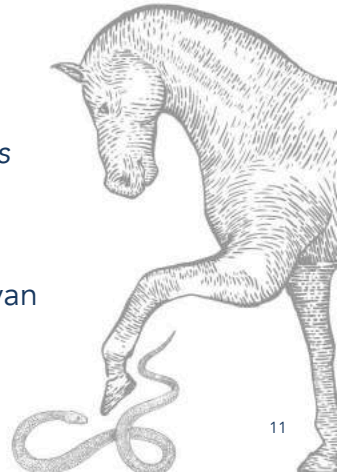


6. Mensvaardigheden blijven ontwikkelen

Als psycholoog is dit een van mijn stokpaardjes. Het lijkt een vanzelfsprekendheid dat leiders in organisaties hier aandacht voor hebben en hier goed in zijn. Openheid, makkelijk kunnen verbinden, diepgang en reflectie in een gesprek brengen, zich kwetsbaar opstellen, praten over teleurstelling en falen. Vrijwel niemand is hier goed in opgeleid. De meesten van ons zijn functioneel opgeleid in een bepaald vakgebied (bedrijfseconomisch, juridisch, financieel, technisch...), maar intermenselijke vaardigheden worden we geacht vanuit onszelf te beheersen.

Steeds meer mensen doen beroep op een coach, maar het heeft vaak niet onze echte aandacht. Bijzonder vind ik het altijd hoe snel we oordelen - en op basis van oordelen en overtuigingen 'lekker' in discussie gaan - en hoe slecht we open kunnen luisteren. Ook in teams die al lang met elkaar optrekken en/of wekelijks met elkaar vergaderen. Vaak is men gericht op output, instrumentele afstemming en het - liefst binnen de tijd - behandelen van alle agendapunten. Meestal met meerdere *devices* (laptop, iPad en telefoon) binnen handbereik als symbolische *icons* voor de onderlinge afstand en het gebrek aan aandacht voor elkaar.

Wat mij betreft mag er meer aandacht zijn voor het oefenen en verder ontwikkelen van intermenselijke vaardigheden.



7. Mentaal fit (1)

Mag het? Een tweede favoriet (stokpaardje)? Veel leidinggevendens zijn onvoldoende mentaal (en fysiek) fit. We zijn druk, worden opgeslokt door alles wat er speelt, de veelheid van zaken die onze aandacht opeisen. Er moet zoveel, in minder tijd. En tijd wordt steeds schaarser. Leider zijn is topsport.

Maar gedragen we ons ook als topsporters? Velen blijkbaar niet. We weten wat goed is om te herstellen, te ontspannen en balans te houden, maar het komt er vaak niet van. Regelmatig sporten, mediteren, tijd voor reflectie, leven vanuit een eigen purpose of kompas of gewoon lummelen (bewust niet productief zijn).

En dat brengt me tot mijn belangrijkste inzicht over leiderschap: **leiderschap begint bij goed zorgen voor jezelf**; zorgen dat je mentaal fit bent, in balans en dicht bij jezelf. Op jezelf en je eigen leven heb je immers de meeste invloed.

Mensen die dit serieus nemen, zijn een zegen voor hun collega-leiders en de medewerkers aan wie ze leiding geven. De kans dat ze het goede voorleven en anderen inspireren, is groot. De kans dat ze geloofd worden en werkelijk iets op gang brengen is erg groot.



7. Mentaal fit (2)

Drie factoren brengen bedreigen de mentale on-fitheid van mensen:

- Inefficiënte werkorganisatie (continu te druk, te veel) waardoor stress en versnipperde aandacht ontstaat
- Gebrek aan structurele *mindfulness* (elke dag) en herstel (voldoende slaap en ontspanning)
- Somberheid en zorgelijke gedachten; de meeste zorgen maken we ons over dingen die nooit zullen plaatshebben

Voor leiders breng dit extra verantwoordelijkheid mee omdat zij altijd een rolmodel zijn voor medewerkers.

De kennis en methoden om mentaal fit door het leven te gaan, zijn tegenwoordig voor iedereen beschikbaar. Maar we neigen ertoe om dit als een belangrijke bijzaak te zien... het komt wel een keer. En er is ook zoveel, waardoor het moeilijk kiezen is.

Mijn tip: 'Miracle Morning' van Hal Elrod: een methode die alle aspecten beetpakt en die je makkelijk kan aanpassen aan je persoonlijke behoeften.

8. Jezelf zijn

Hoeveel boeken zijn er al niet gewijd aan het belang van authenticiteit? Het is haast verworden tot een cliché van leiderschap. Tegelijk is het een hol begrip geworden zoals duurzaamheid of diversiteit. Niemand is tegen, maar wie is er echt mee bezig?

In het LUNAR Gilde-programma was het ook een van de thema's die deelnemers belangrijk vonden. Het was ook een van de boodschappen van oudere leiders aan jonge directeuren:

Volg je eigen kompas, blijf trouw aan jezelf, aan je eigen waarden. En blijf ook dicht bij je eigen kracht en talenten. Ambitie en nieuwe uitdagingen drijven ons vaak weg van onze kern.

Ook hier is een wereld te ontdekken en gaat het over iets wat eigenlijk nooit 'af' is. Misschien ook maar goed dat je dit niet kan afvinken.

Jezelf worden is nooit af, het is een permante ontwikkeling.



The background of the slide features six blue paper boats of varying sizes and orientations, scattered across a blue surface. The boats are made of folded paper and have a simple, open-top design. The lighting is soft, creating subtle shadows and highlights on the boats and the surface they rest on. The overall color palette is a range of blues, from light to dark.

Tot zover een eerste blik op de 8 elementen van bloeiend leiderschap.

Wil je meer weten, heb je vragen of interesse, neem dan contact op. Ik ga graag verder met je in gesprek.

Jempi Moens, founder LUNAR Institute

Hilversum, 1 november 2021
www.lunarinstitute.com