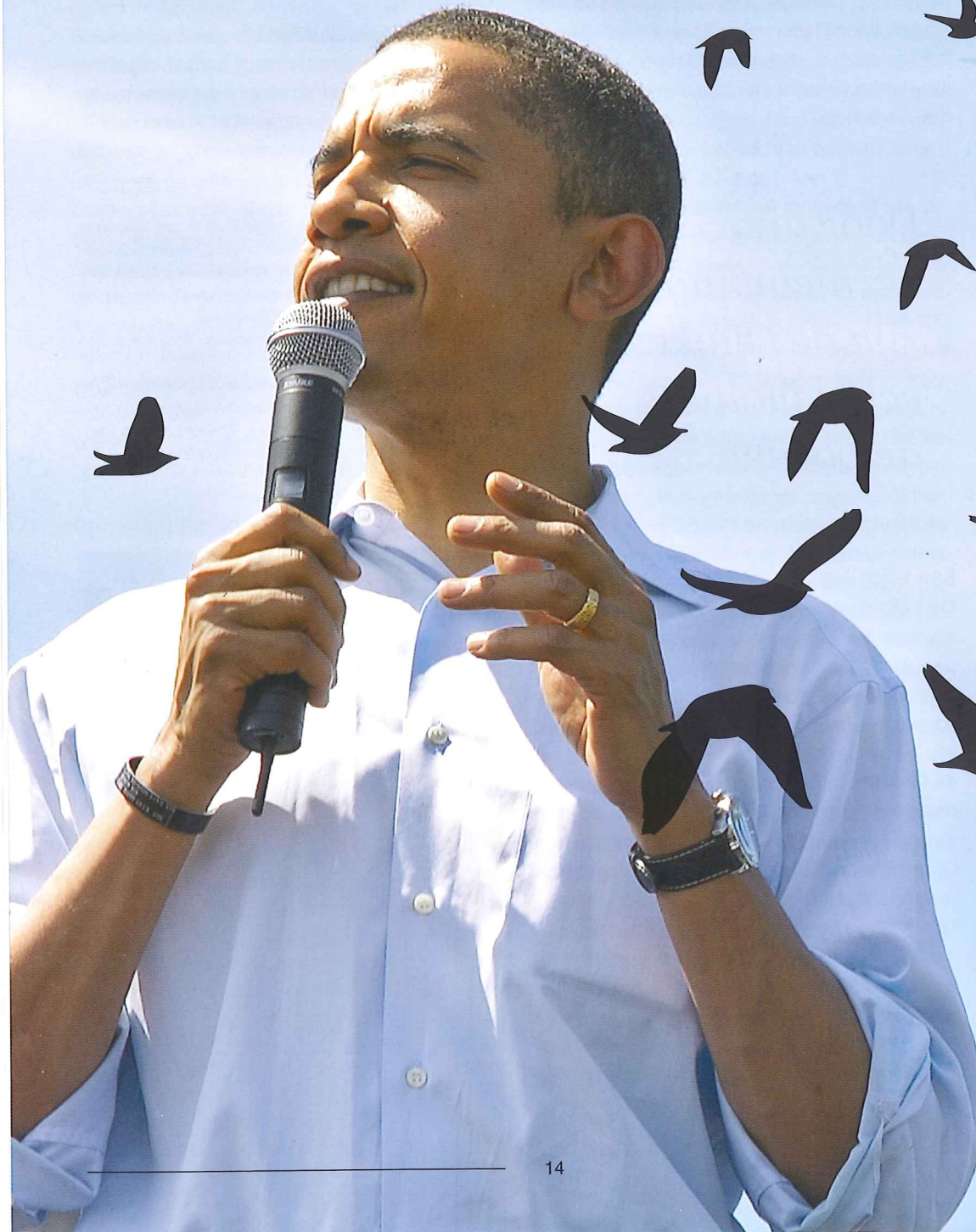


INTEGRAAL LEIDERSCHAP: DE OPLOSSING?

Philippe Bailleur



LOOKIN' FOR A LEADER!

'To bring our country home', zingt Neil Young op de cd *Living With War* (2006). Daarmee verwijst de Amerikaanse zanger onder andere naar Barack Obama als mogelijke opvolger van president George W. Bush. We hebben inderdaad nood aan een ander soort leiderschap, maatschappelijk en in organisaties. Want veel huidige problemen komen niet tot een oplossing met behulp van het leiderschap dat juist aan die problemen ten grondslag ligt. Philippe Bailleur pleit voor integraal leiderschap.

Kijk eens rond terwijl je zit te lezen. Je pc, de leuke meubels in je woonkamer, je mobieltje, je wagen. Het zijn allemaal spullen in jouw onmiddellijke nabijheid die de realisatie van je kleine en grote dromen ondersteunen. Spullen

die je waarschijnlijk niet zou willen missen. Helaas wordt de schaduwzijde van ons huidige denken en doen te groot. De kredietcrisis, de milieuproblemen, het om zich heen grijpende terrorisme, de groeiende kloof tussen arm en rijk, het stijgende aantal medewerkers met burn-out. Dit alles kan alleen maar een uitnodiging zijn om de dingen anders te gaan doen. En daarbij hoort een ander soort leiderschap, dat verschillende namen heeft gekregen. Bijvoorbeeld:

- Integraal Leiderschap (Wilber);
- Full-Spectrum Leiderschap (Barrett);
- Principle-Centered Leiderschap (Covey);
- Spiritueel Leiderschap (De Blot, Van Praag, Rijkers, Ganzevoort e.a.);
- Dienend Leiderschap (Greenleaf);
- Authentiek Leiderschap.

Het leiderschap van de 21^e eeuw spreekt alle vermogens van mensen aan

Integraal leiderschap

Omdat het voor mij niet gaat om het label maar om wat ermee bedoeld wordt, hanteer ik in dit artikel de benaming integraal leiderschap. Leiderschap waarbij de fysieke, sociale, mentale en spirituele dimensie van de leider in balans zijn. Hoofd zonder hart zorgt immers voor organisaties met perfect gestroomlijnde processen waarin mensen tot uitvoerders zijn herleid. Een soort intensieve menshouderij. Voelen zonder denken zorgt voor slecht presterende teams die verstrikt raken in allerlei beperkende, relationele patronen. Zorg zonder ziel zorgt voor ziekenhuizen waar verplegers uitgeblust raken, omdat ze de link met hun passie verloren zijn. En spiritualiteit zonder verbinding met het hier en nu, of zonder geaard te zijn, zorgt dan weer niet voor tastbare verandering.

Het leiderschap van de 21^e eeuw spreekt alle vermogens van mensen aan: fysieke, sociale, mentale en spirituele. Broodnodig om de uitdagingen die voor ons liggen op een duurzame manier te kunnen aanpakken. De organisaties die daarmee bewust bezig zijn, zullen de toekomst bepalen. Andere organisaties zullen deze 'storm' niet of alleen met heel veel averij overleven. Aangezien een ander soort leiderschap cruciaal geworden is, zal het ook van wezenlijk belang zijn om meer inzicht te verwerven in hoe integraal leiderschap ontwikkeld kan worden. Het blijkt in elk geval een heel eigen proces te zijn. Dat proces maak ik inzichtelijk via twee dimensies: de grootte van de invloedscirkel (dimensie 1) en het bewustzijnsniveau van de leider (dimensie 2).

Dimensie 1: de grootte van de invloedscirkel



Figuur 1: De invloedscirkel van de leider.

1. Leiderschapsontwikkeling omvat in de kern *persoonlijk leiderschap*. Het is onmogelijk om effectief leiding te geven aan anderen als het met jouw persoonlijk leiderschap niet goed zit. Wanneer de leider zijn persoonlijkheid (zoals kwaliteiten, emoties, houding) optimaal weet te hanteren, spreken we van persoonlijk leiderschap. Binnen dit kader past ook de zoektocht naar persoonlijke zingeving. Wat gebeurt er rondom mij? Wat wil ik daarmee? Welke bijdrage wil ik leveren aan deze wereld? Waar wil ik voor staan? In relatie tot de huidige crisis zie je nu vast leiders die zich – vanuit hun rol – over die vragen buigen en andere leiders die doen alsof er niets aan de hand is. En weer andere leiders verkrampen door angst. Ze proberen hun hachje te redden, waardoor ze

terugvallen in oude, beperkende patronen. Patronen die helaas geen afdoende antwoorden zullen opleveren op de prangende vraagstukken die er nu liggen.

2. De eigen ontwikkeling leert stap voor stap dat je van een rups geen vlinder kunt maken. Dit inzicht is de basis om een waardevolle en coachende attitude te ontwikkelen, die nodig is om *anderen* te *(bege)leiden* zonder hun zelfsturing uit te hollen. Bevlogen medewerkers of loyale uitvoerders, aan jou de keuze. Medewerkers voelen meteen het verschil tussen een manager die hen ziet als middelen om zijn doelen te realiseren en een leider die hen beschouwt als gelijkwaardige tochtgenoten. Door de crisis hollen heel veel managers hun *people first*-slogans uit door de manier waarop ze hun organisatie saneren en herstructureren. Enkele maanden terug hadden ze nochtans een mooie wervingscampagne in het kader van de *War for Talent*. Voor integraal leiders vormen de eigen medewerkers de meest effectieve en authentieke campagne.
3. De kracht van organisaties, die in toenemende mate als een levend systeem worden gezien, zit meer en meer in de kwaliteit van de relaties tussen alle (onder)delen ervan. Om een duurzame organisatie op te bouwen, houden integraal leiders tegelijkertijd rekening met verschillende perspectieven: dat van de klant, de medewerker, de aandeelhouder, de maatschappij, het milieu. En zelfs met het perspectief van volgende generaties. Een *organisatie* bouwen gaat nu veel verder dan goed doordachte processen opzetten. Integraal leiders bouwen aan een community, netwerk of chaordisch (tussen chaos en orde) geheel. Deze kunnen, net als een zwerm spreeuwen, vlot meebewegen met een snel evoluerende wereld. Het hiërarchische organisatie-model

haalt het niet meer in deze tijden, omdat betrokkenheid, ondernemerschap, passie, creativiteit en leren nu eenmaal niet afdwingbaar zijn. Een integraal leider weet ook dat de waarden van waaruit hij handelt de organisatiecultuur bepalen. Hij beseft des te meer dat de eigen persoonlijkheid zijn meest krachtige instrument is. Een organisatie op een consistente manier vorm geven vanuit waarden en principes, daar gaat het hier om. De huidige crisistijden zijn op dat vlak een extra consistentiecheck. En het gedrag van leiders heeft in dergelijke tijden heel veel impact op de organisatiecultuur!

4. Voor een integraal leider gaat het om mensen verbinden rondom een uitdagend en hoger doel. Dat nodigt mensen uit om vanuit hun hele zijn – fysiek, sociaal, mentaal en spiritueel – een positieve *bijdrage* te *leveren aan deze wereld*. Businessspiritualiteit is geen trend maar een logische en noodzakelijke volgende stap.

Een integraal leider verbindt mensen rondom een uitdagend, hoger doel

Dimensie 2: het bewustzijnsniveau van de leider



Figuur 2: Het bewustzijnsniveau van de leider.

Het bewustzijnsniveau van de leider staat steeds in relatie tot zijn cirkel van invloed. Sommige hooggeplaatste leiders handelen eerder ten dienste van hun ego dan voor de maatschappij en scoren dus laag op deze dimensie. Daarvan kregen we de laatste maanden mooie voorbeelden te zien. De ontwikkeling in deze dimensie kun je vergelijken met stap voor stap een levenswijze opbouwen waarbij je procentueel meer en meer tijd doorbrengt in de buitenste schillen van het model in figuur 2. Dit betekent heel concreet dat je door de binnenste schillen heen groeit en soms voor een tijd blijft steken, alsof je even in een spreekwoordelijke cocon – om van rups naar vlinder te transformeren – komt te zitten. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer je meer verantwoordelijkheid krijgt als leidinggevende of in tijden van crisis. Kenmerkend voor een integraal leider is dat hij een crisis ziet als een kans in plaats van als een bedreiging. Een integraal leider laat zich in crisistijden leiden door zingeving. Wat is de zin van wat er nu gebeurt? Voor welke diepe transformatie worden we uitgenodigd?

Instinctief handelen

In deze laag spreken we van doen zonder denken of zonder oog voor het onmiddellijke effect of langetermijneffect. Je handelt reflexmatig of reactief, omdat je je aangevallen, niet veilig of onzeker voelt. Dit gedrag heeft geen transformerende kracht en wordt vaak vanuit angst gevoed. Je zit in een soort kramp en bezorgt anderen daardoor vaak ook kramp. In de huidige kredietcrisis – nu het stormt – krijgen we de echte kapiteins te zien. Als het niet stormt, is het immers gemakkelijk om met je boot de show te stelen.

Jung noemt dit het gedrag van een primitieve persoonlijkheid. Mijn ervaring leert dat dit soort gedrag – ook al toont het zich maar één keer – voor een diepe vertrouwensbreuk kan zorgen in de relatie met collega's, klanten, medewerkers. Een team waarvoor ik ooit werkte, kreeg zo eens de frustratie van één van zijn directeuren over zich uitgesproken, louter en alleen omdat voor de zoveelste keer iemand het bedrijf zou verlaten. Deze primitieve reactie heeft het vertrek van heel veel passie en bezieling ingeluid.

In de huidige kredietcrisis krijgen we de echte kapiteins te zien

Onbewust handelen

In deze laag spreken we nog steeds van doen voor denken. Dit handelen zit nog steeds verstrikt in oude patronen, is emotioneel beladen en onbewust gestuurd vanuit angst. Daar waar managers vanuit deze laag leidinggeven aan een organisatie, krijg je organisaties die vol angst versterkende mechanismes zitten. Er is vaak sprake van expliciete en impliciete concurrentie. Mensen worden er voornamelijk aangesproken op hun fouten en tekorten. Er zijn tal van controlemechanismen die het ondernemerschap in de kiem smoren. Een manager die in deze laag actief is, kan klagen dat zijn mensen te weinig initiatief hebben en niet doorhebben dat zijn eigen denken en doen daarvan de wortel is. Manfred Kets de Vries spreekt in dit kader van neurotische organisaties: de neurose van de top wordt de neurose van de organisatie.

Om deze laag te ontgroeien is het belangrijk te beseffen dat ons ego – voornamelijk tijdens onze eerste levensjaren – onbewuste en op angst gebaseerde overtuigingen heeft ontwikkeld. Dit geldt voor zowat iedereen onder ons. Die overtuigingen blijven ons op de achtergrond beïnvloeden, zonder dat we het doorhebben. Telkens gebeurt er iets waardoor zo'n overtuiging wordt geprikkeld of getriggerd, meestal door een gebeurtenis in het hier en nu die ons onbewust herinnert aan een vroeger moment waarop onze behoeftes niet werden bevredigd. We schieten dan terug in de copingmechanismen die we toen ontwikkeld hebben om met die pijnlijke situatie om te gaan (reactief gedrag). Dit soort terugval ligt voor iedereen op de loer en zorgt dat je de dingen even niet meer kunt zien zoals ze zijn. Juist daardoor zul je er niet in slagen om afgestemd en/of authentiek te handelen.

Je vrijmaken van dit soort beperkende overtuigingen is een belangrijk aspect in de ontwikkeling naar integraal leiderschap.

Een integraal leider weet dat hij heel veel ener-

gie en impact verliest zolang deze onbewuste overtuigingen hem sturen. Angst zorgt er immers voor dat men zich eerder gaat richten op zelfbehoud, wat nefast is voor organisaties, de maatschappij en deze wereld in tijden van crisis en verandering. De kramp van de leider wordt dan razendsnel de kramp van de organisatie, terwijl net nu ondernemerschap het verschil kan maken. 'Every single social and global issue of our day is a business opportunity in disguise,' vertelde Peter Drucker jaren geleden al!

Bewust handelen

Vanaf nu begin je je bewust te worden van het feit dat het hier en nu iets ouds kan raken in jezelf, waardoor je zelfsturing in de knoop kan raken. Het denken schuift nu stap voor stap voor het handelen. Een integraal leider heeft het vermogen om objectief naar zijn eigen handelen te kijken vanuit een soort helikopterview (metacognitie). De verwerking van oude emotionele lading is begonnen. Mensen beginnen hun oude copingmechanismen – waarin ze vaak onbewust heel erg getraind zijn – stapsgewijs om te buigen tot talenten. Iemand die bijvoorbeeld goed was in het humeur van zijn ouders scannen om ze zeker niet tot last te zijn, leert geleidelijk aan zijn invoelingsvermogen toepassen om snel vertrouwen op te bouwen bij mensen. Zo slaagt hij erin om sneller tot de kern van de zaak te komen.

In de fase van bewust handelen leer je zelf de verantwoordelijkheid nemen voor wat je overkomt. Dit in plaats van het op allerlei externe factoren te steken, alsof je slachtoffer bent van je omgeving. Je kunt misschien niet kiezen wat je overkomt, maar wel hoe je ermee omgaat! Juist daarom is een crisis voor de een een bedreiging en voor de ander een kans. Mensen die in deze fase groeien, leren hun oude patroon in het moment zelf (in plaats van nadien) te herkennen. Stap voor stap raken ze vervolgens bevrijd van die oude

patronen, omdat ze geleerd hebben dat die niet meer relevant zijn in hun huidige realiteit. Soms gaat dit over heel kleine veranderingen. Maar omdat het naar de kern van de zaak gaat, is de impact op termijn vaak groot.

Je kunt misschien niet kiezen wat je overkomt, maar wel hoe je ermee omgaat



Handelen vanuit waarden

Vanaf nu ontpopt zich een uitgebalanceerder gedrag dat de basis vormt voor integraal leiderschap. Zelfs in crisistijden. Je begint je kernkwaliteiten te ontwikkelen ten dienste van anderen. En je wordt je bewust van je eigen missie (spiritualiteit), waardoor je gedrag als leider vanaf nu geïnspireerd is en inspirerend wordt. Ik vermoed dat het pas vanaf dit punt is dat een leider een organisatie vorm kan geven vanuit waarden. Dat hij een visie en missie kan neerzetten die mensen – met heel hun zijn – aan een uitdagend doel verbinden. Dit meestal omdat ze voelen dat ze nu echt een positieve bijdrage zullen kunnen leveren. Businessspiritualiteit bij uitstek.

Handelen vanuit waarden zorgt dat je niet steeds hoeft terug te vallen op vroegere ervaringen. Waarden helpen nieuw gedrag te ontwikkelen als je geconfronteerd wordt met nieuwe situaties. Door je handelen bewust te toetsen door een soort waardenfilter ontwikkel je waardenconsistent gedrag. Voor een leider cruciaal om een consistente organisatiecultuur te kunnen ontwikkelen. Het scheppend en

transformationeel vermogen van de leider komt hier voor het eerst echt vrij. Dit vermogen is beslissend in deze tijd. Het is waar Neil Young naar verwijst in de track *Lookin' for a Leader* op *Living With War*. De persoonlijkheid van de leider is nu heel expliciet een instrument geworden waarmee hij de verdere ontwikkeling van mens, organisatie en maatschappij mogelijk maakt.

Telkens weer merk ik dat mensen een soort boost doormaken als ze scherp in beeld krijgen wat hun persoonlijke missie, waarden en talenten zijn. Vanaf dan merk je dat mensen razendsnel kennis, vaardigheden en overtuigingen integreren die de realisatie van die missie ondersteunen. Het lijkt alsof het allemaal al – weliswaar op waakstand – aanwezig was. Als ziel, hoofd, hart en voeten op één lijn komen te zitten, krijg je mensen te zien die bijzondere dingen neerzetten en vooral anderen daartoe ook inspireren. Authenticiteit is meteen voelbaar. De technieksesleiders vallen sneller en sneller door de mand en verliezen zo het mandaat van hun medewerkers, en straks ook dat van hun aandeelhouders.

Ik merk dat leiders die in deze laag functioneren hun lichaam gebruiken als een soort kompas (*body awareness*). Hoe meer aandacht ze geven aan de signalen van hun lijf, hoe scherper en sneller de feedback is die ze krijgen op bijvoorbeeld een situatie, beslissing of relatie. We leren vanaf deze laag de signalen van ons lichaam naadloos aanvoelen. Intuïtie en ratio beginnen elkaar te versterken en helpen de leider een uitdagende visie te ontwikkelen ten dienste van ...

Intuïtief handelen

Bij deze laag passen woorden als *bezieling*, *authenticiteit* en *wijsheid*. Hier vallen de vier dimensies netjes in elkaar: de fysieke, sociale, mentale en spirituele dimensie. Integraal leiderschap is een feit. Mensen die erin slagen om vanuit deze laag te handelen, hebben vaak

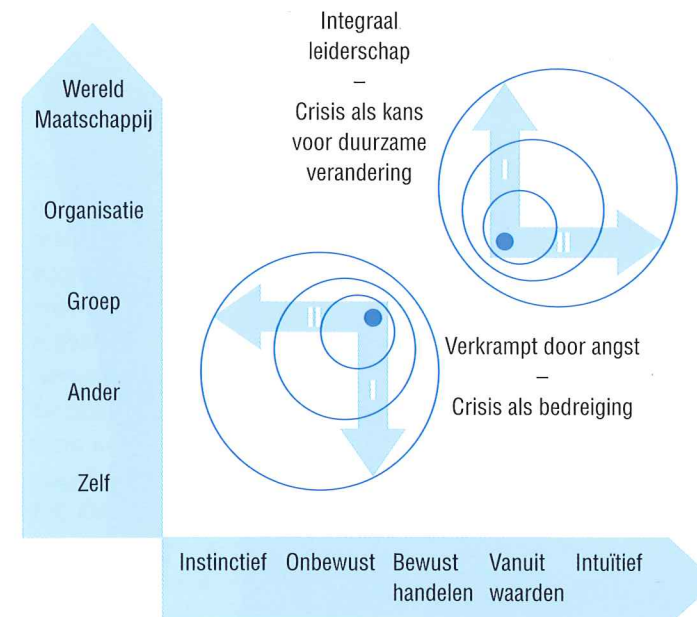
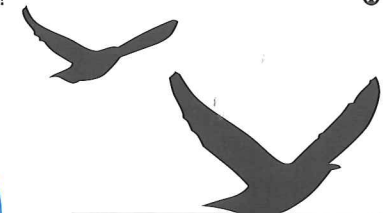
een lange en intense transformatie achter de rug. Ze hebben vooral impact door wie ze zijn, eerder dan door wat ze zeggen en hebben (zoals macht, geld, status).

Tijdens een gesprek met een leider die als bezielend wordt ervaren, kreeg ik de volgende woorden cadeau toen ik hem vroeg naar hoe hij moeilijke beslissingen neemt:

'Ik maak mezelf leeg, laat mijn vertrouwde referentiekader, mijn bezigheden in denken en doen los. Ik ga als het ware staan in het midden van de tollende gedachten en woorden die in me opkomen om in het centrum van die gedachtestorm de stilte op te zoeken, het zogenoemde niet-weten. Met een open hart maak ik vervolgens verbinding met datgene waaraan ik op dat moment werk. Dat kan een probleem zijn met een medewerker, team of leverancier. Hierdoor lijkt het alsof ik die situatie in één keer door alle relevante perspectieven heen kan bekijken. Dan pas kan ik een situatie echt zien zo-

als ze is voor alle stakeholders. Daardoor ben ik intens verbonden met het geheel en voel of zie ik wat er nodig is om het geheel op een duurzame manier een stap verder te helpen. Let wel, het lijkt eerder op een soort ontvangen dan op bedenken. Dan ben ik in staat om vol vertrouwen tot handelen over te gaan, ook al kan ik het niet meteen hard maken.'

Integrale (fysieke, sociale, mentale en spirituele) ontplooiing is cruciaal voor een integraal leider. Dat doet hij bijvoorbeeld via meditatie, introspectie, de zoektocht naar een persoonlijke missie, lichaamswerk, coaching, training, zelfstudie. Hij ontwikkelt zichzelf als instrument (dimensie 2) om zo een steeds groter geheel te leren leiden (dimensie 1). Zo slaagt hij erin een organisatiecontext te creëren waarin mensen vanuit heel hun zijn een positieve bijdrage kunnen leveren aan de wereld. Dat is waar Neil Young naar op zoek is. En gelukkig is hij niet alleen! ✕



Figuur 3: Integraal leiderschap

Over Philippe Bailleur

Philippe is opgeleid tot officier aan de Koninklijke Militaire School te Brussel en werkte 4 jaar als personeelsverantwoordelijke op een operationele luchtmachtbasis die vnl. humanitaire operaties ondersteunt. Daarna werkte hij enkele jaren als trainer/coach binnen de Belgische Krijgsmacht en een HR consultancy-bedrijf. Philippe is nu organisatie-adviseur en coach voor Kessels & Smit, The Learning Company. pbailleur@kessels-smit.be