



Leiderschap

Leiderschap wordt vaak verbonden aan een functie. Aan een manager, een bestuurder of iemand die formeel verantwoordelijk is voor een team of organisatie. Zelf kijk ik daar anders naar.

Voor mij begint leiderschap niet bij een positie, maar bij een mens.

Iedereen die invloed heeft op de ontwikkeling van anderen geeft op een bepaalde manier leiding. Een ouder aan een kind. Een docent aan een leerling. Een coach aan een sporter. Een manager aan een team. De vraag is daarom niet alleen welke functie iemand heeft, maar vooral hoe iemand met die verantwoordelijkheid omgaat.

Juist onder druk wordt zichtbaar wat leiderschap werkelijk betekent. Wanneer belangen groter worden, verwachtingen toenemen en de uitkomst onzeker is, ontstaat gemakkelijk de neiging om sneller te beslissen, meer controle uit te oefenen of vooral op korte termijn resultaten te sturen. Toch heb ik juist in die situaties geleerd dat goed leiderschap vaak begint met iets anders.

Met waarnemen.

Een goede leider probeert eerst met al zijn zintuigen waar te nemen wat er werkelijk speelt voordat hij beslist. Niet omdat hij geen richting durft te geven, maar omdat hij beseft dat niemand de volledige werkelijkheid overziet. Ieder mens neemt de werkelijkheid waar vanuit zijn eigen ervaringen, verwachtingen en geschiedenis. Onze waarneming is daarom altijd persoonlijk. Juist daarom is zij zo waardevol én vraagt zij om bescheidenheid.

Een leider neemt zijn eigen waarneming serieus, zonder haar onmiddellijk gelijk te stellen aan de werkelijkheid. Wanneer iemand iets zegt en je merkt dat er in jezelf twijfel ontstaat, hoef je niet te concluderen dat de ander niet eerlijk is. Veel zorgvuldiger is het om verantwoordelijkheid te nemen voor je eigen waarneming. *“Ik hoor wat je zegt, maar ik merk dat ik het nog niet helemaal kan plaatsen.”* Of: *“Ik merk dat ik het nog niet helemaal kan vertrouwen.”* Daarmee blijft de werkelijkheid open. Niet om de ander te veroordelen, maar om samen verder te onderzoeken wat er werkelijk speelt. Soms blijkt de ander iets achter te houden. Soms ontdek je dat je eigen geschiedenis of ervaringen je waarneming kleuren. Beide zijn mogelijk. Juist daarom vraagt leiderschap niet alleen om luisteren, maar vooral om zorgvuldig waarnemen.

Van daaruit ontstaat ook het gesprek waarin verschillende perspectieven naast elkaar mogen bestaan. Een goede leider weet dat niemand de volledige werkelijkheid overziet en dat juist verschillende inzichten nodig zijn om tot een zorgvuldig besluit te komen. Hij creëert daarom de omstandigheden waarin mensen zich veilig genoeg voelen om hun mening te geven, hun twijfel uit te spreken en ook datgene te benoemen wat nog niet helemaal onder woorden te brengen is.

Uiteindelijk komt er altijd een moment waarop een keuze gemaakt moet worden. Vanaf dat moment verandert ook de opdracht van een leider. Niet langer gaat het om de vraag welke richting de voorkeur had, maar of mensen zich aan de gekozen richting kunnen verbinden. Een leider creëert daarom niet alleen duidelijkheid over de koers, maar ook de omstandigheden waarin commitment kan ontstaan. De ideale situatie bestaat daarbij niet. Toch kan een leider de kans aanzienlijk vergroten dat mensen zich werkelijk verbinden aan een gezamenlijk besluit.

Dat vraagt meer dan kennis en vaardigheden.

Het vraagt zelfkennis.

Leiders die zichzelf kennen, zijn vaak beter in staat om zorgvuldig af te wegen, verantwoordelijkheid te dragen en trouw te blijven aan hun waarden wanneer de druk toeneemt. Zij hoeven niet voortdurend te bewijzen dat zij gelijk hebben, maar durven ook ruimte te maken voor andere inzichten. Niet omdat zij

besluiteloos zijn, maar omdat zij begrijpen dat goede besluiten groeien uit een zorgvuldig proces van waarnemen, luisteren, afwegen en kiezen.

Daarvoor is een stevig fundament nodig.

Wij noemen dat basiszekerheid. Niet het vertrouwen in wat je kunt, maar het diepgevoelde vertrouwen dat je er mag zijn als mens. Leiders die vanuit die basis functioneren, zijn minder afhankelijk van status, macht of erkenning. Daardoor ontstaat ruimte om beslissingen te nemen die niet alleen op korte termijn effectief zijn, maar ook op langere termijn bijdragen aan vertrouwen, samenwerking en ontwikkeling.

Werkelijk leiderschap vraagt daarom niet alleen om controle, maar ook om verantwoordelijkheid. Controle heeft een belangrijke plaats. Zij helpt om richting, duidelijkheid en structuur te bieden. Verantwoordelijkheid gaat echter een stap verder. Zij vraagt het vermogen om steeds opnieuw af te stemmen op de mensen, de situatie en het grotere geheel waarvoor je verantwoordelijkheid draagt. Dat vraagt de moed om complexe vraagstukken niet terug te brengen tot eenvoudige antwoorden, maar de werkelijkheid onder ogen te zien en toch keuzes te durven maken. Niet vanuit zekerheid, want die bestaat zelden, maar vanuit betrokkenheid.

Juist daar ontstaat geloofwaardigheid.

Mensen voelen feilloos aan wanneer woorden, intenties en gedrag met elkaar overeenstemmen. Wanneer een leider niet alleen spreekt over vertrouwen, maar ook uit vertrouwen leeft. Niet alleen verantwoordelijkheid vraagt, maar haar ook zelf draagt. Niet alleen richting aanwijst, maar die richting ook voorleeft.

Dat is voor mij de kern van leiderschap. Niet mensen vertellen wat zij moeten doen, maar omstandigheden creëren waarin mensen het beste van zichzelf kunnen laten zien. Want uiteindelijk wordt de kwaliteit van een leider niet alleen zichtbaar in de resultaten die hij behaalt, maar vooral in de mensen die dankzij zijn leiderschap tot ontwikkeling komen.