



KLAASSEN & CO

Leiderschap

Leiderschap begint op het moment dat jouw leven invloed krijgt op het leven van een ander.

Dat kan een ouder zijn die zijn kind begeleidt, een leraar die nieuwsgierigheid aanwakkert, een coach die een sporter helpt groeien, een bestuurder die richting geeft aan een organisatie of een collega die zonder formele positie het verschil maakt binnen een team. Leiderschap begint daarom niet bij een functie. Het begint op het moment dat een mens verantwoordelijkheid draagt voor de omstandigheden waarin anderen zich ontwikkelen.

Juist daarom raakt leiderschap voor mij veel minder aan macht dan aan verantwoordelijkheid. Niet de verantwoordelijkheid om het leven van een ander over te nemen, maar om een omgeving te helpen scheppen waarin de ander tot zijn recht kan komen. Zoals een ouder zijn kind niet maakt, maar wel de veiligheid biedt waarin het zich kan ontwikkelen, zo kan ook een leider de ontwikkeling van een ander nooit afdwingen. Hij kan haar alleen uitnodigen.

Dat vraagt iets bijzonders van degene die leidinggeeft. Natuurlijk zijn kennis, ervaring en vakmanschap belangrijk. Maar uiteindelijk blijkt iets anders doorslaggevend. Mensen luisteren naar woorden, maar zij stemmen zich af op de mens die die woorden uitspreekt. Zij voelen feilloos aan of alle vezels dezelfde kant op staan. Of woorden, houding, keuzes en handelen werkelijk één geheel vormen. Juist daarom is leiderschap nooit alleen zichtbaar in wat iemand zegt, maar vooral in de manier waarop iemand aanwezig is.

Wie anderen wil uitnodigen verantwoordelijkheid te nemen, zal zelf verantwoordelijkheid moeten nemen. Wie vertrouwen wil ontvangen, zal zelf betrouwbaar moeten zijn. Wie openheid wil stimuleren, zal zelf bereid moeten zijn zich open op te stellen. Niet omdat leiders volmaakt zijn. Integendeel. Ook zij twijfelen, vergissen zich, falen en leren. Juist daarin wordt zichtbaar of iemand bereid blijft zichzelf onder ogen te komen en zich steeds opnieuw af te stemmen op wat werkelijk klopt.

Dat wordt misschien nergens duidelijker dan wanneer de invloed groter wordt. Succes, waardering, macht en verantwoordelijkheid zijn op zichzelf niet verkeerd. Zij bieden juist de mogelijkheid om veel goeds tot stand te brengen. Tegelijkertijd doen zij een voortdurend beroep op de mens die die verantwoordelijkheid draagt. Juist dan blijkt hoe gemakkelijk iemand verwijderd kan raken van datgene waarvan hij ooit diep van binnen voelde dat het klopte.

Daarom heeft leiderschap voor mij alles te maken met basiszekerheid. Niet omdat een leider daardoor geen emoties meer kent. Emoties horen bij het leven. Vreugde, teleurstelling, angst, boosheid en verdriet vertellen ons iets over onze ontmoeting met de werkelijkheid. De vraag is niet of die gevoelens er mogen zijn. De vraag is hoe wij ons vervolgens tot die gevoelens verhouden. Juist daar ontstaat verantwoordelijkheid. Niet in wat wij voelen, maar in de manier waarop wij handelen.

Een leider met voldoende basiszekerheid hoeft succes niet groter te maken dan het is en mislukkingen maken hem niet kleiner dan hij is. Hij blijft leren, blijft luisteren en blijft zich ontwikkelen. Niet omdat hij onzeker is, maar omdat hij weet dat leiderschap nooit af is. Juist daardoor ontstaat de vrijheid om ook onder moeilijke omstandigheden trouw te blijven aan wat van binnen klopt.

Misschien is dat wel de diepste betekenis van leiderschap. Niet dat mensen jou volgen omdat je macht hebt, maar omdat jouw manier van leven hen uitnodigt om ook steeds meer zichzelf te worden. Niet door hen te veranderen, maar door omstandigheden te scheppen waarin zij zich kunnen ontwikkelen en verantwoordelijkheid durven nemen voor hun eigen leven.

Leiderschap geeft daarom niet alleen richting aan wat mensen doen. Het geeft ook richting aan de cultuur waarin mensen dagelijks met elkaar samenwerken. De manier waarop een leider reageert op fouten, luistert naar anderen, besluiten neemt en omgaat met tegenslag, wordt langzaam onderdeel van de cultuur waarin

anderen werken. Mensen nemen namelijk niet alleen kennis van elkaar over. Zij nemen ook manieren van kijken, samenwerken en leven van elkaar over.

Werkelijk leiderschap begint daarom voor mij niet bij de vraag hoeveel invloed wij hebben, maar bij een veel eenvoudigere vraag:

Leef ik zelf wat ik anderen probeer voor te leven?

Roel Klaassen, Juli 2026