

NLP tip van de maand



oktober
2010

Persoonlijk leiderschap



Jaap Hollander

Persoonlijk leiderschap

In november begin ik met een nieuw leiderschapsproject: de 'Leadership Lounge', een doorgaande leiderschapstraining. Daarom ben ik weer eens in het wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap gedoken. In deze tip-van-de-maand gaan we kijken naar wat we in ons persoonlijk leven kunnen met de nieuwste wetenschappelijke inzichten over leiderschap. Want je geeft niet alleen leiding aan een bedrijf of een groep of een organisatie, maar ook aan jezelf en aan je eigen leven. Je zou het 'persoonlijk leiderschap' kunnen noemen.

Authentiek leiderschap

Leiderschap is een populair onderwerp in de wetenschap. Waarom? Waarschijnlijk omdat er grote belangen mee gemoeid zijn. We hadden vanaf de jaren '80 al verschillende leiderschapsmodellen: transactioneel leiderschap, situationeel leiderschap en visionair leiderschap. Dat laatste model was vanaf pakweg 2000 het belangrijkste. Daar zijn anno 2010 al weer verschillende nieuwe modellen bij gekomen. Bijvoorbeeld *authentiek* leiderschap, *cognitief* leiderschap, *dienend* leiderschap, *complexiteits*leiderschap, *gedeeld* leiderschap en *e-*leiderschap.... als deze ontwikkeling zich voortzet, hebben we

over een jaar of 20 een eigen model voor elke leider. Van de modellen die op dit moment 'hot & happening' zijn, gooit vooral het 'authentieke leiderschap' hoge ogen. Authentiek leiderschap is de nieuwe trend; jezelf zijn als leider.

De wetenschap komt er wat later achter

De principes van het visionaire leiderschap, zeker als je uitgaat van het basismodel dat wij al een jaar of 15 gebruiken, blijven goed overeind. Dat zie ik trouwens telkens weer, als ik in de wetenschappelijke literatuur duik: wat wij in de praktijk met NLP doen sluit uitstekend aan bij de nieuwste wetenschappelijke inzichten. Ik heb me vaak afgevraagd hoe dat eigenlijk mogelijk is. Hoe kan het dat NLP, een systeem dat uit de jaren 80 stamt, 30 jaar later nog steeds zo up-to-date is? Ik denk dat het komt doordat NLP-technieken worden beoordeeld op een sink-or-swim basis. Ze worden in trainingen en workshops aangeboden. Daardoor moet een NLP-techniek zijn nut in de praktijk bewijzen, anders zal hij roemloos zinken. Als de deelnemers in de praktijk geen goede resultaten ervaren, zullen ze een training niet aan anderen aanraden. Je zou dit kunnen zien als een soort continu onderzoek in de praktijk. Zo wordt NLP gevormd en bijgestuurd op basis van praktisch nut. Ik denk dat de wetenschap uiteindelijk dezelfde principes en dezelfde methoden ontdekt, waardoor die twee - NLP en wetenschap - vaak verrassend goed bij elkaar aansluiten.

Eigenschappen van de authentieke leider

Terug nu, naar de nieuwe leiderschapsstudies. Er waren blijkbaar nog al wat niet-authentieke leiders, waardoor nu het begrip authentiek leiderschap is ontwikkeld. Wat blijft staan, is dat een effectief leider minimaal drie dingen nodig heeft: een beeld van waar het met de organisatie naartoe moet, een gevoelsmatige verbinding tussen dat beeld en zijn eigen identiteit en het

vermogen om dat beeld te communiceren. Maar blijkbaar is dat niet altijd genoeg. Dat heeft er waarschijnlijk mee te maken dat er aan de tweede factor (de verbinding tussen je eigen identiteit en visie) vaak geen aandacht wordt besteed. Er wordt wel een visie genoteerd en vaak wordt hij ook luidkeels geroepen, maar vaak staan mensen er niet bij stil, wat die visie met *hen* te maken heeft. Wat het model van het authentieke leiderschap toevoegt zijn vooral deze vier dingen:

- evenwichtige informatieverwerking ('balanced processing'),
- geïnternaliseerde waarden ('internalized moral perspective'),
- relationele openheid ('relational transparency')
- zelfbewustzijn ('self awareness').

Simpel gezegd komt het hier op neer: een effectieve leider heeft een beeld van een positieve toekomst, en dat beeld kan hij ook overdragen. En daarnaast gebruikt hij zowel zijn verstand als zijn intuïtie, weet hij zelf wat hij goed en slecht vindt, laat hij zien wat hij voelt, en kent hij zijn sterke en zwakke punten. Klinkt dat je bekend in de oren? Drie van deze vier 'toevoegingen' zaten al in ons eigen leiderschapsmodel, alleen besteedden we tot nu toe weinig officiële aandacht aan de combinatie van cognitie en intuïtie, het evenwicht tussen verstand en gevoel.

Leiding geven aan je eigen leven

Wat kunnen we hier nu mee voor onszelf, in ons persoonlijk leven? Als ik er even van uitga dat jij een leider bent die leiding geeft aan jouw persoonlijke leven, dan zijn volgens deze inzichten zeven dingen belangrijk, die ik zo meteen zal noemen. Aan sommige daarvan zou je een hele training kunnen besteden en aan de meeste zou je op zijn minst een hele tip-van-de-maand kunnen wijden. Deze keer zal ik ze alleen beschrijven. Ik zou zeggen, probeer het eens uit en mail mij maar als je tegen hindernissen aanloopt, dan besteed ik daar de volgende tip-van-

de-maand aan.

1. *Visie*

Je hebt een beeld van waar je naartoe wilt met je leven. Daar zou ik vanuit ons leiderschapsmodel nog aan toe kunnen voegen: je hebt ook een beeld van je eigen levensgeschiedenis en je ziet hoe dit doel daar in past. En je hebt bovendien ook nog een beeld van wat er allemaal gaande is om je heen, de maatschappelijke ontwikkelingen, de ontwikkeling van de technologie maar ook bijvoorbeeld de levensfase waarin je zit en je relaties. Je ziet hoe jouw toekomstvisie bij al die dingen aansluit. Dat is op zich al een interessante oefening om te doen, al deze factoren definiëren.

2. *Verbinding*

Je weet wat de verbinding is tussen dit positieve toekomstbeeld en wie je bent. Dat vooronderstelt natuurlijk dat je weet wie je bent. Daar hebben we het ook al eerder over gehad. Je kunt hiervoor het beste een metafoor gebruiken. Ik ben een soort....

3. *Communicatie*

Je kunt je visie communiceren. Dit is een interessant punt, omdat de leiderschapsstudies er helemaal van uitgaan dat je leiding geeft aan anderen. Dus hoe zit dat dan, als je leiding geeft aan jezelf? Wat houdt het in, om je visie *aan jezelf* te communiceren? Ik kan me voorstellen dat het dan gaat om het levend houden van je visie voor jezelf. Met andere woorden: wat kun je doen om jezelf regelmatig aan je eigen visie te herinneren? Wat kun je doen om je visie levend te houden? En dan kom ik toch ook weer bij anderen uit, want waarschijnlijk gaat dit het beste door

jouw visie - waar jij naartoe wilt met jouw leven - aan anderen te communiceren. Met andere woorden: vertel het aan de mensen om je heen. Het communiceren van je visie aan jezelf is overigens nog niet eens zo'n gek idee. Want ook bij normaal, op anderen gericht leiderschap is het de kunst om in de maalstroom van praktische beslommeringen aan je visie te blijven denken en je visie te blijven communiceren. Volgens mij geldt dat net zo voor je visie op je persoonlijke ontwikkeling.

4. *Evenwichtige informatieverwerking*

Als het gaat om beslissingen die belangrijk zijn voor je toekomst, wil je daar graag zowel cognitief als intuïtief mee bezig zijn. Enfin, in vorige tips-van-de-maand hebben we het al gehad over de rol van het onbewuste. Dus op het moment dat je inziet dat je te maken hebt met een belangrijke beslissing, zou ik zeggen: zet het goed cognitief op een rijtje wat je allemaal weet over het onderwerp. Maak bijvoorbeeld het klassieke lijstje met plussen en de minnen. Maar leg het dan weg, en laat vanuit je onbewuste beelden, gevoelens, associaties, dromen, et cetera opborrelen. En zoek dan naar een goede combinatie, waarin ze beide tot hun recht komen.

5. *Geïnternaliseerde waarden*

Anders gezegd: ken je criteria. Het is belangrijk om te weten wat je belangrijk vindt. En het is ook belangrijk om te weten wat je onbelangrijk vindt. Daar zijn op zich hele trainingsprogramma's voor ontwikkeld, 'Verrijk je missie met MPA', is bijvoorbeeld zo'n trainingsprogramma. Maar wat je op dit vlak in ieder geval kunt doen, is eens kijken naar momenten waar je leven goed voelde en je afvragen: wat was op dat moment belangrijk voor mij, en hoe werd dat

vervuld? En misschien ook het omgekeerde: wanneer voelde ik mij slecht en welke waarden werden op dat moment voor mij niet vervuld?

6. *Relationele openheid*

Hier hebben we net zoiets als bij punt drie: als het gaat om leiderschap, waarbij je in principe altijd leiding geeft aan andere mensen, dan gaat het natuurlijk om openheid naar anderen toe. Als het alleen om jezelf gaat, wordt dat openheid naar jezelf toe. Als je er zo tegenaan kijkt, kom je al gauw uit op gedeelten. Openheid naar jezelf toe lijkt mij in wezen het vermogen om allerlei verschillende kanten van jezelf ruimte te geven. Daarmee bedoel ik dat verschillende kanten van jezelf op zijn minst de mogelijkheid krijgen om uit te leggen wat zij belangrijk vinden, wat zij graag willen.

7. *Zelfkennis*

De laatste eigenschap van effectieve leiders die we hebben besproken, is zelfkennis: weten wat je zwakke kanten zijn en wat je sterke kanten zijn. En hoe doe je dat? Je zou kunnen kijken naar de drie grootste successen en je drie grootste hindernissen. Of je zou het aan mensen in je omgeving kunnen vragen...

Dus wat is de tip? De tip is: doe dit (zie boven). Ik wil wedden dat het een hoop oplevert.

jh@iepdoc.nl