

Over duurzaam leiderschap en nalatenschap

The dark side of the moon

Auteurs: **Jakob van Wielink & Leo Wilhelm**

In een wereld die steeds verandert, is leiderschap belangrijk om organisaties en mensen te helpen op een duurzame manier succesvol te zijn. We zien een verlangen om dit succes niet ten koste van anderen te laten gaan, maar juist grotere groepen ervan te laten profiteren. Het is daarbij een uitdaging om een goede balans te vinden tussen stabiliteit en vernieuwing. Leiders moeten de belangrijkste waarden en doelen behouden, terwijl ze zich ook aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Leiderschap is hier het vermogen om invloed uit te oefenen die impact en resultaat oplevert. Duurzaam leiderschap reageert goed op veranderingen, maar geeft daarbij ook vorm aan transitie.



Marcel, een ervaren ziekenhuisdirecteur, loopt door de gangen van zijn instelling als een verpleegkundige hem vraagt of ze hem iets mag voorleggen. Mark zegt ja, ook al is hij onderweg naar een volgende afspraak. De verpleegkundige leek teleurgesteld na hun gesprek, realiseert Mark zich later. Hij beseft achteraf dat hij vooral bezig was geweest met hoe hij snel antwoord kon geven en door kon lopen. Dit moment blijft aan hem knagen. Het dringt tot hem door dat hij vaker in gesprekken niet echt aanwezig is. Wat houdt hem tegen om werkelijk in dialoog te gaan?

Transitie

Het is de taak van de leider om transitie vorm te geven. Transitie hangt samen met verandering, maar verschilt er wezenlijk van. Veranderingen vinden plaats in de zichtbare buitenwereld, het feitelijke, voor ieder waarneembare: het logo verdwijnt van het gebouw, de manager vertrekt, de organisatie betreft een nieuw pand of de oprichter overlijdt. Bij transitie gaat het

echter om het emotionele, cognitieve, fysieke en spirituele proces in mensen, en tussen mensen, dat door verandering in beweging gezet kan worden. Transitie is groei op identiteitsniveau, die opgeroepen wordt door verandering.

Transitie kan op verschillende gebieden plaatsvinden. We onderkennen zowel persoonlijke transitie – de innerlijke ontwikkeling die mensen doormaken – als professionele transitie – de ontwikkeling van professionals in hun ambacht. Deze vormen van ontwikkeling komen vaak samen bij veranderingen in organisaties. Ook teams en organisaties maken dan transities door. Het gebeurt echter niet vanzelf. Dat maakt transitie – het effect van de verandering waar de leider zo naar verlangt – ook weerbarstig. Het vereist een fundamenteel andere benadering dan het managen van de zichtbare buitenkant.

Transitie kun je zien als de achterkant, *'the dark side of the moon'* van verandering. Het is er onlosmakelijk mee verbonden, en toch, wanneer je je perspectief gericht houdt op de verandering zelf, zal de transitie zich altijd aan je blikveld onttrekken. Transitie begint zodra de gedachte aan verandering realiteit wordt, zodra het kunnen ontkennen of negeren van de aanstaande verandering niet meer tot de mogelijkheden behoort. Transitie kun je ook zien als de onderstroom bij veranderingen. Transities verlopen in fasen, maar zijn niet planbaar zoals veranderingen dat vaak wel zijn. Transitie speelt zich binnenin en tussen mensen af, en vraagt dat zij afscheid nemen van een bekende werkelijkheid, om deze bij een verandering in te ruilen voor een veelal nog onbekende toekomst. Zonder afscheid van de oude

“De ware nalatenschap van een leider wordt niet gemeten aan wat ze zelf bereiken, maar aan wat ze achterlaten voor anderen om voort te bouwen.” –

Peter Drucker

situatie kunnen mensen zich niet verbinden aan een nieuwe situatie. En tussen het oude dat nog niet helemaal voorbij is en het nieuwe dat nog niet aangebroken is, ligt een tussenruimte – de spreekwoordelijke woestijn – die mensen eerst hebben te doorkruisen. Je kunt niet welkom heten voordat je afscheid hebt genomen.

Falend leiderschap

Het blijft niet bij dit ene moment voor Marcel. Tijdens een vergadering een week later merkt hij dat een jonge arts kritiek uit op een nieuwe beleidsmaatregel. In plaats van door te vragen naar de achterliggende zorgen, voelt Marcel de onweerstaanbare neiging om de discussie snel af te kappen en door te gaan naar de volgende agendapunten. Later realiseert hij zich dat deze neiging voortkwam uit zijn eigen onzekerheid. Kritiek voelt voor hem vaak als een persoonlijke aanval; een reactie die hij herkent uit zijn jeugd, toen hij zich regelmatig onbegrepen voelde door zijn vader met wie hij in gesprek trachtte te komen.

De belangrijkste faalfactor in leiderschap is dat leiders onvoldoende, of onvoldoende goed, verbinden. Dit speelt bij leiders wereldwijd, bij het zoeken naar invloed, impact en resultaat, en bij het doorvoeren van veranderingen in het bijzonder. Willen we van 'duurzaam leiderschap' kunnen spreken, dan is verbinding onmisbaar. Het gaat daarbij om de verbinding van de leider met zichzelf, zijn diepste waarden vanuit

een gezonde identiteit, en met de mensen die hij probeert te inspireren tot beweging. Het gaat dan ook om de verbinding tussen mensen onderling, en de verbinding tussen de mensen en de organisatie. Neem willekeurig welk gefaald project, elke niet geslaagde verandering: de persoon van de leider en zijn (on)verbindend vermogen op cruciale momenten zullen een hoofdrol vervullen.

Verbinding ontstaat door bewust toenadering en nabijheid te zoeken tot anderen, om een sterkere relatie op te bouwen. Dit vraagt van de leider de vaak moeizame keuze zich kwetsbaar op te stellen en het risico te lopen op afwijzing. In samenwerking is verbinding essentieel om resultaten te behalen. De leider heeft een voorbeeldfunctie en daarmee grote invloed op hoe emotionele verbinding binnen de organisatiecultuur wordt ervaren. Mensen beoordelen leiders altijd op twee aspecten: hoe liefdevol iemand overkomt – denk aan empathie, warmte en betrouwbaarheid – en hoe daadkrachtig iemand is – denk aan bekwaamheid en besluitvaardigheid. Alleen liefdevol zijn is niet genoeg om resultaten te boeken of verandering te realiseren. Tegelijkertijd kan alleen daadkrachtig handelen leiden tot afwachten bij anderen, of zelfs tot angst binnen de organisatie. Dat kan weer zorgen voor stagnatie. Daarom hebben leiders de verantwoordelijkheid om beide aspecten voortdurend in balans te laten zien.

De kern van hoe een leider zich verbindt, ligt in het *person effect*: de unieke, zowel positieve als negatieve, manier van overkomen en verbinden. Veruit de meeste leiders scoren zichzelf op hun person effect veel hoger dan hun omgeving. Er zit voor de

groeit van de leider dan ook weinig anders op dan zich te oefenen in het structureel ophalen van feedback op dit person effect. Het is misschien wel de ongemakkelijkste taak van de leider. Want, is hij wel zo inspirerend als hij denkt of zegt te zijn, is hij wel de *people manager* waar zijn LinkedIn-profiel van getuigt of de transformationeel leider waar zijn cv van rept?

Het verbindend leiderschap waarover we spreken, komt niet alleen de leider zelf, maar vooral de organisatie ten goede. Het helpt medewerkers op hun beurt zich met hun eigen waarden, en de doelen en het bestaansrecht van de organisatie te verbinden. We bewegen dan naar de roeping van de organisatie.

Roeping

Net zoals mensen een roeping hebben – of ze zich er bewust van zijn of niet, en of ze er gehoor aan geven of niet – zo hebben organisaties ook een roeping. De vraag naar roeping gaat over wie je ten diepste bent, op de laag van je (gezonde) identiteit, en welke betekenisvolle doelen je nastreeft, het effect dat je wilt hebben op je omgeving. Je roeping is daarbij een constante in een wereld van verandering. Waar je roeping niet wijzigt, kan de vorm waarin je er uiting aan geeft wel veranderen. Ook kan je roeping in de verschillende rollen die je vervult op verschillende manieren doorwerken.

Wanneer de roeping van mensen in lijn ligt met de roeping van de organisatie, kan de verbinding het sterkst worden. Persoonlijke waarden, dromen en verhalen worden dan onderdeel van het grotere verhaal, de *corporate story*. Elke organisatie heeft een eigen ontstaansverhaal dat onderdeel is

van haar roeping. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk dat organisaties het verhaal dat de oprichters inspireerde, meenemen in de kern van de organisatie. Mensen verbinden zich met verhalen omdat ze zichzelf, hun dromen en hun verlangens erin herkennen. Ook voelen ze zich door gedeelde verhalen onderdeel van een groter geheel, wat bijdraagt aan de betekenis die mensen toekennen aan wat ze meemaken.

Transformationeel leiderschap

Door als verteller ook hoofdpersoon van je eigen levensverhaal te zijn, en verantwoordelijkheid te nemen voor de handelingen, kun je meer sturing aanbrengen. Zelfs wanneer gebeurtenissen je overkomen. Mensen creëren zo hun eigen levensverhalen om verbanden te leggen tussen verschillende gebeurtenissen in hun leven. Zo ontstaat er harmonie tussen deze gebeurtenissen en hoe ze passen bij het leven en de identiteit van de verteller.

In de context van organisaties betekent dit dat leiders uitgedaagd worden zich bewust te zijn van hun roeping om vandaaruit een inspirerend voorbeeld te geven aan hun medewerkers. Een cruciale vraag van leiderschap is naar de eigen inspiratie: op welke wijze is de eigen levenslijn, zowel de plus- als de minkant, inspirerend voor de leider zelf? Anders gezegd: welke positieve betekenis – dat is leren – heeft de leider aan de eigen ervaringen kunnen geven? Die betekenisgeving is intrinsiek verbonden met geïnspireerd kunnen zijn. Leiders die zelf niet geïnspireerd zijn, kunnen onvoldoende inspireren, en daarmee niet werkelijk leiden. Dit maakt het verschil tussen transactioneel leiderschap – zorgen dat taken worden uitgevoerd – en transformationeel leiderschap – het

beste in mensen naar boven halen. Transformationele leiders werken – zelfs als ze het niet expliciet zo noemen – vanuit een diepere motivatie en weet hebben van hun roeping.

Verbinding door dialoog

In een sessie met zijn executive coach besluit Marcel te onderzoeken waar zijn moeite met dialoog vandaan komt. Hij ontdekt dat het vermijden van confrontatie een patroon was geworden dat diep in zijn verleden geworteld lag. Zijn vader, een autoritaire man, stond nooit open voor andere perspectieven, waardoor Marcel zich als kind terugtrok en zichzelf onzichtbaar maakte. Op andere plekken was Marcel geneigd vanuit die teruggetrokkenheid de strijd aan te gaan, alles op alles te zetten om zich gehoord te weten. Hij ontdekt hoe dit patroon onbewust zijn leiderschap beïnvloedde. Even eenvoudig als ongemakkelijk besluit Marcel een actieve stap te zetten om verandering te realiseren, te beginnen met het regelmatig vragen van feedback aan zijn team.

Door de diepere doelen van de organisatie te verbinden met de trots van de medewerkers, kan de verbinding groeien via een dialoog binnen de organisatie. Dialoog is het samen zoeken naar een grotere waarheid dan ieder van de gesprekspartners vooraf zelf kende. Dialoog begint met oprechte nieuwsgierigheid naar de ander, vooral

met empathie, aandacht en oprechte belangstelling voor het perspectief van de ander. De meeste leiders hebben veel te weinig zicht op de wijze waarop ze in lange – meestal saaie – monologen vervallen, zonder aandacht te hebben voor wat de ander of anderen willen inbrengen. In plaats van alleen je eigen verhaal – over de visie, de reden van de verandering bijvoorbeeld – te willen blijven delen, is het zaak om net iets meer interesse te tonen in het verhaal van de ander. Dat van jezelf ken je immers al. Geïnteresseerd zijn is belangrijker dan interessant zijn.

Om als team en organisatie betekenis te geven aan veranderingen – en transitie vorm te geven – helpt het als iedereen niet alleen zijn eigen levensverhaal en de rol van veranderingen daarin kent, maar hierover ook in gesprek gaat met collega's. De dialoog over vragen als 'wie ben ik, wie zijn wij nu we dit in onze organisatie hebben meegemaakt' maakt echte transitie en daarmee groei mogelijk.

Duurzaamheid en nalatenschap

Duurzaam leiderschap draait uiteindelijk om de nalatenschap die een leider achterlaat – een erfenis die verder reikt dan het succes van vandaag en een diepere betekenis geeft aan de toekomst. Het is de blijvende impact van keuzes, waarden en acties die voortkomt uit de roeping van de leider. Niet alleen binnen de organisatie, maar ook in de bredere samenleving weerspiegelt deze nalatenschap de essentie van betekenisvol leiderschap.

Een leider die vooruitkijkt naar zijn nalatenschap creëert ruimte voor groei en continuïteit. Door helder te maken welke waarden en doelen essentieel zijn, wordt

een fundament gelegd voor een duurzame toekomst. Zo wordt de roeping van de organisatie niet alleen een richtsnoer voor vandaag, maar een baken dat toekomstige generaties inspireert.

De echte uitdaging is ervoor te zorgen dat deze visie blijft leven, ook als de leider vertrekt. De roeping van de organisatie biedt daarbij houvast: een langetermijnkompas dat toekomstige beslissingen richting geeft en de verbinding levend houdt. Zo wordt duurzaam leiderschap niet alleen een persoonlijk streven, maar een collectieve beweging die blijft groeien en bloeien.

Enkele maanden later staat Marcel opnieuw voor dezelfde verpleegkundige, maar deze keer besluit hij haar zijn volle aandacht te geven. Hij stelt open vragen en parafraseert wat hij hoort. Dat parafaseren is hij tegen alle weerstand in gaan oefenen. En het werkt. Tijdens het gesprek heeft Marcel een binnenpretje: ja, zo gemakkelijk kan het dus zijn. Aan het einde van het gesprek bedankt de verpleegkundige hem, zichtbaar opgelucht. Voor Marcel voelt dit als een overwinning: hij merkt hoe het bewust aangaan van dialoog niet alleen zijn relaties met anderen, maar ook zijn eigen vertrouwen en inzicht enorm heeft versterkt. Dit proces maakt hem niet alleen een betere leider, maar ook een completer mens.

The dark side of the moon

And all that is now

And all that is gone

And all that's to come

*And everything under the sun is in tune
(everything)*

But the sun is eclipsed by the moon.

There is no dark side in the moon, really

Matter of fact, it's all dark.

(Pink Floyd, uit Eclipse, van het album The Dark Side of the Moon)

In de schaduwzijde van de maan ligt de kern van duurzaam leiderschap verscholen. Deze onzichtbare kant van verandering vraagt van leiders om voorbij het waarneembare te kijken en de innerlijke processen van transitie te omarmen. Het is een gebied dat ongemakkelijk voelt, waar onzekerheid regeert en waar geen kaarten beschikbaar zijn om de weg te wijzen. Juist hier, in de schaduw, wordt de kracht van leiderschap getest en gevormd. Het vraagt moed om deze kant niet te ontwijken, maar haar te onderzoeken.

Transitie is de voedingsbodem voor groei. Het is de ruimte waarin afscheid nemen en omarmen hand in hand gaan, waarin kwetsbaarheid en daadkracht samenkomen. Zoals Marcel ontdekt in zijn proces, is het aangaan van de dialoog met die verborgen lagen van zichzelf en anderen een cruciale stap in zijn leiderschap. Deze zoektocht leidt niet alleen tot betere beslissingen, maar tot een diepere verbinding met de roeping van de organisatie en de mensen die daar deel van uitmaken.

Wanneer leiders leren navigeren in deze onzichtbare dimensie, transformeren ze niet alleen organisaties, maar inspireren ze een cultuur van continu leren en verbinden. Zo wordt het duister niet langer gevreesd, maar een bron van licht van betekenis dat lang schijnt, langer dan een mens bedenken kan. ♦

Referentie

- Van Wielink, J.P.J., Fiddelaers-Jaspers, R.J.M., & Wilhelm, L. (2023). *Taal van transitie. Je roeping als leider in een wereld van verandering*. Circle Publishing.



Jakob van Wielink (1974) is initiatiefnemer van en partner in De School voor Transitie en als faculty mentor verbonden aan het Portland Institute for Loss and Transition (VS).



Leo Wilhelm (1966) is leidinggevende en coach bij de Rijksoverheid en als adviseur transitie verbonden aan De School voor Transitie.
www.deschoolvoortransitie.nl