

Leiderschap in verandering - Samen doen wat ertoe doet

Leiderschap evolueert snel. En terecht, want de wereld verandert snel. Het grootste deel van leiders aan wie (anoniem) gevraagd wordt of ze denken voldoende capaciteiten in huis te hebben om de complexiteit van nu en in de toekomst succesvol te hanteren, zegt van niet. Wat kunnen we daaraan doen?

Achterhaald beeld van leiderschap beperkt ons

Door een achterhaald beeld van leiderschap, zien veel mensen zichzelf onterecht niet als leider en is ook de leiderschapsontwikkeling in organisaties onvolledig. Er zijn namelijk drie dimensies waarlangs leiderschap zich ontwikkelt, waarvan er meestal maar eentje, de *skill*-dimensie, aandacht krijgt. Dat is een gemiste kans. Gedreven professionals gaan snel 'level up' in hun leiderschap als ook de andere twee dimensies, *stage* en *state*, ingezet worden.

Level up door twee extra dimensies van leiderschap

De bekende **skill**-dimensie bevat je vaardigheden en wordt ook horizontale ontwikkeling genoemd. De **stage**-ontwikkeling beschrijft je volwassenheid in omgaan met complexiteit (en wordt ook verticale ontwikkeling genoemd) en de **state**, oftewel diepte-ontwikkeling, bepaalt of je dat alles kunt inzetten, juist als het erom spant.

De capaciteiten die we nodig hebben om zinvol en effectief om te gaan met de snel veranderende omstandigheden vinden we op het evolutionair volgende niveau van stage-ontwikkeling. Daarom is het van het grootste belang voor het succesvol voortbestaan van organisaties (en voor de menselijke soort op onze mooie planeet) om leiderschap naar het volgende niveau van ontwikkeling te krijgen.

De evolutie van leiderschap

De titel van mijn nieuwe boek [Leiderschap in verandering](#) heeft twee betekenissen. Het gaat over hoe je leiding geeft in een veranderende omgeving en over hoe leiderschap zelf in verandering is. Als we snappen hoe leiderschap evolueert, kunnen we bewuster sturen.

Er zijn vier fasen in wat we belangrijk vinden in leiderschap en wie we dus serieus nemen als leider:

1. Dominante expert – Tot halverwege de twintigste eeuw lag de nadruk van leiderschap vooral op de individuele persoon en de positie van de leider. Je werd geboren met eigenschappen van een leider zoals dominantie en charisma.
2. 'Soft skills' manager – Vervolgens kwam er iets meer aandacht voor leiderschap als iets waarvoor je de competenties en vaardigheden kon ontwikkelen.
3. Collectief proces – Daarna ontstond het collectief leiderschap, dat wil zeggen: de relatie tot anderen en tot de context komt in beeld. Leiderschap wordt gezien als proces met de nadruk op stijlen en procedures.
4. Gericht op de bedoeling – Sinds het begin van de 21ste eeuw is er een sterke nadruk op gezamenlijk leiderschap voor een gemeenschappelijk waardevol doel.

Deze historische ontwikkeling volgt de ontwikkelingsstappen in de stage-dimensie. Na elke doorbraak, zoals de industriële revolutie, ontdekken we na verloop van tijd de beperkingen van onze manier van doen. Vervolgens komt dan de volgende stap die het beter maakt. Maar die stap veroorzaakt, ironisch genoeg, zelf ook weer nieuwe onvoorziene problemen. Zo struikelen we samen naar het verwezenlijken van onze menselijke potentie toe.

Onze potentie inzetten

Waar staan we nu? Op een punt met veel potentie. We leven in een wereld van dreigende catastrofes, snelle technologische

ontwikkelingen en een ongekennde welvaart. Dat, in combinatie met ons grote verlangen om een waardevolle bijdrage te leveren, kan er voor zorgen dat we een grote stap voorwaarts maken. Daarbij hebben we dan volgens mij alle dimensies van ontwikkeling nodig zodat we een vitale organisaties en een gezonde maatschappij kunnen bouwen die werkt voor iedereen.

Ik zie veel gedreven professionals die graag een mooie bijdrage willen leveren. Ze kunnen dat nog succesvoller en soepeler gaan doen door inzicht te krijgen in hoe stage-ontwikkeling werkt en door met hun state-ontwikkeling aan de slag te gaan. Dan zien ze makkelijker het grotere plaatje, ook in onverwachte situaties. Ze zijn, ondanks de drukte en complexiteit, veerkrachtiger en gefocust.

[Anouk Brack](#) geeft training en coaching in leiderschapsontwikkeling in binnen- en buitenland, online en offline. Ze is als eerste in Nederland volledig gecertificeerd in Leadership Embodiment. Ze werkte meer dan 15 jaar aan de Wageningen Universiteit, richtte een stichting op voor integraal leiderschap voor duurzaamheid, en is mede-oprichter van The Centre for Embodied Wisdom. Ze is de auteur van [Leiderschap in verandering](#).