

Unser Kopf ist rund, damit das Denken
die Richtung wechseln kann.

Persoonlijk reflectieverslag



Francis Picabia (1879 - 1953)

K.T. van Montfort
Stud.nr. 4379079
Datum: 3 oktober 2014
NCOI Opleidingsgroep B.V.
Master in Management & Innovation
Masterclass Persoonlijk Leiderschap

docent: Peter de Roode

1. Voorpagina

De titel is programmatisch én associatief gekozen omdat ik mijn denken, voelen en doen met dit reflectieverslag van richting zal trachten te veranderen van *minder ik* naar *meer wij*.

2. Verantwoording

Dit onderzoek is tot stand gekomen na inschrijving aan de NCOI Hogeschool voor de "Master Management van Innovatie en Verandering" in april 2013 in het kader van de Masterclass Persoonlijk Leiderschap van mei 2014 t/m juni 2014 door Peter de Roode, consultant en auteur van onder andere *Leidinggeven kun je zelf!* (2012), *Werkvormen voor managers* (2012) en een reeks artikelen over organisatieontwikkeling en verandering. Mijn dank geldt daarnaast de studiegenoten van de Masterclass voor hun opbouwende kritiek alsmede leden van organisaties om me heen voor de dialoog om dit *persoonlijk reflectieverslag* mogelijk te maken, in het bijzonder mijn twee coaches en mijn medevenoot.

Dit reflectieverslag sluit aan op mijn eindopdracht van de masterclasses Strategisch Management waarin ik de eerste vijf stappen van strategievorming heb doorlopen volgens het *7-stappen marketingmodel* (Nijssen&Frambach, 2009) om de markt en mogelijkheden van intercultureel trainings-/organisatieadviesbureau VOF meyerhold German-Dutch.Com te onderzoeken ter bevordering van co-creatie met mijn klanten, en de eindopdracht van de masterclass Innovatiemanagement met het *praktijkplan marketinginnovatie* ten behoeve van mijn voornoemd adviesbureau. Met het reflectieverslag ga ik verder van buiten naar binnen.

3. Samenvatting

Mijn stakeholders zijn ook mijn opdrachtgevers die een gefundeerde, open en authentieke dialoog verwachten die de vertrouwensbasis legt om iets voor elkaar te kunnen betekenen: herstel van het in de loop der jaren ingeslopen ik-perspectief van de breed georiënteerde en onderlegde eenpitter naar een organisch wij-perspectief is daarvoor een gezonde uitdaging.

De confrontatie met de context van het *morele kompas* volgens Bill George (2007), de *Professionele ethiek* van Rob van Es (2011) met zijn filmische representatie van morele dilemma's, mijn eigen in de loop der jaren verworven spectrum van economen, filosofen, kunstenaars, (organisatie)psychologen, auteurs over management en leiderschap met de Oostenrijker Fredmund Malik (Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, 2006, bezieling van strak geleide hiërarchieën) en de Duitser Reinhard Sprenger (Radikal führen, 2012, leiderschap als facilitering van samenwerking), gepassioneerde onderwijzers als Joseph Beuys aan de Kunstacademie Düsseldorf en mijn professoren aan de Vrije Universiteit en de Gemeenteuniversiteit Amsterdam, ondernemers met alternatieve organisatieconcepten zoals de Braziliaan Ricardo Semler, een vermogende filantroof en sociaal vernieuwer, en ten slotte iets van begrijpelijk onbegrip bij mijn medestudenten in de masterclass ten opzichte van mijn holistische en daardoor soms sprongachtige denkwijze vormen de bron om met dit reflectieverslag van gespleten- en gedrevenheid naar innerlijke kalmte te streven en met de voeten de aarde te raken die de juiste vragen op het juiste moment in zich draagt in plaats van voorbarig antwoorden uit te venten op vragen die nog niet gesteld zijn en me daardoor te vervreemden van degenen met wie ik wil coöpereren^B.



Afb. 2: Mit Steuergeld bezahlte Vampir-Ökonomie der Nachtgestalten: Fredmund Malik

Want er leven heus meer opvattingen over management en verandering dan ik intussen ken, maar de kunst is om vanuit het eigen referentiekader, want een ander heb je in wezen niet, erachter te komen wat de denkbeelden van de ander zijn, als je samen iets wilt bewegen.



Of met Hessel Lindenberg, volgens *Management Scope* thans nr. 33 van de top-100 Nederlandse commissarissen, gesproken: "Je moet de klant zo ver krijgen dat hij jou vraagt om te doen wat je te doen van plan bent." Zo gehoord als welgemeend advies tijdens een netwerkbijeenkomst van de Duits-Nederlandse Kamer van Koophandel toen hij nog bestuurder bij de ING was. Daarvoor moet je de opvattingen en denkbeelden van de klant achterhalen en er zo op inspelen dat hij de knoop doorhakt in je voordeel.

Afb. 3: Hessel Lindenberg (profiel op www.managementscope.nl)

En dat het publiek niet om relativering verlegen zit, bewijst de polemieek van Schmidt (2009):

Tanz der Management-Vampire: Der Malik-Ansatz

03.06.2009, Glosse von Artur P. Schmidt alias Turi van Helsing

Nach den bisherigen Modewellen im Management: Management by Objectives, Management by Walking Around, Management by Exceptions, Management by Delegation, Management by Results, Shareholder Value Management, Management by Helicopter (Ben Bernanke), Management by Ping Pong (Peer Steinbrück) stellt sich die Frage ob wir uns bei Malik jetzt auf das Management by Dracula freuen dürfen.

Der Management-Vampir

"Fredmund Malik kann tote Firmen wieder zum Leben erwecken" - titelte jüngst der Tagesanzeiger in seiner Online-Version. Doch dies steht in krassem Gegensatz zu den Vorstellungen des Ökonomen Schumpeter hinsichtlich einer notwendigen kreativen Zerstörung.

Wo kommen wir hin, wenn wir allen maroden Firmen, erst das letzte Blut in Form von Geld absaugen und ihnen dann mit Geldplasma wieder Leben einhauchen würden. Eine Vampir-Ökonomie der Nachtgestalten wäre die Folge, deren Bluttransfusionen mit Steuergeldern bezahlt werden müssten.

Fredmund Malik als Graf Dracula seines St. Galler Management-Gruselkabinetts, das möglichst viele Beratungshonorare absaugt? Warum lebt der Mann, der angeblich alles richtig macht, in einem von Kameras überwachten Anwesen im Stile eines Mini-Stammheim-Gefängnisses? Etwa aus Angst vor seinen Kunden, die er mit Beratungsaufträgen ausgesaugt hat oder etwa aus Angst vor dem Vampirjäger Blade?

Wasser predigen und Wein trinken

Richtig ist, dass Fredmund Malik seit mindestens zwei Jahrzehnten vor der großen Weltwirtschaftskrise warnte. Wer jedoch auf den Futures-Trader gehört hätte, wäre nicht sehr reich an den Finanzmärkten geworden, im Gegenteil er hätte die Größte Hausse aller Zeiten verpasst und wie der Guru selbst Millionen an den Börsen der Welt verzockt.

Wie Broker in Frankfurt kolportieren hat er in den letzten Jahren kaum einen Trade erfolgreich abgeschlossen und auf seinen Konten ein wahres Blutbad angerichtet. Denn das lange Warten auf den Crash zerstört nun einmal das Eigenkapital eines jeden Pessimisten. Der angebliche Mann der Stunde beweist, dass auch ein blindes Huhn irgendwann einmal recht hat, denn irgendwann kracht es zwangsläufig im Gebälk des weltweiten Bankster-Imperiums.

Wenn Malik beim Traden an den Finanzmärkten so gut wäre, wie er sich gibt, dann würden er und seine 300 Zombie-Jünger (in der Vampirwelt auch Ghul genannt) längst schon eine Stiftung zur Erhaltung der Nacktmulls und zur Förderung des Alpinismus gegründet haben, um der Nachwelt etwas bleibendes zu hinterlassen. In seinen Managementlettern dreht Malik sich nämlich permanent im Kreis, wobei alter Wein in neuen Schläuchen verkauft wird. Doch schon in der Bibel im Kapitel Matthäus (9, 17) können wir nachlesen, dass dies der falsche Ansatz ist.

Daarmee is treffend samengevat dat niet alles goud is wat glanst in managementland en een zekere dosis humor toegevoegd aan de compositie van dit reflectieverslag dat op zijn wijze de polemieek voert tegen Bill George alvorens er een raakvlak ter verzoening uit te destilleren om de onderhavige taak uiteindelijk met even grote energie als groot plezier te volbrengen, mede dankzij de beleving van masterclass, docent, medestudenten en coachinggesprek.

4. Inhoudsopgave

1. Voorpagina	p. 1
2. Verantwoording	p. 2
3. Samenvatting	p. 2
4. Inhoudsopgave	p. 4
5. Inleiding - Leerdoelen	p. 4
6. Leiderschapsontwikkelplan	p. 6
7. Casus moreel dilemma	p. 19
8. Verkennend onderzoek	p. 20
9. Conclusies en aanbevelingen	p. 22
10. Terugblik	p. 23
11. Bijlagen <small>(verwijzingen in superscript)</small>	
A. Literatuurlijsten Persoonlijk Reflectieverslag en Authentiek Leiderschap	
B. Curriculum Vitae communicatieadviseur drs. K.T. van Montfort aug. 2014	
C. 360 graden feedback leidinggevende functie Programmaleider apr. 2012	
D. Eindbeoordeling leidinggevende functie Programmaleider mei 2012	
E. Uitkomst vragenlijst "Het nemen van verantwoordelijkheid" juli 2014	
F. Vragenlijsten "Metten van Vertrouwen" en uitkomsten sept. 2014	
G. Vrijgeleiden als interventiemethode (J.M. Haffmans, 2006)	

5. Inleiding - Leerdoelen

1. Van eigenliefde (verliefd op eigen intellectuele context, visievorming, eenzame uitvoering) naar liefde voor anderen en de omgeving: Hoe kom ik weer van *ik* via *jij* naar *wij*?
2. Met Spiral Dynamics (herkennen omgevingsfactoren en ontwikkelingsfasen om mij heen) naar betrouwbare beoordeling van kansen: Hoe plaats ik *mijn ambitie* in *context*?
3. Van eigengereidheid (onvoldoende registreren van signalen uit de omgeving naar mij toe) naar het stellen van de juiste vragen: Hoe krijg ik mensen *mee* als teamlid/leider?

Het antwoord uit de eerste les om met dit reflectieverslag te bevragen is **verbinding maken**. SMART geformuleerd: het gaat om mij (specifiek), het wordt beoordeeld (meetbaar), het is voor mij een openbaring (acceptabel), het is begrijpelijk (realistisch) en het moet medio 2015 operationeel zijn zodat ik met het diploma van deze opleiding vooruit kan (tijdsgebonden).

De eerste case gaat over mijn rol als regisseur van een theaterproject van 2008 t/m 2010, de tweede case over mijn programmaleiderschap aan het Mediacollege Amsterdam 2011-2013.

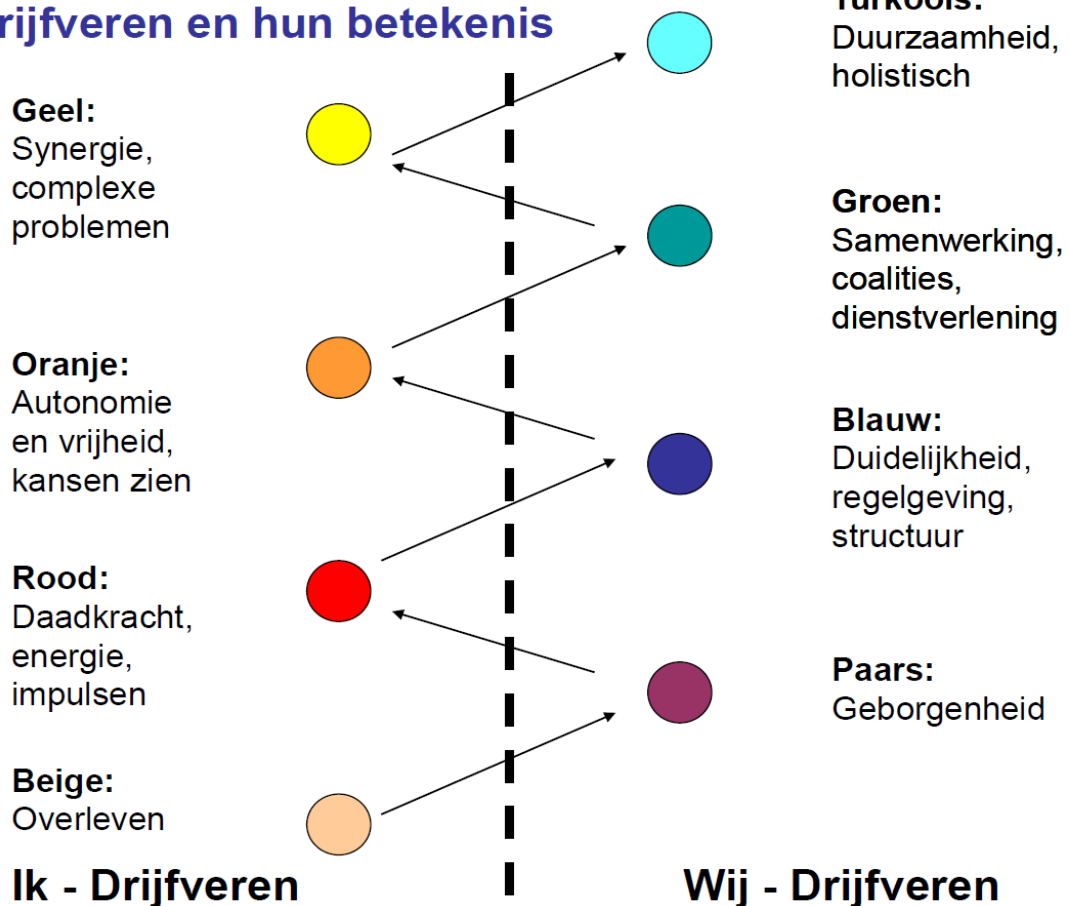
De beschrijving van de eerste case volgt hieronder, de tweede case in de essay aan mezelf bij het leiderschapsontwikkelplan (Personal Leadership Development Plan) volgens George.

De eerste case is een verhaal dat in een notepad een soortgelijke problematiek weergeeft als in de eerste paragraaf van het leiderschapsontwikkelplan gepresenteerd om het oog te gaan richten op de cruciale aandachtspunten. Een Marokkaanse acteur die vanaf zijn elfde in Nederland leeft na schapenhoeder in het Atlasgebergte te zijn geweest, herbeleeft zijn verhaal tijdens de repetities van een monoloog gewijd aan de Marokkaans-Nederlandse

bokskampioen Nordin Ben Salah die in 2004 onder onopgehelderde omstandigheden aan de Amsterdamse Europalaan met pistoolschoten werd geliquideerd. Hij had op de ADSM-werf gewerkt en zijn trainer Michel van Halderen leren kennen die hem kampioen maakte en wat je "rolmodel" voor problematische want "vaderloze" immigrantenjongeren noemt. "Vanuit de bergen trok ik naar de lagen landen. Ik ben niet meer op reis maar ook nog niet gearriveerd", luidde de openingszin van de monoloog. De repetities ademden een zulke authenticiteit dat de jonge amateuracteur die beroeps wilde worden, afgetraind maar verzwakt door diabetes, zo diep tot zijn innerlijke kern doordrong dat hij na ruim een jaar ineens niet meer op kwam dagen om met een andere regisseur (van Marokkaanse afkomst) het proces door een "light versie" van de monoloog af te ronden. De acteur was vernalen tussen zijn twee culturen, zijn tegenstrijdige waardepatronen, gekoesterde dromen en de realiteit om hem heen én op de planken bij de poging zich op het toneel te vereenzelvigen met het personage Nordin Ben Salah, genoemd Fightin' Nordin, met alle risico's van dien die ook professionele acteurs niet altijd bespaard blijven. Tegen zijn wanhoop bracht ik de dubbele ambitie in waarmee we samen waren begonnen nadat hij de nodige subsidie had binnen weten te halen om het project als opdrachtgever te kunnen bekostigen. Wat hij aan ambitie inboette door zienderogen verlies van energie door het enorme beroep op zijn geestelijk en lichamelijk gestel probeerde ik te compenseren met de verdubbeling van mijn inspanningen om hem op koers te houden. Zodanig blind voor wat er buiten mij speelde, draaide het hele traject voor mij op een enorme teleurstelling uit omdat ik me door de acteur in de steek gelaten voelde. Terwijl hij van geel naar beige zakte door verlies van ons groen, ging ik van rood naar oranje zo niet de illusie van geel en viel naar beige in de dynamische spiraal (Beck & Cowan 1996).

Nu ik dit schrijf, besluit me het gevoel dat ik die 'tragedie' niet had verwerkt voordat ik aan de anders ingebedde leiderschapstaak aan de MBO-instelling van de tweede case begon.

De Theorie van Spiral Dynamics Drijfveren en hun betekenis



Afb.4: Spiral Dynamics - Drijfveren en hun betekenis (Graves, Beck & Cowan 1996, De Roode 2014)

6. Leiderschapsontwikkelplan

naar: richtlijnen Your Personal Leadership Development Plan (George 2007, pp. 238)

1. Your True North: Essay aan mezelf - Door schade en schande wijs (ge)worden

"Ze zijn omringd door een zo grote schare professorale definities, conclusies, consequenties, uitdrukkelijke en stilzwijgende stellingen, beschikken over zo'n massa uitwijkmogelijkheden dat, ook al zouden ze nog zo in Vulcanus' netten verstrikt raken, ze toch zouden ontkomen door hun fijne nuances waarmee ze alle knopen zo gemakkelijk doorhakken, dat de scherpe bijl van Tenes het niet kan verbeteren; zozeer wemelen ze van pas bedachte woordjes en wonderbaarlijke uitdrukkingen," schrijft Erasmus van Rotterdam 1560 in hoofdstuk 53 van zijn "Lof der Zotheid" onder de titel 'Spitsvondige Theologen', niet zonder van tevoren te hebben gewaarschuwd dat hij misschien beter aan dit hoofdstuk zwijgend voorbij had moeten gaan om geen slapende honden wakker te maken (kon ik dat hierover ook zeggen).

Hij slaat zijn eigen waarschuwing echter in de wind en schrijft het hoofdstuk toch, gezien de omvang een van de belangrijkste in het boek - het is het grootste van hele werk. Erasmus haalt scherp uit naar de theologen, die volgens hem de inquisitie gebruiken naar hun eigen goeddunken. Dan klaagt hij de verschillende antwoorden van de theologen aan, die volgens hem kant noch wal raken. Daarop volgt zijn beklag over hoe theologen zich druk maken over irrelevante vraagstukken in de theologie, zoals de wijze waarop Christus ontvangen is: volledig vervreemd van het alledaagse leven en de gewone mens (wat je true north noemt).

Een prachtige metafoor voor de duizelingwekkende hoeveelheid managementliteratuur die ons moet helpen om de juiste draai te vinden. Zo is Nederland na Zwitserland en voor de VS het land met de grootste adviseurdichtheid ter wereld (Wohlgemuth 1995, p. 21): een beetje adviseur heeft al een of meer boeken op zijn naam staan om de goegemeente te verlichten.

Een keur van deze 'duideronomische' werken heb je in het Nederlands, Engels en Duits verslonden voor en tijdens de masterclass Persoonlijk Leiderschap, van Drucker, Mintzberg, Covey, Maslow, Belbin, Gordon, Quinn, Weber (Fayol, Taylor, Mayo, Herzberg, Warren, Owen, McGregor, Bennis, Goldratt, Peters, Kotter, Burns, Blanchard, Blake en Mouton, Bass, Riesman, Ofman, Rosenthal, Kwakman en Cozijnse - de laatste twee nog even - daargelaten) en George via Wilke, Kets de Vries en ten Have naar Malik en Sprenger, door laatstgenoemde pregnant samen gevat met de opmerking dat de kern van management de facilitering van samenwerking is (Sprenger 2012, pp. 53). Wat is wijsheid? Sturen, coachen, dienen, (ver)bieden, laten, controleren, transformeren, alles authentiek? "Want vertrouwen is goed, maar Hoffmann is beter." (Hoffmann 2012, oorspronkelijk toegedicht aan Vladimir Ulyanov Lenin, Russisch politicus 1870-1924 en leider van de Nieuwe Economische Politiek in de jonge Sovjet-Unie). Hoever ben je bereid vertrouwen te geven om het te ontvangen?

Enfin, en dan denk je terug aan begin vorig jaar toen je anderhalf jaar nadat je in je team op de vraag van de afdelingsdirecteur naar gegadigden voor de functie van programmaleider van de mbo-opleiding Ruimtelijke Vormgeving schichtig je vinger had opgeheven bij gebrek aan andere liefhebbers vanwege 'oud zeer' naar later bleek, en een lastig bestuurbaar team van eigenwijze creatievelingen die dat van zichzelf natuurlijk beter wisten dan jij die er pas een jaar eerder als docent Duits en Ondernemersvaardigheden was bijgekomen.

Zo ineens bij de schare der gelovigen gevoegd begin je gaandeweg maar vooral achteraf naar boven te krijgen welke bekentenissen en (geloofs?)overtuigingen te rijmen vallen met je aanpak die net als het beginnend leraarschap op de een of andere wijze schippert tussen de autoritaire en de laissez-faire leiderschapstijl in een nest van autonome democraten die aan een creatieve chaos eerder de voorkeur geven dan een strakke beroepsgerichte aanpak om de - door de een studenten, door een ander leerlingen genoemde - pupillen veelzijdig en weerbaar te maken voor de harde beroepspraktijk in de creatieve sector.

Ziezo je **eerste valkuil** om in te trappen onder de vlag van door jou uitgeroepen vernieuwing: weg van de troetelpedagogiek naar een no-nonsense benadering onder verdediging van de creatieve vermogens, geleid door commentaren van stakeholders uit het stagebureau en de branchevereniging dat de studenten qua mentale belastbaarheid en qua vakdeskundigheid, laat staan qua commercieel inzicht en klantgerichtheid onder doen voor de concurrentie.

Ziedaar de **tweede valkuil** om zich niet zozeer met het dagelijkse reilen en zeilen van de opleiding te bemoeien (dat weten ze zelf toch wel?!), maar vooral met de toekomstvisie en de heroriëntatie inclusief het creëren van een nieuwe opleidingstak op mbo2-niveau naast de te hervormen mbo4-stroom onder benadering van de plaatselijke pers ter promotie van al dat nieuws, plaats nemend op de stoel van de directie, alras teruggefloten door de eerste en met stoel en al voor de deur gezet door de tweede afdelingsdirecteur na weer een reorganisatie.

Met Wilke gesproken (1987, niet zo heel nieuw, maar toch wel degelijk ogend): "We zien (...) dat topmanagers bij uitstek geroepen zijn om beleid te formuleren. (...) Middenniveau managers houden zich bezig met het subsysteem beslissingen. (...) De lagere niveau managers ten slotte houden zich bezig met de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer. (...) Bekwaamheden die op het ene niveau van de organisatie nodig zijn, kunnen soms volstrekt onbruikbaar zijn om op een lager niveau van organisatie leiding te geven. Een voorbeeld: het betrof een niet zo lang geleden aangestelde lager niveau manager in een groot landbouwproducten verwerkend bedrijf. Daarvoor had hij een klein bedrijfje in een andere branche geleid. Wat bleek? Hij was te weinig bereid om zich te verdiepen in de technische kant van zijn nieuwe baan; bovendien had hij de neiging zich te veel bezig te houden met langere termijn planning (door anderen 'bespiegelingen' genoemd) en te weinig met de concrete activiteiten van zijn ondergeschikten op de werkvloer. Hij bleek geen effectieve leider: hij droeg niet of onvoldoende bij tot het groepssucces." (Wilke 1987, p. 203)

Na jaren als zelfstandige aanbieder van taal- en communicatieadviesdiensten in Nederlands-Duitse context voor bedrijfsleven en overheid in eigen verantwoordelijkheid zonder personeel was de valkuil niet ver te zoeken om voor de troepen uit te lopen en op weg naar de toekomst te weinig aandacht te besteden aan het dagelijks reilen en zeilen van de afdeling.

En zo begint in de lente van 2013 de fase om uitgespuugd te worden waar je ingezogen was. Je hebt succes behaald met je **eerste speerpunt** om voldoende nieuwe studenten te werven voor het voortbestaan van de opleiding. Helaas heb je je partner van de scholenbezoeken, de docent productpresentatie, gebruuskeerd door diens informele lesruil met de docent marketing, tevens decaan, via de mail bij de groep en de afdelingsdirecteur aan de kaak te stellen omdat je je gepasseerd voelde wat in jouw beleving je autoriteit heeft ondermijnd die er door deze voorbarige actie niet sterker op is geworden. Een gesprek onder vier ogen blijkt later de betere oplossing om de procedurele gang van zaken met elkaar af te stemmen.

Immers is de betreffende docent een van de oprichters van de ruim vijf jaar oude opleiding en je voorganger als programmaleider die in de ogen van de leiding niet genoeg heeft gedaan om aan te mogen blijven en thans tegen zijn zin een coachingtraject opgedrukt heeft gekregen dat zijn onmin moet wegnemen en zijn arbeidsvreugde herstellen die er volgens hem niet eens onder geleden heeft. Als enige voltijdkracht van een dozijn teamleden gaat hij stug door met zijn onderdeel van het totaalprogramma. Wat aan de ogenschijnlijke frustratie ten grondslag heeft gelegen, heb je niet durven te vragen om zogenaamd geen oud zeer op te halen, maar eigenlijk uit onzekerheid om je de struikelblokken van een medewerker en collega op de hals te halen. Dat had je plannen aan het wankelen kunnen brengen waartegen je onderhuids al een mengeling van wantrouwen hier en vertrouwenskrediet daar voelt, zonder je er verder mee te bemoeien. Uiteindelijk heb je jezelf onder ander door het ontwijken van die persoonlijke benadering met je plannen helemaal onderuitgehaald en het krediet verspeeld door een te zware hypotheek te nemen op het zo genaamde idiosyncratische krediet volgens Hollander (1970): "Hij benadrukt dat een leider zich op twee manieren ten opzichte van de groep waarmaakt: hij moet de verwachte opbrengsten van de

ondergeschikten verhogen (in dit geval betere studieresultaten van de studenten, *aanm. v.d. auteur*). Hij dient zich dus te conformeren aan de verwachtingen (als hij die al kent, *aanm. v.d. auteur*) van zijn ondergeschikten. Als nu de leider zorgt voor groepssucces en zich conformeert aan in de groep levende verwachtingen, dan verwerft hij zogenaamd *idiosyncratische krediet*. Binnen zekere grenzen mag hij daarna zelfs gaan afwijken van de verwachtingen van de groep, zolang hij maar succes heeft." (Wilke 1987, p. 215).

De verbetering van de studieresultaten is al op gang gekomen binnen de groep, hierin voorgestaan door de wiskundeleraar en huidige docent Ruimtelijk Inzicht en wordt verder beoogd door het **tweede speerpunt**, de ontwikkeling van een leerplan conform het geldende mbo-kwalificatiedossier onder verantwoordelijkheid van de programmaleider tegen het einde van de lente. Die taak heb je gedelegeerd aan een enthousiaste jonge docente beeldende vorming met een kleine aanstelling die zich waar moet maken om haar tijdelijk contract liefst met uitbreiding verlengd te zien. Het gewenste periodieke structurele overleg ("bilateraal tje") met haar over de voortgang van het leerplan ontloop je door drukke werkzaamheden om een Duitse partnerschool te zoeken, contacten met het beroepsveld te leggen en gastdocenten aan te trekken die de vakkundige leemte aanvullen. Wel voorzie je haar van een vertaald format dat je van een mogelijke Duitse partnerschool hebt gekregen, maar uiteindelijk loopt de docente tegen de zomer met een leerplan in dat format weg zonder dat jouw kleine maar essentiële bijdrage bij jouw meerdere bekend wordt, want jij hebt die niet gecommuniceerd. Evenmin heb je aansluiting gezocht bij de zorgdocente, tevens echtgenote van voornoemde docent Ruimtelijk Inzicht en mentor van voornoemde jonge docente beeldende vakken i.o. Deze zorgdocente blijkt tijdens een van de schaarse gesprekken een door de wol geverfd politiek dier die alles doet om naast de studenten met name haar eigen toko te beschermen en tevens materiaalkunde geeft op een manier waar je twijfels over koestert omdat je in haar lessen ten gunste van de artistieke vrijheid onvoldoende aandacht voor veilig werken hebt geconstateerd dat volgens jou bij het uitvoeren van ruimtelijke ontwerpen met diverse materialen en gereedschappen een onmisbare vereiste is. Van huis uit lerares handenarbeid is zij doorgegroeid tot kunstnaares met een reeks pedagogische scholingen om haar manier van doen te onderbouwen en volgens jou en anderen om je heen door te slaan in het beantwoorden aan de zorgbehoefte van problematische leerlingen met als gevolg onvoldoende aandacht voor bij deze opleiding passende beroepsgerichte capaciteiten en prestaties in plaats van op een hbo-vervolgstudie aan een kunstacademie aan te sturen die slechts voor weinigen haalbaar blijkt. Creatief met kurk verdien je later moeilijk je centen.

Een stevige machtsbasis waartegen je uit gebrek aan positiemacht (formele bevoegdheden) weinig hebt in te brengen behalve collegiaal overleg en uitwisseling van beweegredenen om het zus of zo te doen. Meermalen komt in je op om tweegesprekken te voeren over de wederzijdse wensen en verwachtingen aan het eigen functioneren en de toekomst van de beroepsopleiding in relatie tot persoonlijke ambities en de veranderende beroepsomgeving. De vragenlijst heb je al klaar liggen, maar de gesprekken ga je niet aan. In plaats daarvan sta je ook nog het voorzitterschap van de wekelijkse teamvergaderingen af aan de docent Ruimtelijk Inzicht die dat tijdelijk heeft waargenomen bij gebrek aan een programmaleider. Zo denk je beter te kunnen luisteren en ontnem je jezelf de kans om knopen door te hakken over onderwerpen die je buiten de teamvergadering zou moeten hebben bekookstofd. De overladen agenda's die je voorbereidt voor anderhalf uur, helpen evenmin om stapsgewijs problemen aan te spreken en al vragend aan de groepsleden tot oplossingen te komen. Ze dienen meer om je eigen toekomstplannen te transporteren en van aanvullingen te voorzien. Jouw leidinggevende wordt tevens gek van je conceptuele mails want mails moeten kort zijn. Met je **derde speerpunt** ben je terug bij je **eerste valkuil**: je meerdere kloek voorbijstreven.

Zienderogen op weg naar je ondergang vraag je uitgerekend je grootste tegenstanders om de 360 graden-feedback voor je volgende beoordelingsronde door je afdelingsdirecteur^{C/D}. Je had net zo goed twee andere van de twaalf collega's kunnen vragen die weliswaar in deeltijd werken, maar je pogingen tot een koerswijziging van de opleiding positiever tegenover staan.

Maar nee, als je de vrijbrief van het sterkste machtsblok niet kunt krijgen voor jouw ambities, houd je het onbewust voor gezien en trap je naderhand wijzer geworden in je **derde valkuil**.

Het narcistisch gekwetste kind heeft het geschopt naar autonomie van docent/adviseur om zich vrij te maken van bekrompenheid en gewelddadigheid van het ouderlijk huis en wat het aan bekrompenheid anders om zich heen meent te bespeuren met zijn door intellectualisme, kritisch rationalisme en verdrongen emoties herschreven script door de transactionele analyse (Berne, 1976), van de jeugdige socialisatie in de jaren 1970 (van ik ben (niet) ok, jij bent (niet) ok in de kind-ouder relatie naar de jong volwassen poging van ik ben ok, jij bent ok) – intellectueel extravert, emotioneel introvert, meer gericht op inhoudelijke communicatie, interpersoonlijk bescheiden tot geharnast, lang na het uiteenspatten van de *second family* in Berlijn opnieuw gekwetst door (vermeende) ignorantie om opnieuw te rationaliseren door in te schrijven voor de masteropleiding Management van Innovatie en Verandering: MMI.

Ja, kind, je bent boos. Je hebt je van je beste kant willen laten zien en je wordt niet op handen gedragen. Ben je een lage LPC-leider? "Ze denken relatief ongunstig over hun minst gewaardeerde ondergeschikte. Ze vinden hun ondergeschikten onder andere vaker: onplezierig, onvriendelijk, gespannen, vijandig, somber en omzichtig. Fiedler (Fiedler en Chemers, 1974) noemt hen ook wel *taakgericht*." (Wilke 1987. p 210). Is je vriendelijkheid dan geveinsd? Nee, die komt van binnen of is het een camouflage van je onzekerheid? Gevoelens zijn onbetrouwbaar, was de lering uit de jaren 1970, ontdek je drijfveren. Is het arrogantie zonder macht dat je je hier te groot en daar te klein maakt? Nee, dat is door faalangst ingegeven en je vertrouwt niemand om je zwakten te delen. Ze zouden tegen je gebruikt kunnen worden. Heb je je idealen van gelijkheid en emancipatie uit je belangrijkste socialisatiefase rondom je twintigste verraden in plaats van te omarmen, waar ze zich bij je collega's voordoen? Als ondergeschikten gedragen ze zich in ieder geval niet. Of heb je het uit jouw verantwoordelijkheidsgevoel voor een beroepsopleiding met perspectief met hen aan de stok gekregen door een prestatiegerichte aanpak boven bemoedering te preferen? Heb je de onderstroom verwaarloosd om in de bovenstroom "achtbar succes" te behalen?

Emoties in de onderstroom



N.B. de vetgedrukte woorden zijn de zes universeel herkenbare opwellingen

Afb.5: Emoties in de onderstroom (De Roode 2014)

Wat is dan die True North, gepropageerd door Bill George (2007), inmiddels president van Goldman Sachs, een conglomeraat van crisisprofiteurs die hun gemanicuurde vingers op z'n minst in een flinke reeks regeringen van westerse 'democratieën' op financiële sleutelposities

roeren, fervent voorstander van het initiatierite van de Mormoonse boekverkopers en in zijn boek propagandist van leiders als de reactionaire republikein en mormoon Jon Huntsman en Daniel Vasella die van zielig zootje tot grootste graaier is gepromoveerd en onlangs slechts door een Zwitsers referendum kon worden gehinderd om zijn vertrek als bestuursvoorzitter bij Novartis met medewerking van de RvC door slordige 72 miljoen euro te laten vergulden? Ter verzoening heeft George ook Nelson Mandela in zijn galerie opgenomen en adviseert in hoofdstuk 8 om zwaktes te delen met de mensen waar het op aankomt (p. 137). Daar wil ik met Taleb (2007) nog wel de kanttekening bij kwijt dat het moment waarop niet onbelangrijk is, hoewel dat meestal pas naderhand te beoordelen valt als de zwarte zwaan is gepasseerd.

Bovendien zijn de begrippen 'authenticiteit' en 'authentiek leiderschap' even controversieel als de 'true north' van Bill George die bij mij van meet af aan onaangename associaties met 'het ware geloof' heeft opgeroepen wat me gaandeweg steeds minder heeft verbaasd voor de achtergrond van de protestants-joodse (monotheïstische) elite in de VS met allerlei evangelicale splinterkerken waaronder George met zijn toonzetting van een zendeling en volgens eigen uitspraken gerangschikt kan worden, terwijl ik zelf weliswaar van rooms-katholieken huize ben maar sinds mijn 15e geen geloof meer aanhang vanwege wandaden die onder het mom van welk monotheïstisch geloof dan ook door de eeuwen heen zijn begaan. Ik kan er niet omheen om dat politiek-maatschappelijk conflict hier te benoemen omdat de waarden, uitspraken en daden van George haaks staan op *mijn* waardepatroon. Hoewel ik de waarden respect voor elkaar en voor de schepping onderschrijf die in wezen de grondslag van alle geloofsgemeenschappen (zouden moeten) vormen, is mijn rationalisme tegen het erkennen van een schepper gekeerd en mijn spiritualiteit iets gezamenlijks en niet de true north van een enkeling of narcistische leider. Daar gaat Rijsenbilt (2011) in mee wanneer zij constateert dat doorgeslagen CEO-narcisme de beste kans maakt in grote raden van bestuur of snel wisselende bestuurders die zich van kritiek onthouden uit gebrek aan inzicht. Daartegenover stelt Rijsenbilt de productiviteit van een gematigd narcisme: de prettig gestoorde manager. Immers gaat het bij narcisme volgens Alice Miller (1979), *Das Drama des begabten Kindes und die Suche nach dem wahren Selbst* in psychologische termen om een persoonlijkheidsstoornis, veroorzaakt door projectie van narcistische behoeften van de moeder op het kleine kind dat aldus geremd wordt in het uiten, ervaren en verwerken van bepaalde (met name in de ogen van de moeder negatieve) emoties die op latere leeftijd kunnen leiden tot depressies of de hang naar grandiositeit om de narcistische krenking te sublimeren. "The social learning theory views narcissism as a response of overvaluation in which an individual is treated as a special person who is perfect and loveable" (Rijsenbilt 2011, p. 53) (wanneer de integriteit van het kleine kind door gebrek aan onvoorwaardelijke liefde is verstoord). "The underlying reason to strive for high media exposure is the fact that the high narcissistic CEO constantly needs affirmation of his grandiosity." (z.b., p. 59)

Een van de cruciale tekortkomingen in het concept authentiek leiderschap volgens Bill George (2007) in *True North* blijkt naast het verwaarlozen van de napubertaire socialisatie (behalve de veelgeprezen footballteams, maar die vertonen m.i. nog wel een behoorlijk pubertair gedragscomponent) de ongereflecteerde relatie van het moreel kompas met de vroege socialisatie van het kind binnen de familie waar mogelijke deformaties in de karakterontwikkeling al ingebakken zijn. Dat zou me niets verbazen t.a.v. de rigide polygame samenleving van de mormonen wier arbeidsethos George weet te prijzen, zonder andermaal te reflecteren dat die ethos niet alleen geboren is uit de initiatie van jongvolwassen boekverkopers, maar evengoed uit ambitie om zich 'waar' te maken in een wereld die wel eens lacherig doet over de vertoonde vroomheid van de sekteleiden. Als je het dan voor elkaar krijgt om het vijfhonderd- tot duizendvoudige van je werknemerssalaries op te strijken en daarmee ook nog de 'New York Times test' (George 2007, p. 101) te doorstaan in een omgeving waarin de CEO's als absolute monarchen van deze tijd aanvaard worden, is het tijd om je glans verder op te poetsen met een vademecum van je edele motieven en de Amerikaanse droom. Want iedereen krijgt toch de kans om het van bordenwasser tot miljardair te schoppen, zoals de immigrant uit Laos die voor een schamel loon vol overgave hartkleppen monteert om levens te redden (z.b., p. 181). Beter grijs werkende schoonmaker

in Nederland dan werkloze wiskundeleraar in Pakistan. Met gods hulp heb je als authentieke leider uiteraard op jouw niveau de macht van kwetsbaarheid ontdekt ("Tad Piper", p. 81) en anders biedt boeddhistische reflectie/introspectie troost en inzicht ("Randy Komisar", p. 79). Naast ethische bezwaren tegen het soort leiders volgens het model George ten aanzien van de steeds groter wordende kloof tussen arm en rijk en het gros van de militaire conflicten (niemand heeft het nog over de oligarchen die elkaar in Kiev afwisselen aan de politieke top) is het concept 'authenticiteit' zoals door George geponeerd, wetenschappelijk twijfelachtig.

Volgens Goffe en Jones (2005) wordt authenticiteit geassocieerd met eerlijkheid, oprechtheid en integriteit. Door onderzoek tonen zij aan dat authenticiteit je wordt toegedicht door anderen. Zo kan iemand in verschillende contexten al dan niet authentiek gevonden worden en moet dus in verschillende situaties andere uitingen van authenticiteit tonen (over organisatietheater gesproken). Authentieke leiders managen hun gedrag en boeken daarin meer succes, naarmate zij al vroeg in hun leven aan leidinggevende posities in verschillende ondernemingen zijn begonnen en buiten hun comfortzone een sociaal bewustzijn hebben ontwikkeld dat hun 'echtheid' helpt bevorderen waarmee zij mensen leiden en inspireren.

George (2007) op zijn beurt noemt de verfijning van effectief leiderschap in het laatste hoofdstuk 11 - Honing Your Leadership Effectiveness - vóór de epiloog dan ook "Adapting (*your true north, aanm. v.d. auteur*) to the Situation (...) and to Your Teammates" (pp. 196).

Een andere ontologische kritiek op het construct van authentiek leiderschap komt van R. Gardiner (2011), vier jaar na het verschijnen van True North en gebaseerd op de concepten van pluraliteit van Hannah Arendt (1958) en de gewetensvraag van Martin Heidegger (1927): "In line with Hannah Arendt, however, I will argue that a concentration on personality traits fails to convey a person's uniqueness, and hence is a poor indicator of a person's ability to enact authentic leadership. (...) Thus, for Arendt, self-knowledge as the sole basis for thinking and action is deeply flawed. What appears to be self-understanding in the claims made by authentic leadership theorists would, from an Arendtian perspective, constitute a case of 'mistaken identity'. (...)

For Heidegger, it is only possible to experience authenticity in those moments of anxiety when we recognize the inauthenticity of our everyday life. We do this by answering the call of conscience. It is important to note that the only way that we can hear the call of conscience is through what Heidegger describes as 'the uncanny mode of *keeping silent*'. (...) This uncanniness reveals itself through feelings of anxiety. The call of conscience is inextricably linked to the concept of guilt. In turn, guilt is fundamentally connected to Being, and each person's potential to be authentic. He argues that there are three different ways in which we can hear or ignore the call of conscience. The first way is revealed when we realize that we are guilty of something. The second is when we obtain a warning as to the possibility of being guilty, and the third way is when we receive an affirmation that we are not guilty. (...)

Like Heidegger's notion of authenticity, the theory of authentic leadership is an example of a discourse of privilege that stems from an intrinsic belief in self-worth. (...) Again, it is commonplace to read about an individual who is able to succeed through sheer willpower. A leader's success is often measured by how well she attains corporate goals. However, because all actions are unpredictable, no person, no matter how authentic they may seem, can control the outcome of any corporate strategy (Arendt, 1958). Thus, awarding huge bonuses for outcomes is, in part, nonsensical because no matter how much a person wills something to happen, that desire can always be thwarted.

As I mentioned earlier, corporate malfeasance was the primary reason that authentic leadership became a subject for theoretical attention and debate. However, George's original call for leaders to have more integrity seems to have become mixed up with ideas about individual success and corporate profitability. If the primary motive for trying to create 'authentic leaders' is for the public good, then this would seem to be a laudable aim.

However, I would argue that we need to be cautious about such theories because leadership is big business. (...) Aany new leadership theory that captures the imagination and pocketbook of corporations has the side effect of being a very lucrative enterprise." (Gardiner 2011, p. 101)

Gardiner hekelt niet alleen de suggestie van de maakbaarheid van de wereld, als je maar authentiek genoeg bent, maar ook de eendimensionaliteit van het mensbeeld van George. Met Taleb (2004) bestrijdt zij de verdienstelijkheid van de wil tot authenticiteit vanwege de veel grotere macht van het toeval en de onvoorspelbaarheid van de consequenties van handelingen die George met zijn keur aan leiderschapsfiguren als bewijs van zijn theorie ten tonele opvoert: naderhand, wel te verstaan. Gardiner en Taleb worden bijgevallen door Singer (2014), een vooraanstaande neurofysioloog, over zijn bedenkingen bij de "vrije wil" na de onbaatzuchtigheid van de leden van een bijenvolk die informatie over rijke resources vrijelijk met elkaar delen, in relatie te brengen met de financiële markten: "Menschen sind janusgesichtig, können altruistisch, friedfertig und ehrlich sein, aber auch selbstsüchtig, neidisch und raffgierig - und sie können täuschen. Diese negativen Verhaltensdispositionen sind natürlich Gift für Systeme, die sich über Kooperativität und Selbstorganisation steuern sollen. Ich vermute, dass die Finanzkrise unter anderem die Folge von fehlerhafter Systemarchitektur ist, die Verantwortlichkeiten verwischt, unkooperatives Verhalten belohnt, anstatt zu bestrafen, und wenigen zu viele Einflussmöglichkeiten gibt, ohne dass diese durch Kompetenz abgedeckt sind." (Singer 2014, p. 40). Hij bevestigt daarmee de inschatting van Gardiner dat George met zijn true north vooral herstel van vertrouwen tussen CEO's en banken beoogde dat door de Enrons, Worldcoms en Albert Heijns van deze wereld verloren was gegaan om met zijns gelijken weer enigzins betrouwbaar zaken te kunnen doen, gevolgd door de crisis van de financiële markten door de val van Lehman in 2008 die Goldman Sachs geen windeieren heeft gelegd. George wil het zieke systeem van verrijking gezond houden. Zijn "empowering people to lead" in hoofdstuk 10 rept dan ook niet over democratisering van het systeem, maar over kweken van naar boven toe loyale leiders in bestaande hiërarchieën. Hoe achterhaald de wereld is waarvoor hij staat, blijkt weer uit zijn voorbeeld van de dirigent Remmereit wiens "leadership is a metaphor for the best of today's business leaders: He knew his True North: being true to the music as originally intended." (George 2007, p. 170). Een voor de achtergrond van de al decennia bestaande receptietheorie in het niet vallende opmerking over het wezen van kunst: de intentie van de auteur wordt wat wij ervan maken, interpretatieverschillen daargelaten. Hier schuilt het wezen van de netwerkeconomie, waartegen de oude hiërarchieën zich thans met hand en tand tegen verzetten door angsten van mensen te bespelen die de wil niet kunnen vormgeven om gelijken van elkaar te worden.

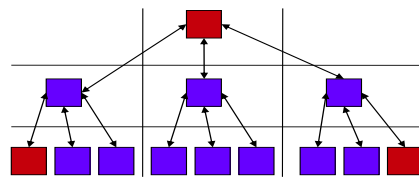
Bij het herlezen van bovenstaande alinea stel ik een dag later vast dat ik weer in de hiervoor beschreven valkuil ben getrapt door met een theoretische onderbouwing mijn gelijk te willen halen nadat ik al enigszins geïrriteerd ben geraakt door andere in mijn ogen twijfelachtige uitingen van de beweerder in kwestie. Net zo goed en 'gelouterd' door de masterclass waarin ik mezelf ben tegengekomen, kan ik vragen hoe George weet wat de oorspronkelijke intentie van de muziek was en waaraan hij de waarachtigheid van de dirigent ten opzicht van die oorspronkelijke intentie afleest: is dat misschien een gevoelswaarde door de beleving van de muzikale uitvoering die George kennelijk heeft bijgewoond en die hem diep heeft geraakt? Misschien hoort, ziet, voelt hij wel iets dat mij verborgen blijft en goed zou zijn om te weten.

Is er zelfs sprake van Pirsig's (1974) "metaphysics of quality" die zich aan een rationele beschrijving onttrekt en slechts als gevoels- of spirituele ervaring kan worden waargenomen, en wel door een grote groep mensen tegelijk op hetzelfde moment ten aanzien van welke menselijke prestatie dan ook op het gebied van kunst, techniek, taal waar 'schoonheid' dan wel 'wijsheid' van afstralen, getuige het enorme succes van de bekende Apple-producten. Is het 'zen' in de betekenis van: doe de dingen die je doet, met toewijding zo goed als je kunt?

"Es genügt, drei Pendel mit Gummifäden elastisch zu koppeln, sie schwingen zu lassen und dann auszuprobieren, wie sich deren Dynamik entwickelt, wenn man eines davon kontrolliert.

- Was leert een Kind daraus? - Es wird sich erweisen, dass stets Unerwartetes passiert. Das Kind erfährt, dass selbst scheinbar einfache Systeme, die aus wenigen, sich wechselseitig bedingenden Elementen bestehen, eine sehr komplizierte Dynamik entfalten, die sich kaum prognostizieren und steuern lässt. Diese Erfahrung an geeigneten Modellen zu vertiefen und auf lebensweltlich relevante Systeme zu übertragen wäre eine gute Vorbereitung auf ein Leben in der von uns erzeugten komplexen Welt. Das würde uns Demut lehren, die wir in Zukunft mehr denn je brauchen werden. Ich vermute, dass zumindest diese Voraussage Bestand haben wird." (Singer 2014, p. 40) Dat geldt ook voor je neiging tot (ver)oordelen.

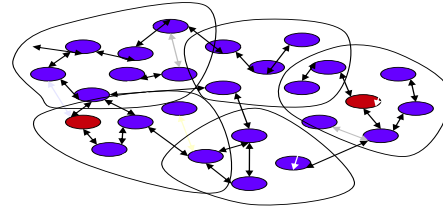
Hierarchy and Network



Machine model

- * command and control
 - * manufacturing products
 - * linear - cause and effect
 - * material/financial capital
 - ** scarcity/tekort
- Gesloten systeem

- * **Organism – living system**
 - * **Self-Organization!**
 - * knowledge based services
 - * non-linear complex interactions
 - * intellectual, human, social capital
 - ** Abundance/overvloed
- Open systeem



G.J. van Lamoen

Afb. 6: Organisatiemodellen (Van Lamoen, 2014, selectie 1 MC IM BvL, dia 1)

Bovenstaande vergelijking van hiërarchische en netwerkorganisaties uit de masterclass Innovatiemanagement geeft in het vervolg op mijn eindopdrachten van de masterclasses Organisatie en Management over *Communities of Practice* en Strategisch Management over *Connected Consultancy* het concept van gedeeld en vigerend leiderschap in professionele netwerken weer die uiteraard ook door de ontwikkeling van wederzijds vertrouwen maar dan op gelijke voet met elkaar zijn gekenmerkt en door het vermogen om elkaar naar gelang de gedeelde interpretatie in vanuit intenties afgeleide situaties leiderschap te geven en nemen. Wie vliegt er vooraan in de V-vlucht van ganzen? De sterkste en kundigste. En elke gans die zijn vleugels uitslaat, creëert een opwaartse kracht voor de vogels die volgen. Is de leider moe, laat hij zich terugvallen in de windschaduw en een ander neemt het over volgens het principe van de morfogenetische resonantie: als groep aanvoelen wat er het beste toe doet.



Afb. 7: Het geheim van de V-vlucht van ganzen (Kleinlangevelsloo 2014)

Dat is **mijn true north** zoals ik hem meer dan eens ervaren en even vaak verloren heb: opgaan in een groep van maatschappelijk verantwoorde elkaar respecterende individuen waarin ruimte is om te leren van en voor de vervulling van ieders capaciteiten en behoeften. En koers houden is geen kwestie van weten maar van voelen: van boosheid naar blijdschap. Zoveel (zelf)vertrouwen als basis van vertrouwen tot anderen heb ik na het schrijven van voorstaande essay herwonnen dat ik de boodschap van de masterclass Persoonlijk Leiderschap en het coachinggesprek kan aanvaarden: Meer vragen en minder beweren om beter toegang tot mensen te krijgen en binding te creëren, niet om ze mee te krijgen maar om de uiteenlopende krachten gezamenlijk te bundelen voor een gemeenschappelijk doel en er met z'n allen beter van worden.

Dat idee komt voort uit het door de Britse filosoof Russell (1935) gepropageerde *utilitarisme*. Russell was van mening dat de instrumentele visie op kennis schadelijk was omdat alle waarde dan gaat naar de consequenties, eerder dan naar de goede redenen en valabele fundamenten om over te spreken, te discussiëren en na te denken. Eigenlijk viel Russell een eeuwenoude, met het christendom ingevoerde en met de opkomst van het handelskapitalisme (16^{de} en 17^{de} eeuw) via het protestantisme verspreide ideologie van de heersende bevolkingslagen aan (= de ideologie van de moderniteit, door Max Weber samengevat als het *protestantisme als de 'geest' van het kapitalisme*). Persoonlijke rijkdom, prestige, en macht als de hoogste waarden, in tegenstelling waarmee niets doen en contemplatieve kennis nog maar weinig kunnen betekenen.

Russell nam aan dat er voor het *utilitarisme* goede redenen waren. Hij beschouwt het in ethische zin als een zelfevidente basis voor een oneindig verloop van ethische discussies. Hij herhaalt dat in zijn opstel 'The case for Socialism' met zijn voorkeur voor het socialisme, *niet* als een leer van de proletarische opstand om uiteindelijk recht te doen door zich te wreken omwille van de ellende die door rijken en nietsnutten werd veroorzaakt, *wel* om sociale en economische zekerheid te brengen aan een *zo groot mogelijk aantal mensen op de wereld*. Slechts op die manier zal er een einde komen: a) aan de ellende en het oorlog voeren, b) aan de werkloosheid en de valse overvloed die altijd slechts de kiemen van een nieuwe economische crisis in zich dragen, c) aan het koortsachtig zoeken naar winst (geldelijk gewin, basis van de kapitaalaccumulatie en het economische groeiparadigma dat door Russell als schadelijk en ontwrichtend werd ervaren, zowel op sociaal-economisch als op cultureel en geestelijk gebied) als enig motief voor productie en consumptie, d) aan de vijandigheid tegen de niet winstgevendende openbare initiatieven en diensten (in het domein van kunsten, opvoeding, scholing, wetenschappelijk onderzoek, natuurbehoud, en vrije tijd). "Het socialisme is, ik herhaal dit, niet de doctrine voor het proletariaat alleen. Door de economische onzekerheid te voorkomen, is het erop berekend om het geluk van allen, met uitzondering van een handvol rijken, te doen toenemen; en als het, wat ik sterk geloof, eerste klasse oorlogen kan voorkomen, zal het onmetelijk het welzijn op wereldvlak doen toenemen." (Russell 1994, p. 114)

Nu doet zich na het hiervoor geschrevene natuurlijk het dubbele dilemma voor in hoever de ontwikkeling naar het verwezenlijken van voornoemde ware noordpool enerzijds planbaar is met behulp van een persoonlijk leiderschapsontwikkelpuntenplan en anderzijds hoe dat mogelijk is aan de hand van de leidraad van George met zijn alom nogal bekritiseerd moreel kompas.

Een ander dilemma is dat ik mijn eigenschap als intercultureel communicatieadviseur niet altijd de keuze heb om voor organisaties te werken die mijn waardebeleving delen, niet eens in het onderwijs, laat staan het bedrijfsleven, wil ik het hoofd in mijn vak boven water houden.

Maar de lering uit deze essay aan mezelf in het vervolg op masterclass, literatuurstudie en coachinggesprek^E tekent zich gaandeweg steeds duidelijker af: Je zult willen en moeten accepteren dat onze samenleving nog andere denkbeelden herbergt waar je concessies aan kunt doen door al vragend een gezamenlijke noemer te vinden waaronder je je idealen kunt uitdragen zonder hen altijd even expliciet te moeten maken, als je samen met je klanten

maar gelukkig kunt worden over de resultaten in verstandhouding die jullie teweeg brengen. Dat is een kwestie van wederzijds vertrouwen als onderwerp van het verkennend onderzoek.

De filosoof Martin Buber (1957) baseert het winnen van vertrouwen op het *dialogische principe* als omschrijving hoe het individuele bewustzijn (ik) in contact met anderen (jij) en de omgeving (wij vs. het) naar een gemeenschappelijk bewustzijn met gedeeld(e) begrip(pen) transformeert. Dat is een substantieel onderdeel van sociaal handelen en basis van sociale interactie, ongeacht sociale, politieke of maatschappelijke status van de gesprekspartners. Daarmee is na een existentiële zoektocht naar de ijking van mijn moreel kompas de weg vrij naar de transformatie van ik naar wij, de vitale stap op de reis naar je ware leiderschap volgens George (George 2007, pp. 43). Het wantrouwen is voor nieuwsgierigheid geweken.

Onder de voorwaarde dat het volgens de in de masterclass overeengekomen lezing van (authentiek) leiderschap niet puur om het bekleden van een leidinggevende functie gaat, maar evengoed of meer nog om het leiden van mezelf en/of een teamgebonden situatie en/of een netwerkachtig samenspel met klanten al dan niet in een hiërarchische omgeving, waarin de vraag naar mijn leiderschap organisch uit een V-vlucht ontstaat omdat mijn vragen die optie doen rijzen waar anderen erom verlegen zitten om helpende vragen te stellen, onder die voorwaarde zal ik de vragen van George met gepaste scepsis op me af te laten komen. Het probleem dat ik dan nog voor me zie, is de relatie ervan met mijn leerdoel nr. 2. Immers mogen de leerdoelen 1 en 3 tot hieraan toe als gerealiseerd worden beschouwd.

2. Intellectual development:

- *In what ways will you endeavor to deepen your intellect?* - verdere verdieping in de managementliteratuur en literatuur en praktijk uit andere disciplines als kunst en natuur.
- *In what ways will you broaden your intellect?* - interdisciplinaire benadering van change.
- *What are the areas in which you would like to read and study?* - filosofie blijft trekken.
- *What are the places you would like to live in or visit as part of your development?* - Samen met mijn vrouw terug naar onze geboortestreek Düsseldorf is een veelbesproken optie om te wonen vanwege de Rijnlandse levenswijze (leven en laten leven - humor) die we in het protestantse noordwesten van Nederland zijn gaan missen, Sicilië is een beoogd vakantiedoel na een aantal Arabische landen te hebben bereisd waar begrippen uit beelden ontstaan in plaats van beelden die op begrippen volgen in termen van het Westers rationalisme en het uit de Angelsaksische wereld overgewaaid positivisme en empirisme; spiritualiteit in de keurslijf van het calvinisme doet mij soms wat onnatuurlijk aan als was het erom te doen ontkerkelijking en ontzuiling te compenseren met ander geloof en ander volk door de 'domineespraatjes' van een reeks adviseurs die ons land rijk is (we hebben nota bene de grootste adviseurdichtheid na Zwitserland en vóór de VS). Met het enneagram kun je hier nog aankomen maar niet met Gurdjieff's idiotenleer die in tegenstelling tot de spiraal (hoe nuttig ook, maar daarover meer bij de conclusies uit leerdoel 3) geen oneindige opwaartse beweging kent maar een cirkel van 1 tot 10 met de onbewuste idioot op trede 1 en de verlichte idioot op trede 10 wiens kennis hem het inzicht ingeeft dat hij niets weet vergeleken bij wat hij niet weet - terug naar 1 dus (start).

CPI Model of SQ

	Self / self focused	Other focused
What You See - Inner World	Self / self Awareness Are you fully aware of your inner nature? Your dual self? Do you sense when Ego is in charge? Can you hear the voice of Higher Self? Do you have a clear inner intention? A clear personal mission and values?	Universal Awareness How broad is your perspective? Can you see other people's viewpoint? Other cultures? How long a time line can you imagine? How big a Universe? How interconnected is reality?
	Self/self Mastery What percentage of the time is Higher Self in charge? Do you know how to shift Ego out of the "driver's seat"? Do you live your values & your Mission? Can you stay centered and peaceful even during difficult times?	Social Mastery/Spiritual Presence Are you a calming presence for others? Can you keep your heart open? Are you able to act from Compassion? Are you able to act from Wisdom? Are you a powerful leader by virtue of your inner strength and humility?

This Model of SQ is the intellectual property of Conscious Pursuits, Inc. Copyright 2000-2003. All rights reserved.

CPI Four Quadrants of SQ

	Self / self focused	Other focused
What You See - Inner World	1. Self / self Awareness 1. Awareness of own worldview 2. Awareness of Life Purpose (Mission) 3. Awareness of Values Hierarchy 4. Complexity of inner thought 5. Awareness of Ego self/Higher Self	2. Universal Awareness 6. Awareness of interconnectedness of life 7. Awareness of worldviews of others 8. Breadth of Time perception 9. Awareness of limitations / power of human perception 10. Awareness of Spiritual Laws 11. Experience of transcendent oneness
	3. Self/self Mastery 12. Commitment to spiritual growth 13. Keeping Higher Self in charge 14. Living your purpose and values 15. Sustaining faith 16. Seeking guidance from Higher Self	4. Social Mastery/Spiritual Presence 17. Wise and effective teacher / mentor 18. Wise and effective leader / change agent 19. Makes Compassionate AND Wise decisions 20. A calming, healing presence 21. Being aligned with the ebb and flow of life

Calm, peaceful at all times

Compassionate and Wise Action

Hoewel het enneagram aan Gurdjieff wordt toegedicht, is het pas een jaar of 50 instrument of typologie voor de persoonlijkheidsanalyse in concurrentie met allerlei andere modellen die uitsluitend erover moeten brengen wat intelligentie is, zoals bovenstaande plaatjes uit het repertoire van het Dwingeloose adviesbureau 'Responsible Advies-Begeleiding-Coaching'. Kijk en vergelijk wat bij kan dragen aan je ontwikkeling zonder iets op voorhand af te wijzen. Of met Slauerhoff's prachtige metafoor gesproken: "Alleen in mijn gedichten kan ik wonen."

3. Personal discipline and stress management:

- *Describe your plan for healthy eating.*
Weinig koolhydraten, vooral geen suiker, weinig vet, veel groente en fruit, mager vlees.
- *Describe your personal exercise plan.*
Twee keer per week ruim een uur zwemmen en meer fietsen in de stad met mooi weer.
- *What are your sleep requirements? To what extent do you have to deviate from them?*
Zes uur slaap door de week is net genoeg en in het weekend haal ik desnoods slaap in.
- *Describe the practices you use to manage your stress, referring to the following areas:*
 - *Meditating or sitting quietly* - aan yoga en meditatie deed ik mijn jonge jaren, waar ik het vermogen tot een verfrissende 10-minutenslaap aan heb overgehouden en over stilzitten laat ik me leiden door Ricardo Semler die in een interview heeft verteld dat hij 's ochtends met een sigaar (mag niet meer van mijn vrouw ;-)) bij het raam gaat zitten om even na te denken wat van zijn overbordende plannen en voornemens hij die dag kan doorschuiven.
 - *Running or walking* - Hardlopen vind ik niets, wandelen leuk, maar kom er niet aan toe ...
 - *Exercising, working out, or competitive games* - crosstrainer is stuk, zwemmen is leuk.
 - *Yoga or similar practice* - wil ik altijd weer oppakken maar houd het thans op zitmeditatie.
 - *Prayer or reflection* - kan mezelf goed in trance brengen door concentratie op omgeving.
 - *Talking to spouse, friend, or mentor* - weinig zin om te kletsen, doe ik toch al de hele dag.
 - *Listening to music* - speel wel eens saxofoon met een vriend die heel goed gitaar speelt.
 - *Watching TV or going to movies* - selectief tv (nieuws, documentaires, speelfilms, satire).
 - *Other* - camcorder gekregen met de kerst, maar twee filmprojecten liggen op ijs vooral door tijd- en minder door geldgebrek; scenario ligt klaar voor misdaadfilm over bedrijven die levensverzekeringen op hun medewerkers afsluiten ("pilotenmodel") en door een 'killer inc.' aan hun voortijdig einde helpen om de verzekerde som op te strijken, dus iets extremer dan Michael Moore in een van zijn documentaires over WalMart e.a. liet zien. Zou me moeten beperken tot een reeks korte filmpjes om naar wat scènes toe te werken en wellicht aan festivals voor korte films meedoen of youtube/vimeo te gebruiken om het idee met geïnteresseerden te delen via subsidie of crowdfunding aan geld te komen. Dat vraagt wel discipline maar levert eerder meer stress op dan minder, mezelf kennende ...

4. Values, leadership principles, and ethical boundaries:

- In order of importance, what are the values that are most important to you?
- What are the principles on which you base your leadership?
- What are the ethical boundaries that will guide your professional life?

Wat hiervoor geschreven staat, laat zich als antwoord op deze vraag voor mij het beste samenvatten in Maria Montessori's "vrijheid in gebondenheid": jezelf ervaren als deel van het geheel, maar niet iets doen omdat een ander het ook doet - kritisch blijven over je drijfveren.

5. Your motivation and motivated capabilities:

- What are your extrinsic motivations?
- What are your intrinsic motivations?
- Make a list in rank order of your overall motivations.
- What are your greatest capabilities?
- What are your developmental needs?
- What are your motivated capabilities?
- What leadership situations optimize the use of your motivated capabilities?

Een leven zonder materiële zorgen met geliefde mensen om je heen (vrouw en zoon) biedt de geborgenheid om je daadkracht te benutten dat leven te beschermen en de autonomie te ontwikkelen om zo onbevooroordeeld mogelijk (mede)vormend door samenwerking deel te nemen aan complexe systemen en synergieën te scheppen zonder bang te zijn voor gebrek aan duidelijkheid in (rationele) structuur, want structuur ontstaat ongeacht onze pogingen deze aan te brengen en wij doen goed daaraan om het vermogen te herwinnen deze structuren zodanig te beïnvloeden dat we er gerespecteerd en gelukkig mee kunnen worden (morfogenetische resonantie + vernuft = spirituele rationaliteit in het utilitaristische streven). Boven beschreven vigerend leiderschap (als ganzenvlucht) lijkt me het beste om te gedijen.

6. Personal reflections:

Introspectie vind ik in creatieve activiteiten als muziek, film of een leiderschapsontwikkelplan die mijn associatieve vermogens aanspreken, in het triple loop learning van het lesgeven en adviseren en in de rustige momenten ertussen, vooral onderweg in de auto als de gedachten door het hoofd stromen terwijl het landschap langs me heen glijdt, en op zondagochtend nog half in slaap als droom en werkelijkheid in symbiose verkeren zoals baby's je aankijken die wakker worden en het verschil nog niet kunnen maken. Dan voel ik me eens intens gelukkig. Existentiële vraagstukken schuif ik korter of langer voor me uit tot ik het gevoel heb dat de tijd rijp is om beslissingen te nemen. Wat ik vaak verwaarloos, is de lichamelijke introspectie. Dat wil zeggen dat de tijd rijp is om mijn zwaarlijvigheid te lijf te gaan en soepeler te worden.

7. Building relationships:

De meest belangrijke mensen in mijn leven zijn mijn vrouw en mijn zoon, als weegschaal tussen een steenbok en een scorpioen en met hen en een handvol oude boezemvrienden aan weerskanten van onze oostgrens kan ik volstrekt open zijn. Mentoren komen en gaan op het juiste moment en een zinnetje zoals dat van Hessel Lindenbergh kunnen soms jaren doorwerken. Mijn personal mental coach is een Duitssprekende psycholoog die ik consulteer als ik het gevoel heb dat de balans tussen denken, voelen en doen door onderbewuste invloeden uit balans dreigt te raken en ik constateer dat ik me isoleer om die te herwinnen. Het netwerken met collega's komt wat tekort omdat ik veel taakgericht bezig ben en de vrije ruimte eerder aan mijn dierbaren besteed. Kortom geen gezelligheidsdier zoals vroeger wel. Een supportgroep zie ik dan ook eerder de zakelijke als in de persoonlijke sfeer, uitgaande van het marketingplan uit de masterclass Innovatiemanagement met oog voor co-creatie.

8. Leadership style:

Mijn preferente stijl van leidinggeven is collegiaal om door betrokkenheid en uitwisseling een prettig klimaat met elkaar te creëren omdat leren makkelijker is als je er plezier aan beleeft. Onder druk neig ik tot de extremen autoritair en laissez-faire zonder de tijd te nemen om voor mezelf en onderling na te gaan wat op welk moment het beste is; gebrek aan transparantie dus en daarin schuilt ook de remedie om er niet op terug te vallen: isolement voorkomen door in openheid met anderen te delen wat in me omgaat (vulnerability volgens George). Het adapteren van mijn stijl aan de situatie is niet mijn sterkste kant hoewel het vaak genoeg lukt om een goede mengeling tussen autoriteit, collegialiteit en laten lopen te creëren als ik maar de valkuil van de innerlijke emigratie voor blijf en niet in een van genoemde extremen verval. Beter gebruik van mijn krachten zit in de flexibiliteit van prioriteiten zonder erover in te zitten dat ik het andere niet kan doen terwijl ik het een doe. De geest is zo beweeglijk dat ik bij tijd en wijle de teugels wat eerder mag aanhalen, maar alertheid daarop is aan het verbeteren.

9. Leadership development:

Wetende dat die vraag zou komen heb ik na het eten tijdens mijn 10-minutendutje door me heen laten gaan of ik als keuzemasterclass na Verandermanagement de Consultancy kies omdat ik daar in sterkere mate dan tegenwoordig mijn toekomstig werkveld zie, of Financieel Management omdat ik in het sturen op cijfers nog bijzonder bekwaam nog bedreven ben, maar van klanten verwacht dat zij zowel een mensgerichte aanpak alsook inzicht in hun commerciële doelen van mij willen zien. De vraag is dus welk van de twee ik langs andere wegen dan de masterclass zoals literatuur en welwillende experts makkelijker kan beheppen.

10. Integration:

Door kritiepunten evenals waardering uit mijn persoonlijke omgeving te vergelijken met mijn professioneel handelen, denk ik beter zicht op de patronen te krijgen die mijn capaciteiten tot leiderschap beperken. Ook dat vraagt naar een open dialoog in de wisselwerking tussen de domeinen privé en werk en minder praktiseren in mezelf om me niet bloot te moeten geven. Een beter tijdmanagement en strakker ritme met kortere en langere periodes zullen het offer aan de zelfdiscipline zijn dat ik moet brengen om alles onder een hoed te krijgen en niet te lang door te borduren op vooral dingen die ik leuk vind of die wat minder moeite kosten, want van nature neig ik bij vlagen tot luiheid en contemplatie. Maar uren op een terras zitten zoals de mannen op Sicilië en over koetjes, kalfjes en het leven te filosoferen zit er bij mij ook niet in. Een kritiepoint van mijn eega is dat ik moeilijk kan ontspannen omdat mijn gedachten me voortdurend tot activiteit nopen en ik teveel energie verbruik om die uitersten te integreren.

11. Leadership purpose and legacy

Het doel van mijn leiderschap aan mezelf, in teams en van teams is het om met elkaar op gepassioneerde en inspirerende wijze met gezonde stress (bokstrainer Michel van Halderen noemt dat 'positieve agressie' en bedoelt daarmee de lust om een gevecht te winnen, te beginnen bij jezelf overigens want hij is sterk doordrongen van de principes van de Oosterse vechtkunst) een gezamenlijk doel te bereiken en dat vooral ook te vieren waar ik wederom onhandig in ben. Een verloren strijd raakt me diep, zonder de schuld bij anderen te zoeken, maar een succes boek ik eerder zonder ophef als vanzelfsprekend vanuit de neiging om de lat zelf (te) hoog te leggen zonder om me heen te kijken naar de juiste gradatie in stappen naar het hoger plan. Dan krijg ik ze dus niet mee en loop alleen voorop om vervolgens alleen achter te blijven zoals in de twee cases die ik heb beschreven om daar iets aan te kunnen doen door er voldoende helderheid in te scheppen voor de bewuste aanpak. Bewustwording én emotionele balans liggen in de richting van mijn true north, mijn levensverhaal en passie.

Het trefwoord 'verhaal' triggert bij mij nog een ander talent waarover ik beschik en dat ik in het verleden vooral in de creatieve hoek van theater en film kon laten bloeien maar vanwege mijn neiging tot programmatische verklaringen veel te weinig inzet in leiderschapscontext. Het is zeker een aandachtspunt om met mijn verhalend vermogen mensen mee te krijgen, zoals ik eerder heb gerefereerd aan de transactionele analyse van Berne die vooral de actieve transitie inleidt tot het herschrijven van het individuele of organisatiescript want iedereen wordt in staat geacht om zijn/haar levensconcept scheppend vorm te geven. Vanuit deze veronderstelling is de centrale rol van het *contract* in de transactionele analyse en waarom niet ook in verandertrajecten te verklaren: de stakeholders formuleren tezamen de gemeenschappelijke doelen door aan te geven wat er hoe veranderd zou moeten worden en welke rol zij de shareholders daarin willen geven qua cognitie, gedrag, emotie en proces onder inachtneming van met elkaar overeengekomen ethische principes als leidraad voor de omgang met elkaar volgens de IBOB-formule: informatie, beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming. Een sterk verhaal verenigt de gemoederen beter dan juridische finesses.

Dat lijkt me het meest waardevolle dat ik als nalatenschap aan die het willen weten te bieden heb: de gewaarwording dat leven tot de laatste snik een ontdekkingsreis is vol tegenslagen, perioden van stabiliteit en geluuksmomenten waarop wij nooit volledige maar net zoveel invloed hebben als wij durven te nemen. Met Pissuisse gesproken: "Mensch, durf te leven!"

12. Essay terugblik op mijn levensverhaal en leiderschap aan het einde van mijn leven en voldoening uit authentiek leiderschap - nog 5 jaar (?) te gaan: waar en waarheen?

Wat valt er dan nog te zeggen over mijn levensverhaal en authentiek leiderschap? Dat ik een afwisselend en rijk geschakeerd leven heb (gehad?) met pijn, haat, vreugde en liefde waaruit ik kan putten om me verder te ontwikkelen naar een liefdevolle leider van mezelf en anderen zoals de genoemde voorbeelden in mijn leven die zo nodig ook streng te me waren? Die over voldoende kennis en ervaring beschikten om met een enkele vingervijzing de weg te openbaren die ik reeds had ingeslagen en op mijn golflengte af te stemmen om te leiden? Je hebt je graag laten leiden wanneer je het gevoel had begrepen te worden, waarvoor dank.

7. Casus moreel dilemma

naar: richtlijnen Drie fasen van ethiek als proces en de korte cases (Van Es 2011, pp. 290)



Afb. 10: Olga 1930 (Picabia 1930)

Van Es (2011) onderscheidt drie fasen van morele besluiten:

- 1) Wat is er moreel aan deze kwestie? (*ruit van waarden*; argumentatieschema: publiek via meso- naar microniveau);
- 2) Hoe kun je er vanuit de ethiek naar kijken? (*cirkel van ethische perspectieven*; argumentatieschema: van beginselen via gevolgen naar universele/lokale geldigheid = deugden);
- 3) Waar sta ik voor in deze morele kwestie? (*zandloper van identiteitsbepaling*; argumentatieschema: terug kijken op relaties/geschiedenis, vooruit kijken op handelen/ aspiraties, verantwoordelijkheid = de Ander en identiteit = het Zelf).

Van de korte case KC via beeldvorming en oordeelsvorming naar besluitvorming (morele kwestie van intuïtief M? via eerste MK1 naar scherpe formulering MK2 en moreel standpunt MS! als besluit). De I van IBOB is hier de korte case als startpunt.

Korte casus

De geschiedenis is die van medewerker X die na een jaar beoordeeld moet worden of zijn prestaties voldoende ten aanzien van de functieomschrijving voldoende zijn om zijn tijdelijk contract met een termijn te verlengen. De context is dat hij zijn best doet maar zijn beperkte taalvaardigheden een aantal keren tot fouten in de uitvoering hebben geleid omdat daarbij horende instructies kennelijk niet goed gelezen en geïnterpreteerd waren. De fouten konden weliswaar worden hersteld en de instructies bleken bij controle door een taalkundige duidelijk op het te verwachten taalniveau bij de onderhavige functie. De medewerker is een taaltraject aangeboden dat hij doorlopen heeft om de taalvaardigheid op het goede niveau te brengen. In het kader van de beoordeling moet hij een toets afleggen om het vereiste taalniveau onder bewijs te stellen. Na het innemen van de toets is het aan mij om de toets te beoordelen als actor in de beoordelingsprocedure. Volgens de vastgestelde beoordelingscriteria en het meetbare aantal fouten blijkt de toets net niet gehaald. De kansen van medewerker X op de arbeidsmarkt zijn matig, hij heeft niet aan loyaliteit laten missen en grote inzet vertoond op het werk en het taaltraject ondanks der verantwoordelijkheid voor zijn vrouw en 3 kinderen.

Beeldvorming Fase 1

M?: Mijn morele intuïties bij deze kwestie zijn rechtvaardigheid binnen de organisatie en ten opzichte van collega's van medewerker X die aan de vereisten voldoen terwijl bij minstens een van hen het jaarcontract al dan niet verlengd zal worden omdat er gewoon een teveel is volgens de formatie sinds de recente ingang van de bezuinigingen op de facilitaire afdeling. De stakeholders zijn dus medewerkers X en Y en de organisatie die weinig armslag heeft om inefficiënt gedrag te tolereren en de mensen transparantie bij functietoedeling heeft beloofd. Persoonlijk ben ik van mening dat medewerker Y minder risico's neemt in de uitvoering van zijn taken en door het leggen van de verantwoordelijkheid amper fouten op zijn conto heeft. Objectief heeft Y recht op verlenging van zijn contract, subjectief kan ik door het toekennen van de nodige punten voor de toets van X door enkele fouten "over het hoofd" te zien of minder zwaar te laten wegen dan de correctievoorschriften opleggen, een voldoende geven voor zijn grotere bereidheid om verantwoordelijkheid voor zijn taken te nemen ondanks de tekorten in de uitvoering. Zonder een voldoende voor de toets is X kansloos tegenover Y. Andersom hebben Y en de organisatie het recht dat er volgens de regels beoordeeld wordt.

MK1: Is het moreel verdedigbaar dat ik medewerker X tegen de regels in positief beoordeel omdat ik vind dat hij het voordeel van de twijfel verdient door verlenging van zijn contract de kans te krijgen om de vereiste competenties alsnog te verwerven en onder bewijs te stellen?

Oordeelsvorming Fase 2

Hier volgen de argumenten pro en contra vanuit de drie perspectieven

1. Gevolgen, inclusief belangen en idealen
2. Beginselen, inclusief rechten en plichten
3. Deugden, inclusief integriteit en commitment

1. Pro en contra: vanuit het actutilisme kan ik het goedpraten omdat ik vind dat X verlenging verdient vanwege zijn inzet en privéomstandigheden, vanuit het regelutilitarisme niet omdat door manipulatie van de toetsresultaten de objectieve beoordelingscriteria ten nadele van Y en de organisatie onderuit worden gehaald wat ik onwenselijk vind als een ander het doet.

2. Pro en contra: vanuit lokale rechten zou ik de legitimatie voor het beïnvloeden van de toetsresultaten af kunnen leiden uit mijn machtspositie van waar ik subjectief aan X ondanks tekorten een groter verantwoordelijkheidsbesef toeken, vanuit universele mensenrechten hebben beide medewerkers recht op gelijke behandeling zonder aanzien des persoons.

3. Pro en contra: het commitment van X met de organisatiedoelen en de afdelingscontinuïteit schat ik hoger in dan dat van Y die zijn plichten nakomt maar verder weinig initiatief toont, maar ik zie het gevaar dat ik mijn eigen integriteit tekort doe als ik een subjectief oordeel vel.

MK2: Is het moreel verdedigbaar dat ik medewerker X tegen de regels in positief beoordeel door hem voordeel van de twijfel te gunnen boven medewerker Y vanwege mijn voorkeur?

Besluitvorming Fase 2

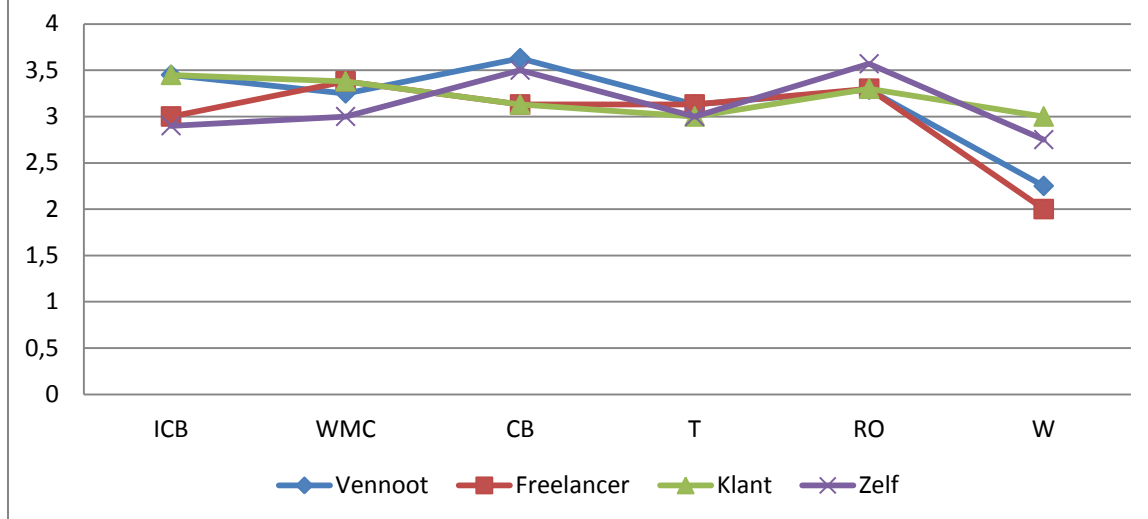
Op de vraag van de Morele kwestie 2 is het antwoord Nee, want met het oog op mijn verantwoordelijkheden als meerdere en de verplichting van een objectieve beoordeling zegt mijn karakter rechtvaardig te handelen volgens de zelf onderschreven regels en de aspiratie om mezelf als leider in de ogen te kunnen blijven, gaat in dezelfde richting die ik verwacht van degene die leiding over mij heeft, ook al zou ik daardoor in eerste instantie een nadeel van zou kunnen ondervinden. Want je kunt natuurlijk in zo'n geval niet in de toekomst kijken en zien hoe de beslissing voor de betrokkene uiteindelijk uitpakt. Daarvoor zou ik vanuit mijn identiteit met medewerker X een outplacementtraject aangaan om hem verder te helpen en van tevoren in een gesprek duidelijk te maken dat ik aansprakelijk ervoor kan worden gesteld als fouten in de uitvoering door aantoonbaar onvoldoende taalbeheersing tot schade leidt (accountability) en ik derhalve vanuit mijn positie (authority) de voor hem onaangename beslissing moet nemen, niet op z'n laatst doordat ik voor hem verantwoordelijkheid draag (responsibility) over de uitvoering van zijn taken en mijn verantwoordelijkheid dien te nemen. Vanuit regelutilisme (gevolgen), universele mensenrechten (beginselen) en rechtvaardigheid (deugden) geven die verantwoordelijkheid naar de organisatie, behoud van mijn integriteit en bescherming van medewerker X tegen het nemen van onaanvaardbare risico's de doorslag.

MS!: Dat is naar afweging belangen en morele categorieën het moreel standpunt als besluit.

8. Verkennend onderzoek

Het verkennend onderzoek is uitgevoerd met de "Vragenlijst Meten van Vertrouwen" uit les 2 omdat deze lijst qua vraagstelling zinnigere resultaten heeft laten verwachten dan een eigen vragenlijst bij gebrek aan ervaring met het ontwerpen van een vragenlijst bij dit onderwerp. Als respondenten is gekozen voor mijn vennoot in VOF die zich voornamelijk met financiën en boekhouding bezig houdt, een freelance samenwerkingspartner van Britse afkomst die al 15 jaar als specialist voor Engels- en Russischtalige gebieden met tussenpozen meedraait in trainings- en adviestrajecten bij grensoverschrijdende ontwikkelingsstrategieën van klanten, een klant die ik met mijn organisatie onlangs naar grote tevredenheid heb ondersteund bij de lancering van oplossingen voor de verwerking van Big Data uit webanalyses voor business op de Duitstalige markten en tenslotte heb ik de vragenlijst ter vergelijking ook zelf ingevuld^F.

Scores Vragenlijst Meten van Vertrouwen VOF meyerhold German-Dutch.Com



ICB = Integriteit, Competentie en Betrouwbaarheid

CB = Commitment/Betrokkenheid

RO = Relaties met de Omgeving

WMC = Wederzijdse Mate van Controle

T = Tevredenheid

W = Wederkerigheid

Uit de resultaten blijkt dat mijn eigen inschatting niet zo ver uit elkaar ligt met de andere respondenten. Klant heeft vragen 30, 32, 34 en 46 naar de mening van andere organisaties over mijn organisatie niet beantwoord omdat hij daar geen zicht op zegt te hebben. Bij de berekening van de score over zijn ingevulde vragenlijst is daarmee rekening gehouden om vertekeningen van het resultaat te voorkomen. Klant en vennoot schatten Betrouwbaarheid, Competentie en Integriteit met 3,5 punten iets hoger in, terwijl freelancer en ik met 3 punten daar wat kritischer tegenover staan. Dat komt overeen met de strekking van het persoonlijk leiderschapsplan waaruit als ontwikkelpunten juist grotere betrokkenheid naar buiten vanuit een scherpere waarneming met behulp van Spiral Dynamics en transparantie van ik via jij naar wij voort komen om als leider mensen mee te krijgen. De eigen score op Wederzijdse mate van Controle wijst in dezelfde richting, waar de overige respondenten dit gegeven iets hoger waarderen met 3,3 tegenover 3 op de 4-puntenschaal. Klant en freelancer schatten Commitment en Betrokkenheid daartegenover met 3 punten iets lager in dan het zelfbeeld vanuit de twee respondenten in de kern van mijn organisatie met ruim 3,5 laat vermoeden. Dit resultaat onderstreept de relevantie van de drie leerdoelen die in de inleiding van dit onderzoek onder punt 5 zijn verantwoord en vervolgens nagestreefd. Tevredenheid scoort unaniem rond de 3 punten wat niet slecht is, maar beter zou kunnen. Hier valt na te gaan of op tevredenheid niet optimaal wordt gescoord, omdat de resultaten van de samenwerking niet voldoen of wederom de communicatie voor en na de resultaten tekort schiet. De eigen score op Relaties met de Omgeving van 3,6 tegenover 3,3 bij de overige respondenten geeft een soortgelijk beeld en komt weer overeen met de leringen over mezelf door dit onderzoek. Tenslotte wijst de lage score op Wederkerigheid ondanks het feit dat de klant met 3 punten dat niet zo lijkt te ervaren, op een tekort aan altruïsme vooral in relatie met de freelance partner die hier slechts 2 punten voor geeft. Daaruit maak ik op dat vanuit de geconstateerde overdreven ik-betrokkenheid de commerciële houding wellicht te ver is doorgeschooten overeenkomstig het antwoord op vraag 5.1 naar de extrinsieke motivatie in het persoonlijk leiderschapsplan volgens Bill George, terwijl in de huidige netwerkeconomie en voor het scheppen van vertrouwen het eerlijk en belangeloos delen van kennis, ervaring, inzichten en persoonlijke belangstelling een goede gewoonte zou moeten zijn (Business Model YOU...).

9. Conclusies en aanbevelingen

Bedrijfsleven en onderwijs - 5 kaders, 3 methodieken, 2 polariteiten

Spiral Dynamics, netwerken, emotional literacy, intercultural awareness, lerende organisatie:

Samen werken, samen leren door herkenning van ontwikkelingsstand met *Spiral Dynamics*, adequate benadering van afnemers en leveranciers van kennis in mijn *netwerk* op basis van *emotionele geletterdheid, intercultureel bewustzijn* en de theorie van de *lerende organisatie*:

Emotional Literacy is made up of 'the ability to understand your emotions, the ability to listen to others and empathise with their emotions, and the ability to express emotions productively. To be emotionally literate is to be able to handle emotions in a way that improves your personal power and improves the quality of life around you. Emotional literacy improves relationships, creates loving possibilities between people, makes co-operative work possible, and facilitates the feeling of community.' (Steiner 1997, pp. 11)

Integratie van emotionaliteit als productiefkracht en diversiteit door interculturele participatie: "Emotional literacy involves factors such as people understanding their own and others' emotional states; learning to manage their emotions and to empathize with others. It also includes the recognition that emotional literacy is both an individual development and a collective activity and is both about self-development and the building of community so that ones own sense of emotional well-being grows along with that of others, and not at their expense. Emotional literacy involves connections between people and working with their differences and similarities while being able to handle ambiguity and contradiction. It is a dynamic process through which the individual develops emotionally and involves culture and empowerment. For example, it includes understanding how the nature of social class, 'race' and gender (sexism and homophobia) impinge on peoples' emotional states to lead to an understanding of how society could change. Hence it incorporates an understanding of power exchanges between people and a challenging of power differentials." (Matthews 2006, pp. 178). Met Steiner en Matthews is het centrum van de 5 kaders van mijn werk bepaald.

Degrees of Cultural Awareness bij andere ik-jij-wij benaderingen (de Roode, Buber, George):

"My way is the only way - (Ik ben ok - jij bent niet ok) At the first level, people are aware of their way of doing things, and their way is the only way. At this stage, they ignore the impact of cultural differences (Parochial stage).

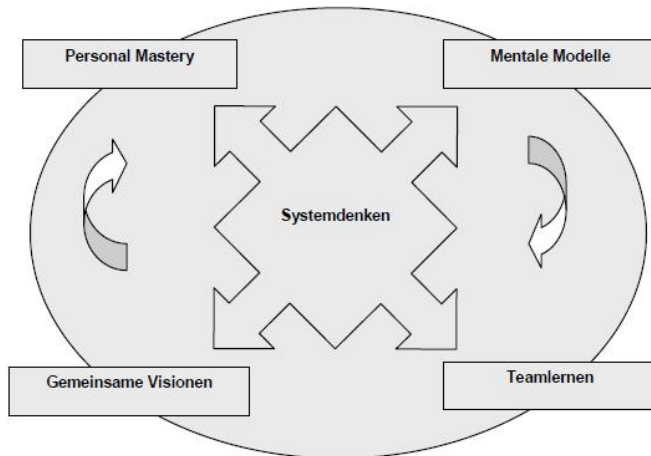
I know their way, but my way is better - (Ik ben ok - jij bent niet helemaal ok) At the second level, people are aware of other ways of doing things, but still consider their way as the best one. In this stage, cultural differences are perceived as source of problems and people tend to ignore them or reduce their significance (Ethnocentric stage).

My Way and Their Way - (Ik ben ok - jij bent ok) At this level people are aware of their own way of doing things and others' ways of doing things, and they chose the best way according to the situation. At this stage people realize that cultural differences can lead both to problems and benefits and are willing to use cultural diversity to create new solutions and alternatives (Synergistic stage).

Our Way - (Ik ben ok - jij bent ok - wij zijn ok) This fourth and final stage brings people from different cultural background together for the creation of a culture of shared meanings. People dialogue repeatedly with others, create new meanings, new rules to meet the needs of a particular situation (Participatory Third culture stage)." (Quappe & Cantatore 2012)

De rol van de ouder bij George, in strategisch management (parental developer - een organisatie die haar eigen kerncapaciteiten gebruikt om toegevoegde waarde te creëren; Johnson e.a. 2011, pp .248; zie ook Ashridge Portfolio Display, p. 254) en transactionele analyse monden uit in Claude Steiner's (1997) scripttheorie en het herschrijven van een individueel of organisationeel levensplan. Dat is mijn benadering van de lerende organisatie.

"Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können." (Senge 2011)



Disziplinen der lernenden Unternehmung

(Peter M. Senge)

1. **Personal Mastery (Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung)**
 Persönlichkeitsentwicklung und „-vervollkommnung“ muss Aufgabe und Ziel jedes Menschen sein
2. **Mentale Modelle**
 tief verwurzelte Annahmen (Bilder, Symbole) lenken unser Denken, man muss sie aufdecken und hinterfragen
3. **Gemeinsame Visionen entwickeln**
4. **Team-Lernen**
 wir müssen den Dialog als „gemeinsames Denken“ erlernen
5. **Systemdenken („fünfte Disziplin“)**

Afb. 11: Disciplines van de lerende organisatie (Senge 2011)

Vrijgeleiden als interventie (Haffmann 2006)^G, bottom-up (leiderschapsontwikkelplan volgens George, punt 11), past het beste bij de true north van mijn leiderschap, te beginnen bij het leiden van mezelf volgens Senge: personal mastery zoals ook door George voorgestaan om een leidinggevende rol in teams, organisaties en als organisatieadviseur in mijn domein van intercultureel training, coaching en advies te spelen, geleid door het deuteronomisch leren volgens Argyris & Schön en ingevuld door *scenariotechnieken* en *socratische vraagstelling*. Dat zijn na de 5 kaders de 3 methodieken die in het eerste jaar van deze masterstudie tot mijn favoriete repertoire zijn gaan horen, komende uit ervaring, wijzende naar mijn toekomst.

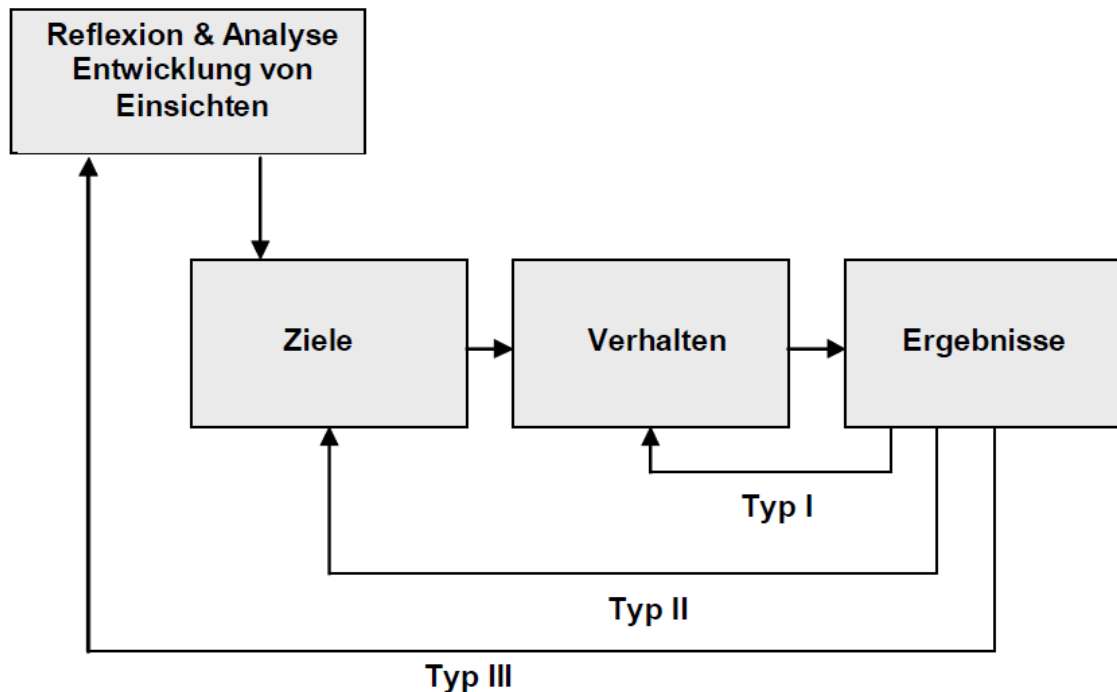
De twee polen worden gerepresenteerd door de Westerse benadering van George (focus op het universele goddelijke licht buiten je - de kompas wijst naar het magnetische Noordpool) en de Oosterse lijn van Gurdjieff (de focus op de spirituele kern ligt binnen je - de hinduïstische atman wijst naar het ademhalingscentrum, de universele levensbron te midden van je zijn).

10. Terugblik

Van Masterclass *Projectmanagement* (PDCA als generiek instrument) via *Organisatie en Management* (Communities of Practice), *Strategisch Management* (Connected Consultancy) en *Innovatiemanagement* (Marketingplan) naar *Persoonlijk Leiderschap* (Vrijgeleiden) terug naar *Projectmanagement* (Scrum onder Agile) en verder naar *Verandermanagement*, de keuzemasterclass (*Consultancy of Financieel Management*) naar de eindschrijft Master *Management van Innovatie en Verandering*: dat pad tekent zich af voor de toepassing van de theorie op de praktijk van mijn intercultureel trainings- en adviesbureau VOF meyerhold German-Dutch.Com. Centraal volgens mijn true north: Blijven leren met "Picabia's hoofden".

Drei Typen des Lernens

Drei Lerntypen nach Argyris und Schön²¹



Argyris, Chris; Schön, Donald A. Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart, 1999.

Afb. 12 Leertypen in der lernenden Organisation (Argyris & Schön 1999)

De leerdoelen van de Masterclass Persoonlijk Leiderschap

Leiderschap en authentiek leiderschap verhouden zich als macht en invloed met de woorden van thans prinses Beatrix toen ze de alom geapprecieerde koningin van Nederland was: "Macht wordt je gegeven, invloed moet je verwerven". De basis daarvoor is vertrouwen dat zich ontwikkelt door betrouwbaarheid, de daad bij het woord te zetten en tegenstellingen zo diplomatiek op te lossen dat de tegenstanders niet in hun waardigheid beschadigd worden. Anders wordt samenwerking onmogelijk gemaakt omdat je vertrouwen niet af kunt dwingen.

Deze gewaarwording komt voort uit de eerste drie leerdoelen van les 1 van deze masterclass:

1. verschillende visies op authentiek leiderschap benoemen en vergelijken.
2. met behulp van voorbeelden de vijf pijlers van authentiek leiderschap illustreren.
3. de elementen van authentiek leiderschap in de context van uw organisatie in de praktijk brengen.

Al gauw bleken opvattingen zoals van Malik (autoritair van bovenaf), George (authentiek van bovenaf), Goffe & Jones (authentiek van buitenaf) en de kritiek van Gardiner op het concept 'authentiek leiderschap' (authentiek van binnenuit) grote verschillen te vertonen met alle verwarring van dien om uit de schulp van 'eenzame rationaliseerder' de weg terug te vinden.

4. een beschrijving geven van de gemaakte en nog te maken stappen in uw ontwikkeling als leider.
5. analyseren hoe de verleidingen in de context uw focus kunnen bedreigen.
6. op basis van zelfonderzoek en feedback van medestudenten leermomenten in uw persoonlijk leiderschap formuleren.

De leermomenten in mijn persoonlijk leiderschap komen voort uit het leiderschapsconcept van Sprenger (van onderaf) met de stelling dat leiderschap facilitering van samenwerking is. Na aanvankelijke weerstand heb ik mede door de dynamiek in de masterclass de opzet van George kunnen integreren in mijn streven om de spil in mijn lerende organisatie te spelen.

Les 2 biedt een kijk op vertrouwen vanuit individu, eigen groep en samenwerking met 'Trust Rules' van KPMG dat de afgelopen door diverse schandalen in opspraak is geraakt, omdat in strijd met regelgeving en beroepscode de scheiding van accountant en adviseur vervaagde. Dat roept natuurlijk twijfels aan welgemeende lippendiensten op in relatie tot leerdoel 4 (z.o.).

1. drie soorten moraal herkennen in de dagelijkse praktijk van uw organisatie.
2. de redenen voor moreel handelen beargumenteren.
3. het verschil tussen morele normen en waarden toelichten.
4. de relatie tussen recht, politiek, cultuur en ethiek uitleggen (aan de hand van een voorbeeld).
5. morele actoren en morele factoren in een morele kwestie benoemen.
6. het verschil aangeven tussen een morele vraag, een moreel probleem en een moreel dilemma in termen van verwacht gedrag van de leider.

Maar uiteindelijk schijnt de corrigerende werking van de behoefte aan vertrouwen ingezet:

"Bij het keer op keer in opspraak geraakte KPMG, dat Amstelveen ook nog eens opzadelde met een gigantisch leegstaand kantoorpand (maar desondanks bij de gemeente blijkbaar nooit stuk kon) lijkt nu eindelijk een puinruimer aan het werk geslagen in de top van de onderneming. Jan Hommen is sinds mei de baas. Een van zijn eerste maatregelen lijkt dat de top zich niet meer nogal krankzinnig kan verrijken. De beloning wordt aan banden gelegd en meer dan honderd partners in het accountants- en advieskantoor gingen er vorige week mee akkoord. Kennelijk in een poging weer een beetje vertrouwen terug te winnen bij (potentiële) cliënten en de samenleving te herstellen. Hommen voerde eerder een dergelijke schoonmaakoperatie uit bij ING. Hij trad bij KPMG aan, toen de positie van topman Jurgen van Breukelen in feite onhoudbaar was geworden, nadat hij in het nieuws was gekomen met een verdachte vastgoedbelegging in Blaricum als slagroom op de taart van een reeks andere schandalen. Onder meer was KPMG de accountant van de inmiddels failliete corporatie Vestia en stond erbij en keek er naar toen zich bij Ballast Nedam een omkopingszaak voordeed, waarvoor een schikking met de belastingdienst moest worden getroffen. Om maar wat te noemen, want de lijst affaires die haaks op een schoon blazozen van een accountant staan is eindeloos." (Amstelveen-blog.nl)

Het persoonlijk leiderschapsontwikkelplan legt hier de nadruk op de persoonlijke integriteit.

De toepassing van leerdoel 6 is vervolgens onderwerp van punt 7. Casus moreel dilemma.

Leerdoelen uit les 3 zijn vervat in het Leiderschapsontwikkelplan onder punt 6 (mijn kompas in ontwikkeling) en de leerdoelen uit les 4 in de Casus moreel dilemma. Daarnaast is voor mij het leerdoel "een feitelijk en metagespreksniveau toepassen in een interactie" uit les 4 van belang om mijn neiging te temperen een ander de feiten om de oren te slaan in plaats van al vragend te zoeken naar een gemeenschappelijk deelbaar moreel kader om feiten en argumenten te kunnen uitwisselen zonder het debat te willen domineren en negatieve synergie op te roepen. Mijn doel wordt creëren van positieve synergie via de onderstroom door in de lijn van leerdoel 6 uit les 3 de dilemma's tussen externe (bovenstroom) en interne drijfveren (onderstroom) te reflecteren en de reflectie met andere belanghebbenden te delen.

Dat streven wordt aangescherpt en ondersteund door de wetenschappelijke praktijkopdracht bij les 4. Aan de ene hand weer eens het verlicht despotisme (Sutton 2010), gevolgd door transparant leiderschap dat gericht is op resultaten, en wel onder gebruik van emotionele intelligentie: "Leaders who used styles that positively affected the climate had decidedly better financial results than those who did not." (Goleman 2000, p.3), aan de andere hand werken met "gedeelde waarden als element van de identiteit van een groep of gemeenschap" (Berings 2007, p. 4) en uitmondend in de oproep "terug naar de menselijke maat" (Burger 2008, p. 16), maar bij alle voordelen van coaching (beter wel dan niet, p. 27), liefst met de coachee aan het roer: "*fearlessness* om te kiezen, op het juiste moment" (p. 31).

De passie voor leiderschap in termen van de leerdoelen bij les 5 ligt er dan voor mij ook in de stijf-flexibiliteit waar George uiteindelijk ook niet omheen kan, wanneer hij in hoofdstuk 11 met "Honing your leadership effectiveness" bij alle authenticiteit tot daaraan toe "adapting to the

situation ..." warm aanbeveelt "... and to your teammates" voor het "fulfillment of leadership", inclusief leerdoel 8 van les 5: de verschillende vormen van macht in praktijk brengen. Mijn voorkeur voor collegiaal leiderschap en mijn autoritaire trekken zijn wellicht nog verenigbaar.

Gelukkig mag ik een gezonde dosis narcisme blijven koesteren en hoef er niet langer mee te worstelen (van Rijsenbelt 2001), als ik vol vertrouwen intentie, gedrag en gevoel authentiek, betrouwbaar en constructief in de weegschaal leg op weg van de ik- naar de wij-benadering.

De wetenschappelijke praktijkopdracht bij les 6 leverde dit commentaar naar de groep op: "De discussie over (onder vele andere concepten) authentiek leiderschap is allesbehalve nieuw. Onderstaand een beknopte literatuurlijst voor wie er in zijn/haar reflectieverslag aan wil refereren. Tevens een wetenschappelijke kritiek van R. Gardiner in de International Journal of Business and Social Sciences van 2011, vier jaar na het verschijnen van True North, en de resultaten van een onderzoek van Goffee & Jones uit 2005 waarin wordt aangetoond dat authenticiteit iets is dat je kunt leren als je tijdig begint en je vervolgens wordt toegedicht. 'Je kunt dus niet authentiek zijn, maar slechts authentiek worden gevonden.' Een welkome relativering om je best te blijven doen." De navolgende discussie bracht wezenlijke inzichten voor dit reflectieverslag met zich mee en de geciteerde literatuurlijst maakt voor de genegen lezer uiteraard deel uit van de bijlage.

Tenslotte kwam ik door de groepsdiscussie weer met de benen op de grond en ging met wederzijdse waardering met de morele case van les 7 aan de slag om te onderzoeken welke weerstanden eenieder in de subgroep van een verdedigbare beslissing tussen de uitersten pragmatisme en compassie in het leiderschaps-diamantmodel van Koestenbaum weerhield.

Al met al blijkt eens te meer dat mensen met Peter Senge (2011) gesproken hun realiteit zelf én gezamenlijk creëren want ik ben de enige niet die naar authenticiteit streeft en erkenning van elkaars authenticiteiten schept pas het vertrouwen waarin gezamenlijk leren mogelijk is om uit een diffuus overkomende realiteit met elkaar in de dialoog van gemeenschappelijk denken te treden om een realiteit te creëren met gedeelde waarden als leidraad voor actie. Daarin ligt voor mij m.b.t. mijn familie, mijn directe omgeving, mijn teamgenoten, mijn studenten en mijn klanten en overige stakeholders de meerwaarde van deze masterclass.

Ontwikkelpunten zijn volop benoemd in relatie tot persoonlijke leerdoelen naast het opbreken van ingesleten attitudes het leren kijken naar de omgeving door de bril van Spiral Dynamics.

© 2014

VOF meyerhold
German-Dutch.Com

Zeeburgerpad 17A
1018 AH AMSTERDAM
The Netherlands



T/F: +31(0)20-6654875

M: +31(0)6-14304380

thomas@german-dutch.com

www.german-dutch.com