

Leiderschapontwikkeling (15)

Mandela langs de meetlat van dienend leiderschap

Waar anders dan in Zuid-Afrika vind je kennis over het leiderschap van Mandela? In gesprek met Andre Vermeulen van Neuro-Link verkennen we het dienend leiderschapsmodel dat gebaseerd is op breinkennis en onderzoeken we wat voor leider Mandela was.

Ria van Dinteren

We ontmoeten Andre Vermeulen in Washington bij de ASTD. Hij geeft daar een workshop met als titel: *'Mandela, the great – leadership legend of right time, right place.'* Andre Vermeulen heeft een internationaal bedrijf waarin hij - op basis van breinkennis - bedrijven, scholen en overheidsorganisaties traint en adviseert over leiderschaps- en leerthema's. Als het gaat over dienend leiderschap kan het uiteraard niet missen dat we uitkomen bij Mandela, de grootste leider die Zuid-Afrika heeft gehad en die een einde heeft gemaakt aan het apartheidsregime na 27 jaar in gevangenschap te hebben geleefd.

Was Mandela gewoon de juiste man op de juiste plek of was er meer aan de hand? Welke eigenschappen en kenmerken dient een leider te hebben om iets 'groots' voor elkaar te krijgen en waar was dat zichtbaar bij Mandela?

Als we inzoomen op het model van dienend leiderschap, zijn er dan voorbeelden te noemen van Mandelas gedrag die hem zo uitzonderlijk competent maakten?

'Mandela had een wens voor Zuid-Afrika; hij wilde dat dit een plaats zou worden waarin blank en zwart vreedzaam samen leefden. Voor dit doel had hij veel over. In 1962 heeft hij in een toespraak aangegeven dat hij bereid was om te sterven voor zijn geloof in die toekomst. Meerdere malen heeft hij geweigerd om vrij te komen als dat betekende dat hij daarmee concessies moest doen aan waar hij in geloofde. Toen hij in 1990

Andre Vermeulen



Dr. Andre Vermeulen is CEO van Neuro-Link, een internationaal bedrijf dat is gespecialiseerd in het toepassen van breinkennis in organisaties. Hij doet dit vooral binnen bedrijven op de werkplek. Een van de methodieken van Neuro-Link is het doen van assess-

ments op basis van breinkennis. Zijn testen geven mensen inzichten in de werking van hun brein en hoe dit te ontwikkelen is.

Andre werkt als internationaal spreker en trainer en heeft meegewerkt aan diverse artikelen en publicaties. In zijn eigen televisietalkshow 'Breinkrag' legt hij uit hoe het brein werkt. Zijn laatste publicatie is het boekje: 'Tick Tock, this makes your Brain rock' (2014) waarin hij simpele breinoefeningen geeft, die helpen om je brein effectiever te gebruiken.

vrij kwam was hij niet verbitterd. Integendeel, een van zijn uitspraken was: "You can put me in prison, but my mind was never in jail". Hij riep na zijn vrijlating op om alle wapens in te leveren, het verleden te vergeten en te kijken naar de toekomst.

Daarnaast bezat hij ook enorme zelfdiscipline en was hij in verbinding met zichzelf. Elke dag opnieuw rende hij 's ochtends om half 4 door Soweto, een witte buurt. Tijdens zijn gevangentijd deed hij deze fysieke inspanning ook, maar dan als rennen op de plaats. Dus in een vierkante meter deed hij zijn oefeningen elke dag opnieuw, als geen ander wist hij dat in leven blijven ook betekende dat je moest weten wat je elke dag moest doen. Natuurlijk was hij geen heilige, hij heeft de eerste jaren van zijn gevangenschap heus wel geworsteld met zijn woede en onmacht, maar tegelijkertijd wist hij: "als ik kwaad blijf, dan wint niemand en zeker ik niet". Daaruit blijkt zijn grote persoonlijke kracht en zelfmanagement.'

Leiderschap vanuit het brein betekent dus vooral aandacht voor jezelf als persoon? Hoe zit dat dan met macht?

'Het gaat juist helemaal niet over macht! Dat maakt de situatie nu ook lastig in Zuid-Afrika omdat dat natuurlijk niet voor iedereen geldt in de jonge democratie die we nu hebben. Als macht belangrijk voor je is, dan maakt dat je juist geen goede leider want dan kies je niet voor de ander maar voor jezelf. Er bestaat over Mandela een mooi verhaal waarin hij zijn bewaker op Robbeneiland aanspoort om zich te ontwikkelen. Omdat alleen ontwikkeling en scholing je verder brengen. Uiteindelijk heeft hij met gevaar voor eigen leven de bewaker een briefje meegegeven voor diens vrouw. Elk van deze handelingen, het hebben van papier en boodschappen doorgeven kon Mandela de doodstraf opleveren, maar toch deed hij het vanuit het oprechte gevoel dat ontwikkeling de bewaker en uiteindelijk het land zou helpen. Op het briefje stond de boodschap aan de vrouw dat zij haar man moest stimuleren in zijn ontwikkeling en dat is ook gebeurd. Mandela heeft, voor zover dat mogelijk was, een goede relatie opgebouwd met zijn bewaarders. Zijn sociale vaardigheden en bewustzijn, naast persoonlijke vaardigheden en zelfdiscipline, zie je terug in dit voorbeeld. Als je spreekt met mensen die hem hebben ontmoet, dan hoor je veel van dit soort voorbeelden terug. Het ging altijd om het sociale bewustzijn, iets dat boven het eigen belang en macht uitstijgt.'

Dus sociaal bewustzijn en zelfbewustzijn zijn krachtige middelen voor leiders. Hoe zit het dan met kwaliteiten die je nodig hebt als leidinggevende? Met andere woorden, welke competenties had hij verder nog?

'Het is de eeuw van het brein en nu zelfs het jaar van het brein. En dat is niet voor niets. Nooit eerder was het zo belangrijk om vooruit te kijken. Dus niet naar hoe het vroeger was maar hoe het gaat worden. 21^{ste} eeuw kwaliteiten hebben te maken met vooruit kunnen kijken en je eigen kracht kennen. Mandela was als leider zeker geen genie op de inhoud, maar dat wist hij

en organiseerde hij. Hij besteedde dat ook rustig uit, in het vertrouwen dat iemand anders dat kon doen. Omdat hij zich realiseerde dat hij dat zelf niet kon. Waar hij zich uitermate van bewust was, waren zijn sterke punten en hoe hij deze in kon zetten. Zo was voorbeeldgedrag en vertrouwen uitstralen een enorme kwaliteit van hem. Hij was een goede leraar. Hij gebruikte het leven en wat hem overkwam als leerschool en bracht dat over bij anderen. Je kunt anderen alleen inspireren als je dat vanuit je eigen kracht doet. In Zuid-Afrika, in de tijden van de apartheid, werden zwarten enorm gewantwoord door de blanken. Toen Mandela vrij kwam had 32% van de witte Afrikaners vertrouwen in hem. Toen hij aftrad als president 96%. Dat is enorm in zo'n maatschappij. Hij verdiende dat vertrouwen door zichzelf te zijn en daarmee invloed uit te oefenen.'

Je eigen kwaliteiten kennen is dus belangrijk. En verder?

'Wat je ziet, is dat Mandela alle facetten van wat we dienend leiderschap noemen - zowel persoonlijk als interpersoonlijk - laat zien. Bij dienend leiderschap zijn er drie facetten die een grote rol spelen:

- dienen, jezelf ondergeschikt maken aan een groter doel;
- inspireren, door een voorbeeld te zijn voor anderen;
- invloed uitoefenen, op de terreinen waarin jij verschil wilt maken.

Mandela was zich met name erg bewust van het eerste aspect. Het grotere doel: afscheid nemen van de apartheid en gelijke kansen creëren, gingen bij hem voor alles. Ook voor zijn gezin. Hij heeft in interviews wel eens aangegeven dat dat een van zijn grote offers was: je kinderen niet zien opgroeien en geen vader kunnen zijn.'

Wat kunnen wij van hem leren als leidinggevende?

'Zijn levenslessen zijn denk ik niet alleen voor leidinggevendenden van belang, maar ook anderen kunnen daar

Over dienend leiderschap

Robert K. Greenleaf introduceerde al in 1970 de term 'dienend leiderschap'. Later werd de term gebruikt door Senge, Covey en vele anderen. Recent heeft Inge Nuijten een proefschrift geschreven over dienend leiderschap. Een dienend leider onderscheidt zich door een luisterend oor, empathisch vermogen, de ander centraal te stellen en door authenticiteit en moed. In deze tijden van crises is het een ander geluid dan 'geld en resultaat'. Zo lijkt het althans. Uit het promotieonderzoek van Inge Nuijten komt naar voren dat er ook met dienend leiderschap resultaat behaald wordt. Maar dat die resultaten meer voor de lange termijn dan de korte termijn gelden. Alle beschrijvingen van dienend leiderschap starten vanuit de persoon zelf. Zelfkennis en authenticiteit zijn kernkwaliteiten van de dienende leider.



Afbeelding 1. Model voor dienend leiderschap (Vermeulen, 2014)

voordeel van hebben. Het begint allemaal bij het uitzoeken wie je zelf bent en waar je sterke punten liggen. Heb je dat eenmaal ontdekt dan kun je je talenten inzetten. Je kunt van Mandela leren:

- dat echt dienen betekent dat je andere mensen dient en vooral niet jezelf, op zoek naar status of macht. Dus kijk naar binnen in plaats van naar de buitenkant.
- Heb een visie: weet wat je wilt bereiken in het leven en wie je wilt zijn.
- Zoek een doel op voor jezelf, wat wil je bereiken? Focus daarbij niet op de korte maar op de lange termijn.
- Maak een actieplan en leef als een voorbeeld van wat je wilt bereiken.'

Hoe ziet het model van dienend leiderschap er uit vanuit het brein?

'Dienende leiders onderscheiden zich door de volgende kenmerken:

Zij *beïnvloeden*, niet door dominant en bazig te zijn, maar door te focussen op het te behalen doel.

Ze *inspireren* anderen door een voorbeeld te zijn.

Ze *dienen* door de behoeften van anderen te herkennen en daarop in te spelen.'

Hoe vertaalt zich dat in het brein, is leiderschap te zien in het brein?

'Het breinmodel voor leiderschap is gebaseerd op verschillende neurowetenschappelijke inzichten, onder andere van David Rock en Simon Sinek. David Rock geeft in zijn studies naar leiderschap aan dat een belangrijke voorwaarde voor leiderschap is dat je veiligheid weet te creëren voor mensen. En dat je afgewogen beslissingen neemt waardoor je je niet laat afleiden door je eigen belang of emotie.

Simon Sineks werk onderscheidt zich doordat hij ervan uitgaat dat leidinggevend een sterke visie moeten hebben en uitdragen en dat ze moeten zorgen voor

verbinding tussen mensen. De neurotransmitters die daarbij vrijkomen, zorgen voor veiligheid en betere prestaties. Zowel Rock als Sinek ziet daarin een rol voor de leider. In mijn model vertaal ik dat naar de relatie die nodig is met jezelf en met anderen. Ik laat leidinggevend vaak een test doen (ontwikkeld met behulp van de laatste neurowetenschappelijke inzichten) waarin voor mij duidelijk wordt waar de leidinggevende staat en wat hij nog te ontwikkelen heeft. Mandela heeft 'mijn' test weliswaar niet gedaan, maar ik herken wel veel elementen van het model in zijn acties. En die acties, daar gaat het natuurlijk om.'

'In mijn model (zie Afbeelding 1) onderscheid ik twee hoofdthema's die van belang zijn voor leiderschap. Je hebt persoonlijke kwaliteiten nodig en sociale kwaliteiten. Dus zowel interpersoonlijk (tussen mensen) als intrapersoonlijk (verbinding met jezelf) vertaalt zich dat in een aantal gedragskenmerken. Het gaat om gedrag dat te maken heeft met jezelf kennen (zelfmanagement en bewustzijn) en je kunnen bewegen met anderen (sociale vaardigheden en bewustzijn). Door middel van dit model - dat ik eerder gebruikte voor leiderschapsprogramma's vanuit breinkennis - kan ik laten zien dat Mandela geen eendagsvlieg was, maar daadwerkelijk een bijzondere man en leider was.'

'Leiderschapsontwikkeling start dus altijd met de eigen ontwikkeling. En dat betekent niet "de beste worden" in de zin van veel kennis hebben, de beste communicator of de meest succesvolle zijn. Maar je wordt de beste die je *zelf* kunt zijn. Dus leer jezelf kennen, je eigen kwaliteiten en mogelijkheden. Zoek en vind een doel dat groter is dan jezelf en bepaal de stappen en de marsroute om daar te komen. Vraag regelmatig feedback aan anderen en doe daar ook wat mee. Dan heb je de basis van je eigen (leiderschaps)ontwikkeling in eigen hand.' ●

Meer lezen?

- Robert Greenleaf (2008). *On becoming a servant leader*. John Wiley and sons ltd.
- Inge Nuijten (2012). *Echte leiders dienen*. Academic Service.
- Simon Sinek (2012). *Begin met het waarom*. Business Contact.



Ria van Dinteren MA is organisatieadviseur, spreker en auteur. Ze heeft haar eigen bedrijf Breinwerk en is medeoprichtster van Twistit.nu. E-mail: ria.vandinteren@actiefiereninorganisaties.nl