

Inhoud

<i>Voorwoord</i>	9
<i>Mozes: curriculum vitae van een leidinggevende</i>	15

– Deel Eén –

DE BOODSCHAP OVERBRENGEN

1. Jouw sterke punten en die van anderen herkennen	23
2. Ontwikkel innerlijke leiderschapskwaliteiten	27
3. Praat met mensen op hun eigen niveau en wees persoonlijk	31
4. Vraag om wat je wilt	37
5. Maak je plannen bekend	41
6. Gebruik een missieverklaring als je tien geboden	44
7. Realiseer je dat geloof vernieuwd moet worden	49
8. Voer persoonlijke onderhandelingen	52
9. Zet je tweede man zo efficiënt mogelijk in	56
10. Leid je personeel uit de slavenmentaliteit	60
11. Bespreek de regels en de gevolgen van overtreding	65
12. Geef opbouwende kritiek en leer het te ontvangen	68
13. Misbruik de naam van God niet	71
14. Toon je verbondenheid met mensen	74
15. Pas op voor de ellende van een verkeerde interpretatie	78

5

– Deel Twee –

LEIDINGGEVEN IN DE WOESTIJN

16. Ken je werkveld	87
17. Weet wanneer de omweg de beste weg is	92

18. Geef getalenteerde mensen de kans om te stralen	96
19. Zoek symbolen van kracht	100
20. Geef leiding met een team	104
21. Anticipeer op de toekomst en doe er je voordeel mee	109
22. Beschouw crisis als een deur die open gaat	112
23. Moedig oprechte inbreng aan	115
24. Zoek de bereidwillige minderheid	119
25. Zoek hulp binnen de familiekring	122
26. Blijf gefocust op het grote geheel	125
27. Creëer een herstelmechanisme	129
28. Vertrouw erop dat je creatie zal overleven	132
29. Introduceer teambuildingsrituelen	136
30. Los conflicten snel en objectief op	140
31. Kijk uit naar brandende doornstruiken	144
32. Word niet verblind door je eigen macht	147
33. Stel creatieve onderbrekingen in	152
34. Laat anderen je last delen	156
35. Blijf verbonden met mensen die weg gaan	160
36. Gebruik ballingschap om jezelf opnieuw uit te vinden	165
37. Bereid een vertrekstrategie voor	170

– Deel Drie–

LEVEN VOLGENS DE REGELS

38. Kom op voor je mensen	179
39. Maak gelovigen van je personeel	183
40. Sta achter je beslissingen	188
41. Sluit geen compromis met tirannie	194
42. Verdedig rechtvaardigheid, maar niet voor de beloning	199
43. Bewaar de balans tussen zero tolerance en oneindige compassie	202
44. Leer mensen om de angel niet door te geven	207
45. Verjaag geroddel	212
46. Voel je verantwoordelijk voor de gevaren die je veroorzaakt	215

47. Behandel mensen eerlijk	219
48. Handhaaf eerlijke maten en gewichten	222
49. Leg geen obstakel voor de voeten van een blinde	226
50. Denk aan de kleine gebaren	229
Conclusie: van woorden naar daden	233
<i>Bijbelse verwijzingen</i>	239
<i>Bibliografie</i>	242
<i>Dankbetuiging</i>	247

De boodschap overbrengen

Uit de eerste hoofdstukken van Exodus weten we dat Mozes noch een begenadigd spreker, noch een 'natuurlijk' leider was. Nadat hij met tegenzin ermee instemde om de functie van bevrijder te accepteren, stond hij voor de afschrikwekkende taak om de tot slaaf gemaakte Israëlieten ervan te overtuigen dat ze hem vanuit Egypte moesten volgen. In plaats van Mozes als held te verwelkomen, waren de slaven juist sceptisch en vaak ronduit vijandig ten opzichte van hem. Mozes ondervond dat het overbrengen van zijn boodschap veel meer zou vereisen dan het aankondigen van Gods plan en wachten tot de troepen zich om hem heen zouden verzamelen.

Om te kunnen slagen in zijn opdracht moest Mozes vertrouwen uitstralen in zijn rol van boodschapper en leider. God spoorde hem voortdurend aan tot actie, en langzamerhand nam Mozes' vertrouwen toe, doordat hij zijn werk deed. Eerst moest hij inschatten wat de wil en de betrokkenheid van zijn volk was. Hij moest strategieën ontwikkelen om met hen te communiceren. God gaf hem een briljante missieverklaring: de tien geboden. Maar Mozes' verbeeldingskracht, compassie en vasthoudendheid bleken ook van onschatbare waarde te zijn. Geleidelijk aan kreeg Mozes een band met de achterdochtige Israëlieten en droeg een geloof op hen over dat zo sterk was, dat zelfs farao's leger hen niet kon afhouden van hun doel. Niet één keer, maar vele keren won hij in de loop van hun gezamenlijke reis het vertrouwen van zijn volk. Na hun aanvankelijke uittocht uit Egypte hield Mozes Gods boodschap nog eens veertig jaar levend in de harten van de Israëlieten, totdat ze het beloofde land bereikten.

Deel Eén laat zien hoe Mozes het vertrouwen van zijn volk won, hoe hij erin slaagde om Gods boodschap over te brengen en hoe hij die boodschap ieder jaar belangrijker maakte.

1

Jouw sterke punten en die van anderen herkennen

‘Geen echt groot man heeft zichzelf ooit groot gevonden’, schreef de negentiende-eeuwse essayist William Hazlitt. Mozes, de man die de Israëlieten uit Egypte zou leiden en een nieuw volk zou vormen, was niet iemand die uit was op roem. Hij zou tevreden zijn geweest met een verblijf in de woestijn van Midjan en met een leven, waarin hij zijn kinderen grootbracht en op de schapen van zijn schoonvader paste. Toen het lot hem riep, was hij niet al te blij.

‘Maar wie ben ik dat ik naar de farao zou gaan?’ was Mozes’ eerste reactie op Gods voorstel. ‘Wees maar niet bang,’ antwoordde de Heer, ‘Ik zal bij je zijn.’ Toen koos Mozes voor een andere aanpak: ‘Ze zullen me vast niet geloven en niet naar me luisteren.’ God antwoordde dat dat geen probleem was. Hij zou zoveel wonderen doen door middel van Mozes, dat iedereen respect zou hebben voor zijn gezag als Gods boodschapper. Daarna nam Mozes zijn toevlucht tot zijn tekort aan taalvaardigheden: ‘Neemt u mij niet kwalijk, Heer, maar ik ben geen goed spreker ... Ik kan nooit de juiste woorden vinden ... stuur toch iemand anders ...’ Maar God wist dat Hij de juiste man had uitgekozen: ‘Goed dan’, zei Hij. ‘Je hebt toch een broer, de Leviet Aäron? Hij zal in jouw plaats het volk toespreken.’ Ten slotte, nadat hij geen uitvluchten meer kon verzinnen, accepteerde Mozes de taak.

Velen van ons kunnen zich identificeren met Mozes’ panische angst om te worden aangesteld in een hoge functie. We weten dat hoe hoger onze functie is, hoe dieper we kunnen vallen. Soms is het

gemakkelijker om ons te verontschuldigen voor onze onvolkomenheden dan om de uitdaging aan te nemen. Zelfs als we onze ambivalentie niet kenbaar maken aan de persoon die ons de taak aanbiedt, kunnen we nog altijd gekweld worden door gebrek aan zelfvertrouwen. Net als Mozes kunnen we bang zijn dat mensen ons zullen uitlachen wanneer ze ons zien in een leidinggevende functie. Mogelijk piekeren we erover dat we niet de juiste vaardigheden voor het werk hebben. Soms, als we geluk hebben, zal onze baas – of ons lot – zo onverbiddelijk zijn, dat we geen andere keuze hebben dan onze verantwoordelijkheid te nemen en de uitdaging aan te gaan.

Een oude legende vertelt ons dat God Mozes in feite koos om het Joodse volk te leiden vanwege een voorval dat plaatsvond toen hij de kudde hoedde. Een jong geitje had zich afgescheiden van de kudde en was zoekgeraakt. Mozes liep er een hele tijd achter aan, totdat hij het eindelijk uitgeput en hongerig vond. Hij haalde water voor het diertje, waarna hij het op zijn schouders hees en terugbracht naar de kudde. Toen Hij dit zag, dacht de Heer: Als hij al zoveel medelijden toont voor één zoekgeraakt jong geitje, hoeveel te meer zal hij dan medelijden hebben met zijn eigen volk?! Dus toen Mozes beweerde dat hij niet goed genoeg was voor de taak, wist God wel beter.

We zijn ons zelden bewust van de criteria die hooggeplaatsten gebruiken wanneer ze ons uitkiezen voor leidinggevende functies. Mozes dacht dat spreekvaardigheid van doorslaggevende betekenis zou zijn voor elk groot leider, maar God was het daar niet mee eens. De eigenschappen waar God naar op zoek was, waren karaktersterkte en compassie. Mozes had die in overvloed.

In zijn managementklassieker *Leaders* zegt Warren Bennis dat van de leiderschapskwaliteiten waar de meeste organisaties naar op zoek zijn de kwaliteiten ‘beoordelingsvermogen’ en ‘karakter’ het moeilijkst zijn vast te stellen, te meten of te ontwikkelen. ‘We weten al helemaal niet hoe we ze anderen moeten bijbrengen’, zo zegt hij. ‘Scholen voor bedrijfsopleiding proberen het nauwelijks. Hoewel veel leidinggevendenden ontsporen (of op hetzelfde niveau blijven) door gebrek aan karakter of beoordelingsvermogen, heb-

ben we nog nooit een vroegtijdig einde van een loopbaan gezien door gebrek aan technische vaardigheid. Technische vaardigheid kan in de praktijk geleerd en verdiept worden.’

Als manager ben je vaak in de gelegenheid om mensen te stimuleren om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Als je mogelijkheden ziet in anderen, die zij nog niet in zichzelf zien, kan het net zo moeilijk zijn om hun visie te verruimen als om je eigen visie te verruimen. Dit is echter onderdeel van je werk. Toen God Mozes overtuigde, hielp hij hem om de sprong te wagen. Toen Mozes zei dat hij zich onwaardig voelde, antwoordde God: ‘Wees niet bang, Ik zal met je zijn.’ Als manager zul je ontdekken dat het noodzakelijk is om anderen ervan te verzekeren dat je er voor hen zult zijn als ze je nodig hebben, ook al begeven ze zich op nieuw terrein. Dat soort steun is de grootste gift die je hun als manager kunt geven.

Toen Mozes de angst uitte dat zijn gezag niet zou worden erkend, gaf God hem tastbare symbolen van gezag, zoals de herdersstaf die wonderen kon verrichten. Evenzo moet je, als je iemand in een gezagspositie plaatst, hem wellicht voorzien van enkele symbolen van dat gezag – een kantoor met uitzicht, een gereserveerde parkeerplaats – zodat anderen in je organisatie zien dat deze persoon inderdaad nieuwe macht verworven heeft. Toen Mozes er tenslotte over klaagde dat hij een bepaalde vaardigheid miste, die hij dacht nodig te hebben voor zijn taak, zorgde God ervoor dat Aäron hem steunde aan zijn zwakke kant. Misschien moet jij de nieuwe manager ook trouwe naaste medewerkers geven waar hij van op aan kan.

Zoals iedere geslaagde leider, bespeurde God al de kenmerken van leiderschap in Mozes voordat Mozes zich er zelf van bewust was. Hij gaf Mozes niet zomaar een werkopdracht en stuurde hem niet zomaar weg. Hij steunde hem, stelde hem gerust, en gaf hem de hulpmiddelen die hij nodig had om te slagen.

The Sapient Corporation, gevestigd in Cambridge, Massachusetts, is een voorbeeld van een bedrijf dat opvallende deskundigheid heeft getoond in het ontwikkelen van leiders. Door uitstekend personeel te handhaven, heeft Sapient een reputatie opgebouwd van

uitmuntendheid in dienstverlening aan klanten en technologische slimigheidjes. Jon Frey, manager bij Sapient, noemt vijf kernwaarden die het bedrijf beoogt bij de voorbereiding en keuze van zijn leiders: ‘Een daarvan is focussen op de klant: hoe goed kan deze persoon klanten tevredenstellen door begrip en oplossing van hun zakelijke problemen?’ De tweede kernwaarde van Sapient is leiderschap dat wordt afgemeten aan hoe goed iemand het team inspireert en een gemeenschappelijke visie tot stand brengt. Ook richten ze zich erop hoe goed iemand mensen motiveert en begrijpt wat ze nodig hebben, zowel op persoonlijk gebied als op professioneel gebied, om als mensen tevreden te zijn. Ten slotte beschouwen ze openheid als een kernwaarde: hoe goed kan iemand met anderen communiceren? Hoe toegankelijk en openhartig is hij of zij?

Technische deskundigheid is zeker een wezenlijk onderdeel bij Sapient, maar bij het voorbereiden van zijn managers legt het bedrijf enorme nadruk op de vaardigheid die iemand heeft om capaciteiten in anderen te zien en hen te helpen om deze tot het uiterste te benutten. Frey zegt het volgende over zijn opdracht als manager van een van Sapients grotere projecten: ‘Mijn rol bestond er voor honderd procent uit het team tevreden te houden en te ondersteunen.’ God had de kinderen van Israël hoe dan ook uit Egypte kunnen leiden. Hij had ze als bij toverslag kunnen opnemen of op een vliegend tapijt kunnen zetten dat rechtstreeks naar het beloofde land vloog, maar dat deed hij niet. Zelfs ondanks het voordeel van zijn almacht, koos hij ervoor om het leiderschapstalent in Mozes en Aäron te ontwikkelen en zorgde er daarna voor dat zij leiderschap ontwikkelden onder de oudsten van de Israëlieten.

Door het zien van de karaktertrekken die zich bevonden in de kern van leiderschap – eerlijkheid, integriteit, compassie en moed – en door mensen uit te dagen om die innerlijke kwaliteiten zichtbaar te maken, zette God meer in beweging dan de uittocht uit Egypte. Hij zette een idee over leiderschap in beweging dat ervoor zorgde dat machtige, universele levenswetmatigheden op anderen werden overgebracht.

2

Ontwikkel innerlijke leiderschapskwaliteiten

Als je naast Mozes had gestaan bij de brandende braamstruik, zou je misschien begrepen hebben waarom hij God juist de vraag stelde: 'Maar wie ben ik dat ik naar de farao zou gaan en de Israëlieten uit Egypte zou leiden?' Wij zijn geneigd om van een groot leider te verwachten dat hij charismatisch is, goed kan spreken en bovenal enthousiast is om leiding te geven. Mozes had niets van dit alles. Hij stotterde, hij had al twintig jaar een geïsoleerd bestaan geleid als schaapherder en hij had een fervente afkeer van de opdracht. En toch drong God er bij hem op aan dat hij de taak op zich zou nemen. Waarom deed God dat?

In die periode van zijn leven was Mozes schaapherder, echtgenoot en vader en een man van de woestijn. Misschien was hij er klaar voor om de innerlijke stem te horen die hem riep. Of misschien wist God dat Mozes beschikte over bepaalde innerlijke kwaliteiten, waardoor hij de juiste leider voor de kinderen van Israël zou worden. De tien geboden zouden van de Israëlieten vragen dat zij hun gedrag ingrijpend zouden veranderen. Om deze hoofdbrekende omslag te kunnen maken, zouden zij de inspiratie nodig hebben van een leider, die werkelijk volgens deze regels zou kunnen leven en er niet alleen over zou kunnen preken. Mozes paste in dat plaatje. Zijn aangeboren mededogen en gevoel voor rechtvaardigheid maakten het voor hem gemakkelijk om de geboden ter harte te nemen. Hij was volwassen genoeg om zijn begeerten in bedwang te houden. Hij begreep de waarde van zelfbeheersing en hij had geleerd om voor zijn schaapskudde te zorgen. Hoewel Mozes zwijgzaam was,

klonk er overtuiging in zijn woorden door als hij sprak. En als hij handelde, handelde hij vanuit diezelfde overtuiging.

Het belang van daden boven ideeën – ‘geen woorden, maar daden’ – wordt prachtig geïllustreerd in een passage uit de Talmoed, waarin God en Mozes praten over de kinderen van Israël. De Heer zegt: ‘Het is beter dat zij niet in mij geloven, maar wel mijn geboden van menselijkheid nakomen, dan dat zij in mij geloven, maar mijn geboden niet nakomen.’ Gezien de prioriteiten die God stelt, is het duidelijk dat Mozes, hoewel hij veel te danken had aan anderen, toch uit het juiste hout gesneden was voor deze opdracht. We zien dit helemaal aan het begin van de uittocht uit Egypte. De kinderen van Israël verklaren hun trouw aan God, maar bij het eerste gevoel van honger verdwijnt hun vertrouwen. Talloze keren gedurende de volgende veertig jaar willen de Israëlieten terugkeren naar Egypte. En elke keer inspireert Mozes’ vastberadenheid en onwankelbare geloof hen om weer overeind te krabbelen en verder te gaan.

Maar wat te denken van het feit dat Mozes de Israëlieten niet naar de vrijheid wilde leiden? Shakespeare zegt: ‘Sommigen worden groot geboren, sommigen verwerven grootheid en weer anderen krijgen die zomaar in hun schoot geworpen.’ Veel uitzonderlijke leiders kregen grootheid zomaar in hun schoot geworpen. Een afkeer hebben van leidinggeven, duidt er niet op of een persoon goed zal zijn in leidinggeven. In werkelijkheid staat een egocentrisch verlangen om ‘de touwtjes in handen te nemen’ soms op gespannen voet met de innerlijke kwaliteiten van groot leiderschap. Daniel Goleman stipte dit onderwerp aan in een essay getiteld ‘What Makes a Leader?’ (‘Wat maakt een leider een leider?’) Goleman merkte op dat de persoonlijke stijlen van grote leiders nogal van elkaar verschillen: ‘Sommige leiders zijn ingetogen en analytisch.’ Volgens Goleman hebben de effectiefste leiders allemaal een hoge mate van, wat hij noemt, ‘emotionele intelligentie’.

Goleman verdeelt deze emotionele intelligentie in vijf onderdelen: zelfbewustzijn, zelfregulatie, motivatie, empathie en sociale vaardigheid. Zoals je merkt, behoort het feitelijke verlangen om te lei-

den niet tot deze onderdelen. Al had Mozes dan misschien een gebrek aan sociale vaardigheden, toch werd hij geholpen door zijn broer Aäron en had hij zich sterk ontwikkeld op de andere vier gebieden.

Onlangs is er een man op het toneel verschenen, die de personificatie is van de onwillige maar inspirerende leider. 'Ik ben leider geworden van een club waar ik geen lid van wilde worden', zei Christopher Reeve in 1996 tegen een verslaggever van de krant *The Wall Street Journal*. Sinds Reeve van zijn paard viel in 1995 en verlamd is aan al zijn ledematen, is hij een onmiskenbaar leider geworden en een uiterst effectieve voorstander van het onderzoek naar ruggenmergletsel; zelfs zo effectief, dat hij met zijn aanwezigheid het hele onderzoeksveld tot actie heeft aanzet.

Nadat hij uit de intensive care kwam, vertelde Reeve aan dezelfde krant: 'Ik begon me te realiseren hoe het werkt in dit land. Wij identificeren ons met beroemde mensen.' Daarom zorgde hij ervoor dat hij in de openbaarheid kwam en begon geld in te zamelen voor de zaak. Zijn motivatie was eenvoudig: hij wilde een medische behandeling vinden voor zichzelf en voor de andere 1,25 miljoen mensen, die wereldwijd lijden aan ruggenmergletsel. En een behandelmethode kon alleen gevonden worden als onderzoekers meer financiering zouden ontvangen.

Als gevolg van Reeves inspanningen verhoogden de National Institutes of Health in de VS hun budget voor ruggenmergonderzoek met negentien procent naar 56 miljoen dollar. Ook kwam er een golf van particuliere giften op gang. Door toedoen van Reeve is het ruggenmergonderzoek nu veel dynamischer geworden. Dr. Wise Young van het Spinal Cord Injury Project aan Rutgers University in New Jersey, schreef in *The Wall Street Journal*: 'Wij waren eraan gewend één onderzoeksdoorbraak per jaar te hebben. In de twee afgelopen jaren hebben we er één per maand gehad.' Het laat zien wat voor invloed één enkele leider kan hebben op een schijnbaar onmogelijke doelstelling.

Ook andere bekende mensen hebben verlamvend letsel opgelopen: generaal George Patton en jockey Willie Shoemaker, om er maar twee te noemen. Maar Reeve is een unieke publieke persoonlijkheid. Als we de man die Superman speelde in een rolstoel zien zitten, realiseren we ons dat dit ieder van ons kan overkomen. Vaak wordt het citaat van Reeve gebruikt, waarin hij zegt dat hij maar één wens heeft: zijn kinderen te kunnen knuffelen. Door die opmerking worden mensen zich vaak bewust van de talenten die ze al bezitten en worden ze gestimuleerd die talenten te gebruiken. Als jij je kind kunt knuffelen, zo lijkt hij te zeggen, help mij dan een handje, zodat ik eens mijn eigen kind kan knuffelen.

Mozes stond voor een soortgelijke uitdaging. Ja, jullie hebben honger, zei hij tegen de Israëlieten. Jullie hebben het warm, jullie zijn dorstig, jullie lijden en hebben pijn, maar jullie zijn vrij! Erken je gaven en gebruik ze. Mozes is erin geslaagd die boodschap over te brengen. Niet omdat hij een begenadigd spreker was, maar omdat hij volhardend, gemotiveerd en toegewijd was aan zijn zaak. Reeve kiest voor de langetermijnaanpak wat betreft zijn missie om een behandeling te vinden voor ruggenmergverlamming. 'Ik ben nogal vasthoudend', zo vertelde hij *The Wall Street Journal*.

Een groot leider wordt gevormd door de eigenschappen geloof, mededogen, elan, zelfbeheersing en doorzettingsvermogen. Vergeet het stereotiepe beeld van de charismatische ophitser, die zijn team met peptalks opzweept tot een waanzinnig enthousiasme. Ontwikkel in plaats daarvan de innerlijke kwaliteiten van leiderschap.