

De feminiene kant van leiderschap

Het vermogen tot zelfonderzoek en reflectie speelt een sleutelrol bij leiderschap. Dat stelt Anita Tamming, schrijver van het boek De leider ben je zelf en oprichter van LAB voor Leaders. Op zoek naar de kern, de essentie van jezelf. Waar ben ik van? Wat is mijn unieke bijdrage? Waar wil ik me aan verbinden en geef ik graag mijn energie aan? En wat weerhoudt me om mezelf te zijn? Die zelfreflectie leidt onder meer tot het inzicht dat het in de Nederlandse bestuurskamers vaak nog ontbreekt aan feminiene energie.

DOOR: MILDRED HOFKES

Op haar kantoor in een monumentaal pand uit 1580 in het groene stadspark Haarlemmer Kweektuin hebben we een ontmoeting met de vrouw die gespecialiseerd is in duurzame transformatieprocessen van individuen, teams en organisaties. Daarbij hanteert ze haar eigen model, het Multi Dimensionaal Systeem, met aandacht voor fysieke, mentale, emotionele en spirituele aspecten. Haar basisveronderstelling luidt dat alles met elkaar verbonden is, een systeem, zo ook je 'mind-body connectie'. De gemiddelde bestuurskamer wordt nu volgens haar 'hoofd'-zakelijk rationeel gedomineerd. 'Maar het hoofd, ons mentale deel, is slechts één kant van de zaak. Het emotionele en fysieke niveau geeft zuiverder en eerlijker informatie dan het geconditioneerde hoofd. Een belangrijk uitgangspunt bij zelfreflectie is een open, eerlijke en nieuwsgierige blik te durven hebben, ook naar de eigen persoonlijkheid toe. Want hoe jij jezelf aanstuurt, bepaalt hoe je de wereld om je heen aanstuurt. Dat is je vertrekpunt. *Leiderschap begint bij jezelf.* Dat is voor menig leider een uitdaging.' Tamming vervolgt: 'Zelfonderzoek is zo van belang om met een vrije blik naar keuzes en de toekomst te kunnen kijken. Vaak is men toch onbewust oude denkpatronen in stand aan het houden. Dat geeft een onzuivere blik en leidt tot herhaling. Door persoonlijk leiderschap neem je eerst verantwoordelijkheid voor jezelf waardoor je vrij van 'beschermelingen' je plek inneemt. Vandaaruit kunnen we opnieuw naar de toekomst kijken die om nieuw leiderschap vraagt.'

'Het **masculiene** en **feminiene** dragen elkaar.'

Bewustwording

'Ik geloof dat bewustwording een veel grotere rol moet spelen in ons leven. Zeker in invloedrijke omgevingen zoals de boardroom. In deze context is het belangrijk dat bestuurders zich bewust zijn van hun plek in een grotere wereld dan alleen de organisatie zelf. En dat iedere keuze die gemaakt wordt consequenties heeft. De tijd van lineair je eigen winstgedreven bedrijf runnen is wel voorbij. We realiseren ons meer dan ooit dat we verbonden en dus afhankelijk zijn. Een organisatie kan alleen functioneren als er voldoende "zuurstof" komt van buitenaf. Een gezond bedrijf is waar je de energie voelt stromen tussen binnen en buiten.'

Bestuurskamers uit balans

Dit klinkt voor de doorsnee bestuurder erg holistisch, misschien iets té holistisch? Tamming: 'Het vermogen tot zelfreflectie wordt overigens al tien jaar door bestuurders genoemd als de belangrijkste eigenschap voor goed bestuur' (bron: Toon aan de Top 2018, BHRM). De behoefte aan meer persoonlijk leiderschap is al een lang gekoesterde wens bij bestuurders, maar dit vraagt moed en besef dat juist dan een duurzame transformatie tot stand brengt, óók buiten uzelf. Antwoord vinden op de vraag wat u blokkeert om uzelf te zijn is volgens Tamming essentieel. 'Pas nadat je de diepte in bent gegaan, kun je met nieuwe inzichten en een heldere blik naar je purpose weer richting de bestuurskamer.' Bestuurders zijn bij haar aan het juiste adres om deze persoonlijke en professionele transformatieproces aan te gaan. Haar onorthodoxe manier van begeleiding laat letterlijk voelen waar het blokkeert en wat er nodig is om te transformeren



ANITA TAMMING

zodat het oude wegstroomt en er ruimte ontstaat voor het nieuwe. Wat brengt zo'n herboren leider mee naar de bestuurskamer? 'Iedere groep, dus ook de bestuurders, functioneert als een natuurlijk organisme, want we brengen allemaal energie mee. We zijn per slot van rekening allemaal een stukje natuur. Kortom, een ecosysteem van verbindende energieën. Op dit moment zijn veel systemen binnen de bestuurskamers uit balans. Er is een teveel aan masculiene energie. De behoefte aan feminiene energie neemt toe om het systeem weer in balans te krijgen. Het is een streven naar een natuurlijk evenwicht, masculiene en feminiene energieën zouden hand in hand moeten gaan. Beide kanten zitten in ons als mens.' Dat vraagt om een toelichting op wat ze onder die twee verschillende energieën verstaat. 'Masculiene energie en eigenschappen zetten de richting uit; daar horen daadkracht en doelstellingen halen bij. Feminiene energie zorgt voor verbinding, empathie, creativiteit en biedt bedding aan de groep. Hier gaat het over de onderstroom van vertrouwen; ben je vertrouwd genoeg met elkaar om die veilige bedding te creëren? Als die vertrouwdheid er niet is, is er geen bedding om elkaar wat te gunnen en wordt het hogere doel niet gediend. Het effect is dat er vanuit angst wordt gehandeld, intern gerichtheid ontstaat waardoor men automatisch meer neemt dan geeft. Dit zijn kortetermijnstrategieën om te overleven en tijdens een langdurige crisis, zoals in deze coronatijd, zie je dit gebeuren. De organisaties die de feminiene energie ook hebben ingebed zijn duurzamer, letterlijk en figuurlijk. Het masculiene en feminiene dragen elkaar. Eenheid binnen de bestuurskamer betekent de combinatie van

daadkracht en verbinding, ofwel richting geven en bedding bieden.' Betekent dat simpelweg dat er meer vrouwen in de top moeten komen? Is het niet zo dat vrouwen in de bestuurskamer zich meer als mannen gedragen om mee te kunnen komen met hun mannelijke collega-bestuurders? Tamming relativeert: 'De vrouwen zouden juist meer in hun feminiene kracht mogen gaan staan. Het masculiene is er vaak al, dus het gaat om de toevoeging van het feminiene, waardoor er completere, effectievere en duurzamere besluitvorming kan plaatsvinden. Met een frisse blik naar de organisatie zelf en in verbinding met het grote geheel.'

Tamming nodigt leiders uit om systemisch te kijken naar de bestuurskamer en daarbij uit te gaan van de drie universele wetmatigheden.

1. Respect voor de natuurlijke ordening; die moet eerst erkend worden waarbij er een horizontale ordening is: de oudgediende heeft een andere plek dan de nieuwkomer. Ook is er een verticale ordening waarbij de leidinggevende boven de medewerker plek heeft.
2. Erkenning geven van ieders plek binnen het systeem; niemand wordt buitengesloten. Iedere deelnemer binnen een organisatie heeft recht op een plek en is van toegevoegde waarde in het systeem. Invloedrijke toenmalige eigenaren of overleden medewerkers kunnen nog steeds een plek hebben binnen het organisatiesysteem.
3. Het in balans zijn van de energie van geven en nemen; de beloning of andere waarde-uitdrukking staat in verhouding met het werk dat geleverd wordt. Bijvoorbeeld dat vrouwen en mannen hetzelfde betaald krijgen. Of wat een organisatie neemt van de natuur moet in verhouding staan met hun teruggave. Een mooi voorbeeld is het streven om CO₂-neutraal georganiseerd te zijn.

Als dit systemisch kijken naar de maatschappij en de energie in de bestuurskamer meer gemeengoed wordt, ontstaat er volgens Tamming ruimte voor nieuw leiderschap, meer evenwicht tussen het masculiene en het feminiene. De maatschappij beweegt zich op een kruispunt op dit moment. Gaan we rechtsom en laten we alles bij het oude? Of gaan we linksom en bewandelen we een nieuw pad met nieuwe spelregels, ook in de bestuurskamer. 'Het resultaat is dat bestuurders zich meer vanuit hun menszijn dan vanuit hun rol als bestuurder kunnen manifesteren. En dat opent de weg naar een gezonde combinatie van richting geven en verbinding maken.' ●