



'Beweging van betekenis' nodig om crisis te doorbreken

'De nieuwe leider', dat zijn wij samen

Om de huidige crises te overkomen is een wezenlijk andere leiderschapsstijl nodig. Een stijl waar niet een enkel individu, de formele leider, centraal staat, maar het collectief. Een stijl die zich richt op het creëren van een 'beweging van betekenis': een beweging die vanuit een gedeelde behoefte aan zingeving ons systeem verbetert. Deze leiderschapsstijl wordt aangeduid als 'Snowball Leadership'.

Door Petrosjan Damen

Ons huidige systeem dreigt, door diverse crises, piepend tot stilstand te komen: de financiële crisis sluimert voort, de Europese Unie dreigt uit elkaar te vallen en al decennia lang vindt er een ecologische

crisis plaats door het structureel overbelasten van onze planeet. Tegelijkertijd lijken veel mensen, overheden en organisaties te wachten tot 'de grote leider' opstaat om de boel vlot te trekken. Die ene

leider gaat echter niet komen, dus laten we die gedachte uit ons hoofd zetten. Het concentreren op die externe factor, die andere persoon, resulteert in verlamming bij degenen die oplossing voor de crises

in handen hebben: wij allemaal samen. Om dit potentieel van ons collectief handelen te kunnen benutten hebben we echter een wezenlijk andere kijk nodig op het concept leiderschap. In dit artikel worden de benodigde verschuivingen nader toegelicht.

Onderliggende veranderingen

Traditioneel gezien concentreert zowel de theorie als de praktijk betreffende leiderschap zich op het niveau van het individu, de leider als persoon. Dit denken stamt echter uit een tijd dat onze maatschappij veel minder egalitair was ingericht dan nu. Bovendien zijn de meeste leiderschapsmodellen ontwikkeld in een periode waarin er sprake was van overduidelijke informatie- en kennisasymmetrie tussen formele leiders en hun 'volgers', zoals werknemers maar ook kiezers. Deze asymmetrie is de afgelopen decennia aanzienlijk afgenomen doordat veel meer mensen zijn gaan studeren, klassenverschillen zijn verminderd en door ontwikkelingen zoals internet. Internet heeft niet alleen onze wereld veel transparanter gemaakt — waardoor veel informatie voor iedereen beschikbaar is — maar heeft er ook voor gezorgd dat de tijd en inspanning die nodig is om groepen op de been te krijgen exponentieel is afgenomen. Deze verschillende ontwikkelingen hebben de randvoorwaarden gecreëerd om veel meer potentieel te halen uit leiderschap door groepen.

Een andere fundamentele verandering is het feit dat we als westerse maatschappij collectief zijn gestegen in de bekende piramide van Maslow. Waar leiders in het verleden medewerkers nog konden motiveren met het vervullen van primaire behoeften, zoals een inkomen en veiligheid, zoekt de professional van tegenwoordig hogere zaken als zelfontplooiing en zingeving. Dit is nog eens versterkt door de eerder aangehaalde crises, die volgens velen bovenal moreel-ethische crises zijn. Doordat we de afgelopen jaren het ene na het andere schrijnende geval van misbruik van vertrouwen hebben gezien, snakken we als maatschappij weer naar houvast in de vorm van gedeelde normen en waarden en het nastreven van hogere doelen. Hierbij gaat het veel meer om intrinsieke

drijfveren dan om externe prikkels zoals de gebruikelijke 'wortel & stok'. Het combineren van beide verschuivingen resulteert in een leiderschapsstijl die wordt aangeduid als 'Snowball Leadership'.

Snowball Leadership

'Leiderschap door groepen met idealen in plaats van individuen met macht', zo kan Snowball Leadership (SBL) in een zin worden aangeduid. Dit is een leiderschapsstijl die uitgaat van het creëren van een 'beweging van betekenis' over grenzen heen. De naam voor deze leiderschapsstijl verwijst naar het beoogde sneeuwbal-effect. Daarnaast roept deze term de beeldspraak op van sneeuwvlokken die samen, als collectief, veel meer impact kunnen maken dan alleen.

SBL is op drie punten wezenlijk anders dan de gebruikelijke benaderingen van leiderschap. Deze leiderschapsstijl geeft namelijk andere antwoorden op de elementaire vragen Wie?, Hoe? en Waar aan? Deze afwijkende antwoorden zijn:

- Wie geeft er leiding? SBL gaat uit van leiderschap door groepen in plaats van individuen;

'Overheden en organisaties wachten tot de grote leider opstaat om de boel vlot te trekken. Die ene leider gaat echter niet komen'

- Hoe wordt er leiding gegeven? SBL gaat uit van sturing van gedrag door ruimte te creëren om gehoor te geven aan intrinsieke drijfveren, namelijk de behoefte van mensen om betekenis te geven aan de rol die men vervult en het werk dat men doet, in plaats van door het creëren van extrinsieke prikkels; en
- Waar wordt leiding aan gegeven? SBL ontgint nieuw potentieel door verbindingen te leggen over afdelingen en organisaties heen. Een gedeelde visie is bepalend bij het vormen van de groepen die zichzelf leiden en niet afdelings- en organisatiegrenzen die kunstmatig zijn opgeworpen.

In het vervolg van dit artikel worden deze drie verschillen nader toelicht.

Allereerst het verschil in de entiteit die leiding geeft (wie?). Zoals eerder aangehaald staat bij traditionele benaderingen van leiderschap het individu centraal: een persoon die anderen zover dient te krijgen om bepaald gedrag te vertonen. Door deze focus op een externe factor, een leider in de vorm van een ander persoon, wordt veel energie weggehaald bij de persoon aan wie leiding wordt gegeven. De geleide persoon, bijvoorbeeld een medewerker, gaat de noodzaak om bepaald gedrag te vertonen namelijk sneller zien als de wens van een ander, de leider. Hierdoor wordt persoonlijk leiderschap afgeremd. Door niet het individu maar de groep als leider te beschouwen kan een beweging worden gecreëerd waarbij het eigenaarschap van de verandering berust bij elk individueel lid. Hierdoor ontstaat niet alleen meer energie, maar neemt de toewijding bij de hele groep ook toe.

Ten tweede het stuurmechanisme dat als uitgangspunt wordt genomen voor gedragsbeïnvloeding (hoe?). Doorgaans proberen leiders gedrag te sturen door externe prikkels toe te voegen zoals beloning (salaris, complimenten, etc.) en sancties

(slechte beoordeling, geen bonus, etc.). Bij SBL gaat het er om dat wordt ingespeeld op de gedeelde behoefte om betekenis te geven aan het werk dat mensen doen. Daarmee is de essentie het bieden van ruimte aan de intrinsieke prikkel die er van nature al is. Het gaat dus niet om het toevoegen van prikkels, maar eerder om het verwijderen van barrières die kunstmatig zijn gecreëerd zodat een 'natuurkracht' zijn werk kan doen.

Als derde het werkterrein waar het leiderschap betrekking op heeft. Bij de gebruikelijke leiderschapsstijlen is dit terrein doorgaans, per definitie, afgebakend door de functie van de betreffende leidinggevende. Zo kan het gaan om de leider van een afdeling, een gehele organisatie of

zelfs een land. Bij SBL wordt nu net waarde gecreëerd door verbindingen te leggen over afdelingen en organisaties heen. Vanuit een gedeelde visie of gedeelde idealen worden kennis, kunde en contacten aan elkaar gekoppeld, zonder dat men zich daarbij laat storen door kunstmatige grenzen. Daar, in het leggen van 'grensoverschrijdende' verbindingen, zit nu nog een enorm onbenut potentieel. Dit potentieel wordt momenteel misgelopen door leiderschap te koppelen aan een afgebakend werkterrein.

'One Million Snowflakes' als voorbeeld

Een voorbeeld van Snowball Leadership is One Million Snowflakes (OMS). Dit is een initiatief van 'professionals met een hart' die geloven in een betere wereld en die ervoor hebben gekozen om die wereld te realiseren. Dit doen ze door samen waarde te creëren die wordt ingezet om scholing van kinderen in ontwikkelingslanden mogelijk te maken. Dit vanuit de gedachte: één sneeuwvlok maakt weinig impact, maar 1.000.000 sneeuwvlokken kunnen samen de wereld veranderen. Deze 'sneeuwvlokken' verbinden zich over de grenzen van organisaties heen om samen hun gedeelde idealen in de praktijk te brengen. Dit gebeurt onder het motto 'kennis voor kennis': door onderling kennis en ervaring met elkaar te delen wordt waarde gecreëerd die wordt omgezet in geld. Dat geld wordt gebruikt om scholing van kinderen in ontwikkelingslanden

'Eén sneeuwvlok maakt weinig impact, maar 1.000.000 sneeuwvlokken kunnen samen de wereld veranderen'

mogelijk te maken. Een van de concrete activiteiten van OMS is een jaarlijks event over sociale innovatie en leiderschap bij Nyenrode Business Universiteit, een van de 'founding snowflakes' achter OMS. Daarnaast wordt er momenteel gewerkt aan een e-book over Snowball Leadership en een nieuwe app, de iCare. Deze applicatie voor de iPhone en iPad moet gaan helpen om verbindingen tot stand te brengen tussen professionals die de idealen



Door sterkere verbindingen tussen mensen te creëren, wordt het collectief uiteindelijk veel sterker dan de afzonderlijke delen.

achter OMS delen. Dit is een voorbeeld van potentieel dat niet was vrijgekomen bij een klassieke benadering binnen traditionele grenzen.

'Sintering' als sleutel

Om te komen tot Snowball Leadership is een aanpak nodig die treffende parallellen vertoont met het proces dat zich afspeelt bij het letterlijk creëren van een sneeuwbal, namelijk 'sintering'. Dit is het natuur-

elkaar. Hierdoor bevriest het geheel weer, waardoor de sneeuwbal als collectief sterker wordt dan de individuele sneeuwvlokken.

Op een vergelijkbare wijze kunnen sterke verbindingen tussen mensen worden gecreëerd. Daarbij kan het 'smelten' worden gerealiseerd door met elkaar te delen welke betekenis men samen wil geven. Op deze manier krijg je verbindingen die veel meer op emotioneel niveau worden gelegd dan op rationeel niveau. Dit resulteert in veel sterkere verbindingen, waardoor het collectief uiteindelijk veel sterker is dan de afzonderlijke delen. Door het leggen van deze 'verbindingen op hartsniveau' kunnen wij samen het leiderschap vertonen dat nodig is om te komen tot een systeem dat veel meer in balans is. **Q**

lijk effect dat er voor zorgt dat de sneeuwvlokken die samen een sneeuwbal vormen als geheel sterker zijn dan de losse delen. Dit proces gaat op hoofdlijnen als volgt: op het moment dat sneeuwvlokken met elkaar in aanraking komen komt er door de wrijving energie vrij. Door deze energie smelten de sneeuwvlokken een beetje, waardoor ze zich letterlijk openstellen voor elkaar. Doordat de sneeuwvlokken een beetje zijn gesmolten vervlechten ze in

Petrosjan Damen is co-entrepreneur bij Kirkman Company, een organisatieadviesbureau met als missie 'Co-creating Social Enterprises'. Daarnaast is hij promotieonderzoeker aan Nyenrode Business Universiteit en initiator van het in het artikel aangehaalde One Million Snowflakes-initiatief.