



Goden en demonen; over de zon- en schaduwzijde van leiderschap

TEKST: MARCO DE WITTE • BEELD: ALICE POPKORN, PRISCA VISSER

'The true test of a man's character is what he does when no one is watching'

Toegeschreven aan John Robert Wooden

Deze zomer had ik er weer last van. Zodra ik ontspan, klinken er direct twee stemmen in mijn hoofd. Eén die zegt: hèhè, eindelijk rust, wat heerlijk dat je daaraan toegeeft, want wat was het weer druk de afgelopen weken, maanden. De boog kan niet altijd gespannen zijn. Direct gevolgd door een stem die dwingend roept dat ik toch echt wat moet doen, dat voor niks de zon op gaat, dat ledigheid des duivels oor kussen is. 'Je kan toch wel tussendoor een column schrijven?!' Niet fijn, die twee stemmen permanent in je hoofd. Waar komt toch dat idee vandaan dat ik alleen okay ben als ik (voor anderen) aan het werk ben? Een onderzoek waard.

Mijn pad volgend ben ik steeds meer gefascineerd geraakt in het persoonlijk leiderschap van leiders en veranderaars. Ik mag ze op verschillende manieren ontmoeten en telkens is weer de

vraag 'hoe wij de eigen persoonlijkheid optimaal kunnen gebruiken als het gereedschap voor de uitoefening van onze taak' (Wibe Veenbaas). In het antwoord komen we al snel op het snijvlak van organisatie- en persoonlijke thematiek. Als je het systemischer zegt; op het grensvlak tussen het taak- en het liefdessysteem. Hoe kom je jezelf als leider tegen in klussen, al dan niet onder hoge druk? Waar zit jij jezelf als leider in de weg, ook doordat je in het hier en nu telkens weer oude patronen herhaalt? Ook als ze minder effectief blijken dan je hoopt. Waarom is dit naar mijn idee zo'n belangrijk thema?

Slow down VUCA!

Onze tijd wordt door diverse auteurs getypeerd als een overgangstijdperk van een vaste naar een vloeibare VUCA-wereld. VUCA is een afkorting die staat voor *Volatility, Uncertainty,*

Complexity en *Ambiguity*. Deze aspecten zijn onderling sterk verbonden en dat leidt tot een hoge complexiteit en toenemende snelheid van ontwikkelingen. In haar artikel *Slow Down to Speed Up* wijst Sandra van der Maarel op een intrigerende paradox van onze tijd, namelijk de druk om snel te handelen, terwijl de uitdaging is om juist dan te vertragen. Snelheid leidt 'tot overhaaste beslissingen en haastwerk vanuit nauwe perspectieven, bestaande definities en mindsets op basis van wat in het verleden succesvol was'. Het is reactief gedrag, dat gebaseerd is op wat eerder in het verleden succesvol was. Wat volgens haar nodig is, is om radicaal anders te kijken, zowel naar het geheel als naar jezelf, en dat kan alleen door allereerst te vertragen. Een intrigerende polariteit: 'vertragen om te kunnen versnellen'.

In deze tijd staan organisaties en hun leiders dus onder druk. Van onze leiders verwachten wij dat zij erudiet, actiegericht en initiatiefrijk zijn en besluitvaardig. De snelheid waarin zij zich moeten aanpassen en handelen is enorm. De kans is groot dat zij dit appèl beantwoorden door alle uitdagingen op te pakken, zonder dat zij zich afvragen of de dingen wel zijn wat ze lijken te zijn. Het toont zich in uiterst gedreven en zelfverzekerd gedrag dat snel doorslaat in overmoed. De almachtige leider die struikelt over zijn onmacht, want in die snelheid besluiten en acteren kan ertoe leiden dat je loszingt van jezelf. Dat je niet meer weet waar je voor staat, waar je kerncompetenties liggen, wat de kernwaarden zijn waarop je je baseert. Hoe vaak hebben we dat in bedrijven (heisa om CEO's, bankiers), de overheid en de politiek (corrupte ambtenaren en overmoedige politici) niet reeds gezien?

Wat maakt dat zoveel leiders in deze valkuil vallen?

Zodra iemand als leider wordt aangesteld, ontstaat er een externe split, namelijk die van leiders en volgelingen (bv. teamleden). Zo gaan sturing en executie uiteenlopen. Er is iemand die de omgeving duidt en bepaalt wat er moet gebeuren en er zijn zij die deze 'zingeving' ontvangen. Aanspraak op leiderschap leidt onvermijdelijk tot spanning in een verticale relatie. Die spanning duiden wij als een dans van goden en demonen of van licht en duisternis. Ik heers en jullie volgen zei de zonnekoning. Daarmee zelf in het licht staand en zijn onderdanen in de schaduw achterlatend.

Naast de externe split ontstaat er in de persoon van de leider ook een interne split. Een kloof met aan de ene kant de zonnige, actieve, constructieve of agressieve leider die zich maar al te graag wil bewijzen. We identificeren ons nogal makkelijk met deze zonnige kant van ons karakter, zeker in

het openbaar. Aan de andere kant staat de leider vol twijfel, pessimisme, kwetsbaarheid en het stille verlangen om ook gewoon lid te zijn. We zijn geneigd om die schaduwkant te negeren. De volger in jezelf wordt naar de achtergrond geduwd. Die schaduwen worden steeds vaker weggestopt, en het gevolg is dat we daar steeds moeilijker bij kunnen. Maar we weten dat wat je uitsluit juist de macht neemt.

De succesparadox

Want eenmaal leider geworden, moeten we presteren en onze positie behouden door nog meer te presteren. Minke Tromp introduceerde de succesparadox en duidt dat er spanning bestaat tussen presteren en reflecteren. Succes beperkt denkruimte, want 'het geeft nooit voldoening, omdat meer en sneller eindeloos en onverzadigbaar zijn. Het heeft de neiging om anders-denken uit te sluiten.' Juist in een vloeibare maatschappij met talloze te nemen besluiten eist presteren alle tijd en ruimte op en laat geen ruimte voor reflectie, twijfel of het verkennen van alternatieve denkkaders. De stem van de leider wordt luider en luider, maar ook monotoner. Als muizen in het muizenrad rennen we sneller en sneller, maar komen niet meer vooruit. *'It takes all the running you can do to stay at the same place'*, zei Alice in het gelijknamige, wonderlijke sprookje.

Macht maakt je een sociopaat; de power paradox

Leiderschap kent zelfs een fysieke afdruk zoals het onderzoek van Dacher Keltner laat zien. Het mooie van macht is dat je met dit vermogen een verschil kunt maken in de wereld. Je een positieve invloed op de levens van mensen kunt hebben. Talloos onderzoek laat zien dat empathie en sociale intelligentie de belangrijkste kenmerken zijn waarmee iemand leiderschap verwerft. Niet door kracht, misleiding of terreur! Maar door het hebben van de macht verschuift de aandacht van anderen naar jezelf, zoals we hierboven al zagen. Dat ondermijnt de oorspronkelijke positieve bedoelingen en beschadigt het brein. In het brein ziet langdurig leiderschap er hetzelfde uit als het brein van mensen die door een hersentrauma een antisociale persoonlijkheidsstoornis ontwikkelen. Je empathische en morele vermogens hollen achteruit. Macht maakt je een sociopaat! Keltner omschrijft de power paradox niet voor niets als *'Skills most important to obtaining power and leading effectively are the very skills that deteriorate once we have power.'* Die paradox wordt prachtig en intrigerend verbeeld in *House of Cards*. Een must see vanuit dit perspectief.

In talloze fascinerende experimenten toont Keltner de gevolgen van leiderschap en macht in gedrag aan. Leiders vertonen egoïstischer, impulsiever, grilliger en agressiever gedrag. >

Ze vinden het moeilijk om de wereld vanuit het standpunt van anderen te zien en om met gevoelens en verlangens van anderen rekening te houden. Ze denken snel in stereotypen, zien anderen niet meer als individuen en oordelen ongenueanceerd over hun attitudes, belangen en behoeften. Leaders zijn ook minder beschaafd en respectvol tegenover anderen. Zo schelden en vloeken ze in vergaderingen meer tegen anderen, onderbreken hen, spreken voor hun beurt en maken in een gesprek geen oogcontact met anderen die spreken. Ze neigen makkelijk naar op eigen voordeel gerichte acties. Eisen een grotere portie voor zichzelf als er gedeeld moet worden (*where the f*ck are my cookies?*), nemen onterecht voorrang in het verkeer en overwegen en plegen vaker overspel.

Zo wil je als leider niet worden, toch?! In dit voorkomen kunnen vertragen en zelfreflectie de sleutels zijn. Juist in deze tijd noodzakelijk gereedschap.

Heel lang geleden, toen Prometheus de mensen schiep, hing hij hen twee draagzakken om. De ene bevatte de tekortkomingen van andere mensen: die hing hij op de borst. In de andere zaten de eigen fouten: die hing hij op hun rug. Daardoor konden mensen gemakkelijk in de zak met de fouten van de anderen kijken, maar niet in die van henzelf

Aesopus, fabel 303, 6e eeuw voor Christus

Zelfobservatie is genoeg

Het is voor iedere leider dus cruciaal om te beseffen aan wie of wat je leiding geeft, aan de collega's in de organisatie, maar ook aan je persoonlijke schaduwkant. Juist omdat je die zo snel niet meer ziet. Dus als je carrière stagneert of jouw leiderschap niet langer wordt geaccepteerd moet je teruggrijpen naar jouw schaduwkant.

Het heeft mij geholpen om juist op die momenten te reflecteren. Wat zijn nu mijn gedragspatronen en vooral: waar komen ze vandaan? De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat veel van mijn handelen geen adequate reactie is op de situatie in het hier-en-nu, maar eerder een herhaling is van een veel ouder (verdedigings)patroon. Vooral in stressvolle situaties, want die roepen de overdracht van oude patronen uit het verleden. Niet adequaat, wel begrijpelijk. Wat organisaties en leiders doen, doe ik ook. En jij?

In de boekenkast van mijn lief liep ik deze zomer tegen een interessant en tegendraads boek aan: *Zelfobservatie. Volledig eerlijk kijken naar jezelf* van Red Hawk, hoogleraar aan de universiteit van Arkansas. Sowieso al een pittige opgave! Zijn stelling is dat het enige wat je hoeft te doen is jezelf eerlijk en zonder oordeel te observeren. En in tegenstelling tot zoveel anderen beweert hij dat je jezelf vooral niet moet willen veranderen, dat vergroot eerder het probleem! Hij wijst daarbij



Tips om je eigen leiderschap te overleven:

Empathie:

- blijf je richten op belangen en gevoelens van anderen

Verbinding:

- richt je op gemeenschappelijke doelen en praat daarover met anderen.
- vertel verhalen die mensen verenigen!

Vrijgevigheid:

- deel wat je krijgt (geld, respect, kennis, macht) ruimhartig met anderen

Dankbaarheid:

- realiseer je dat de meeste voorrechten je gegund en geschonken worden
- neem jezelf niet al te serieus!

op het Heizenberger-principe dat er in de kern op neerkomt dat observeren veranderingen teweegbrengt in dat wat geobserveerd wordt. Dat geldt zowel op macro- als op microniveau, zowel bij het observeren van subatomaire deeltjes als sterrenstelsels. Zelfobservatie verandert dus datgene wat in het innerlijk geobserveerd wordt.

Hoe je jezelf observeert? Allereerst door niet te oordelen. Oordelen doen we om dingen op te kunnen slaan en te bewaren. Het heeft een etiket nodig om het terug te vinden (leuk/niet leuk, goed/kwaad, mooi/lelijk). Observeren zonder oordeel wil dus zeggen dat je aanwezig blijft in je lichaam. De tweede stap is niets willen veranderen. Door mij te identificeren met het gedrag dat ik als slecht heb gelabeld (ik ben een slecht mens, ik ben niets waard etc.), stop ik met waarnemen en zet ik mijzelf vast in het oordeel over mijzelf. Dit oordeel voedt zich zo met aandacht, blijft in leven en groeit eerder dan dat het kleiner wordt. Het derde element is je te blijven richten op lichamelijke gewaarwordingen en een ontspannen lichaam. Ik ben niet mijn gedachten of stemmingen. Juist als ik emotioneel worstel, helpt het in mijn lijf te blijven, zodat ik mij niet met mijn stemming identificeer. Ik richt mijn aandacht dan eerder op innerlijke en uiterlijke gewaarwordingen in en aan het lichaam. Tenslotte, ten vierde en voor mij de moeilijkste, genadeloos eerlijk zijn, hoe slecht ik er ook afkom. Nederigheid is daarvan de beloning. Het is vrijwillig lijden waardoor ik mijn tegenstrijdigheden ga zien voor wat ze zijn. Deze pijn moet je helemaal toelaten en (door)voelen zodat het lijf deze energie transformeert. 'Door zonder te oordelen te observeren, bij de pijn te blijven en hem in mijn lichaam gewaar te zijn, voedt de pijn mij.'

Zelfobservatie is het gaan herkennen van je gedrag en het creëren van ruimte om van koers te veranderen. Dat gaat in stappen. Eerst door achteraf te observeren, dan in het moment van identificatie met je patronen, dan vooruitziend observeren. Op die manier ontstaat ruimte om in het moment te kiezen; dit is hier-en-nu en dat was vroeger...

Uit het hoofd en in het lijf

Red Hawk maakt duidelijk dat zelfobservatie niet alleen reflecteren op je gedachten is. Hij laat ons zien dat zelfobservatie juist bij het lichaam begint. Door uit je hoofd te komen, krijg je toegang tot je lichaam als eerlijke raadgever. Want in ons lijf liggen al onze ervaringen, ook die we ons niet bewust zijn, opgeslagen. Door eerlijk en zonder oordeel naar binnen te kijken en je gedachten en gevoelens met heel je lijf te beleven, kun je gewoontes en patronen in jezelf herkennen en wat niet

meer bij je past loslaten. De energie die dan vrijkomt kun je dan richten op het moment, jouw focus en (zelf)bewustzijn. Je wordt een evenwichtiger, meer ontspannen, gematigder mens met meer empathie.

Een prima tegenwicht tegen de tijd die ons opjaagt en ons van onze plek loszingt als we niet oppassen. Een manier om hoofd, hart en handen meer te verbinden en die ons in staat stelt om dichter bij onszelf te blijven. Dat is noodzakelijk, want (net als andere leiders) doe ik verschrikkelijke dingen als ik niet met mijzelf in verbinding ben. Juist daar waar het spannend wordt, meen ik het gelijk altijd aan mijn kant te hebben. Als ik denk alles voor je gedaan te hebben en als dat niet genoeg blijkt: bekijk het dan maar. Ik raak uit verbinding en ook ik ga dan aan stoelpoten zagen, speel machtspelletjes, laat dierbaren vallen, schrijf ze af en ga er vandoor. Niet iets om trots op te zijn, wel goed om me er bewust van te zijn.

Tenslotte: aandacht

Deze tijd vraagt dus om aandacht voor (persoonlijke) leiderschapsontwikkeling. Ze vraagt om adequate oplossingen voor hedendaagse problemen, niet op basis van in het verleden effectief gebleken overlevingspatronen. Leiders zouden dus eerder moeten vertragen dan zich door de snelheid van ontwikkelingen mee te laten slepen. Door zelfobservatie kunnen we voorkomen dat we loszingen van onszelf of dat organisaties hun relatie met de omgeving verliezen. Niet voor niets is de roep om de systeemwereld te reduceren en weer terug te keren naar leefwereld en de bedoeling groot. Ik geloof dat we daaraan een enorme bijdrage leveren als we werken aan ons persoonlijk leiderschap. Hoe geef ik leiding aan mijzelf, wat is mijn bestemming en hoe kan ik die bereiken? 🌀

...om aan het einde van de weg milder
en wijzer te zijn dan aan het begin.

Hans Stolp

INSPIRATIEBRONNEN:

Red Hawk, *Zelfobservatie. Volledig eerlijk kijken naar jezelf.*

Dacher Keltner, *The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence.*

Sandra van der Maarel, 'Slow down to speed up' en 'Stilte zoeken in lawaaierige tijden vol verleiding en vermaak' - (Vuurvogel 28/8).

Minke Tromp, www.successparadox.global.

Wibe Veenbaas, *Persoonlijk Leiderschap.*