



---

# Zonder plan ontstaat ruimte voor echte beweging

---

TEKST EN BEELD: ROBERT BODEGRAVEN

---

Frank Underwood, de hoofdpersoon uit de bekende Netflixserie *House of Cards*, is geobsedeerd door macht. Hij is nietsontziend in zijn drang om het hoogste te bereiken en bespeelt alles en iedereen om zijn zin te krijgen. En hij krijgt zijn zin: hij wordt de leider van het Amerikaanse Congres en uiteindelijk de leider van alle Amerikanen. En dus de leider van de vrije westerse wereld.

Wie de serie kent zal vraagtekens zetten bij zijn leiderschapskwaliteiten. Want hij bereikt wat hij wil, hij stuurt medewerkers en collega's aan als waren het marionetten, maar hij verdient nooit het respect dat hij zoekt. Hij is de leider als bullebak, de baas die angst zaait, de verdeler die heerst. Hij is de man die onderdrukt om zelf te schitteren, en daarmee de leider die de mensen verstart in plaats van in beweging zet.

Frank Underwood is voor de meesten van ons een karikatuur van leiderschap. Zo moet het dus niet, denken we, en we nemen ons voor nooit aan de verleiding van de macht toe te geven en nooit onze behoefte aan erkenning op anderen uit te leven. Want laten we eerlijk zijn. We verwerpen machtsmisbruik, maar we herkennen de neiging; de valkuil die een leidende positie onherroepelijk met zich meebrengt. Ik wel in ieder geval.

Rond mijn 35e werd ik hoofdredacteur van een tijdschrift. Ik was ervaren in de journalistiek, was van fotograaf schrijvend journalist geworden, had reportages in binnen- en buitenland gemaakt, maar ik had geen idee hoe ik een redactieteam van autonome, eigenwijze collega's moest leiden. Daar kwam nog eens bij dat ik in eigenwijsheid niet onder deed voor mijn team van redacteurs. Dat leidde tot botsingen en felle woordenwisselingen. Belangrijker: ik merkte al snel dat ik geen sturing aan het tijdschrift en de redacteurs kon geven omdat er simpelweg niet naar me geluisterd werd. De redactie ging haar gang en ik had het nakijken.

Ik begon aan mijn eerste coachingstraject, waarin ik ontdekte hoe ik in mijn jeugd geleerd had me te verhouden tot gezag en hoe dat mijn gedrag als hoofdredacteur bepaalde. Ik begon te begrijpen dat ik het als leider niet altijd hoefde te weten en dat ik ruimte moest geven in plaats van in te perken.

Zonder slag of stoot ging dat natuurlijk niet. Mijn gedrag, mijn patronen en mijn overlevingsstrategieën waren zo grondig ingesleten dat ik vrijwel dagelijks ontevreden terugkeek op een dag waarin ik gefaald had in het ideale leider zijn. Het verschil met voor de coaching was dat ik het nu herkende. Veel gelukkiger werd ik daar niet van, want de fase van bewuste onbekwaamheid is nu eenmaal een pijnlijke.

In mijn volgende baan kreeg ik een groter team onder mijn hoede. Ik nam me nu voor een charismatisch leider te zijn, iemand die wist waar het heen moest en met empathische hand het team daarin meenam. Want dat is, dacht ik toen, wat een goed leider doet.

Aanvankelijk leek dat succesvol. De mensen die ik leiding gaf hadden een jarenlange periode van stuurlaars achter de rug en waren blij met iemand die de indruk gaf dat hij wist wat hij wilde. Maar heel lang duurde dat niet. Met de paar lessen die ik geleerd had bleek ik er nog lang niet te zijn. Geplaagd door een ego dat nog altijd op zoek was naar erkenning, geremd door een hang naar controle en gedreven door externe ambitie stelde ik mezelf opnieuw teleur. Ik leidde een team, maar was nog ver verwijderd van het leiderschap dat ik voor ogen had.

Toen ik bij een volgende organisatie opnieuw de leiding kreeg over een groep mensen ging het niet veel beter. De hectische praktijk van de organisatie waar ik inmiddels werkte – het was een hulporganisatie voor kinderen in oorlogsgebieden – leidde me steeds weer af van de goede voornemens. Ik dacht geleerd te hebben, maar stapte iedere keer weer in dezelfde valkuilen: het aangeleerde en geprogrammeerde gedrag. Nog meer boeken of coachingsgesprekken zouden me niet verder helpen. Ik moest op zoek naar andere manieren om te leren, manieren die me op een andere laag tot inzicht zouden brengen. Ik had alleen geen idee hoe ik dat moest aanpakken.

Ik nam een periode vrij. De zee van tijd die zich voor me uitstreckte benutte ik als een kostbaar geschenk. Ik voelde me verlost van de voortdurende stress in mijn werk en deed wat ik het liefste doe: buiten zijn en fotograferen. Veel gedachten had ik daar niet bij. Het plezier van het maken was me voldoende.

Toen ik de foto's aan mijn vriend, die uitgever is, liet zien was hij enthousiast. Hij zag er iets in waar ik mezelf nog nauwelijks bewust van was en stelde voor er een boek van te maken. Na enige aarzeling stemde ik in.

Door die keuze veranderde er iets. In de selectie voor het fotoboek kwamen beelden te voorschijn, recente en veel oudere, die tot leven werden gewekt, uitgesteld, gecombineerd en zo opnieuw een kans kregen om te spreken. >

---

Door ze tevoorschijn te halen, vertelden ze me een nieuw verhaal. Tot mijn verrassing vertelden de foto's me over leiderschap.

Dat vraagt om een toelichting. En daarvoor moet ik terug naar de tijd dat ik begon als fotograaf. Destijds vertelde ik verhalen met beelden. Die verhalen had ik wel zo'n beetje in mijn hoofd als ik op pad ging. De foto's brachten in beeld wat ik van tevoren al wist. De fotografie die ik daarna maakte, als afwisseling met mijn werk als leidinggevende, had een heel ander karakter. Ik fotografeerde niet meer met een vooropgezet plan, integendeel, ik had vooraf geen idee wat ik ging maken. Mijn intuïtie leidde me, ik reageerde op kleuren, geuren, vormen en bewegingen die ik tegenkwam. De foto's ontstonden en vertelden mij een verhaal.

Ze lieten me zien hoe de werkelijkheid zich onttrekt aan wat we aan de oppervlakte zien. De oppervlakte, dat is de primaire, zintuigelijke waarneming. De stoel die we als stoel herkennen vanwege de vier poten en het zitvlak. De fiets: twee wielen, een stuur en een zadel. Maar er bleek veel meer te beleven in de werkelijkheid. Er verschuilen zich talloze lagen naast, boven en onder die eerste waarneming. Lagen die we niet direct zien, maar wel waarnemen, vanuit de ooghoeken, in de plooiën van wat we zien, horen, voelen, ruiken. Vaak onbewust. De foto's die ik intuïtief maakte legden iets daarvan bloot. Ze verruimden mijn blik op de werkelijkheid, ze ontsloten mogelijkheden die ik nog niet gezien had, ze openden wegen die tot dan toe gesloten waren.

De fotografie leerde me over leiderschap. Niet op een rationele, verstandelijke manier, maar op een gevoelsmatige, intuïtieve manier. Door het idee los te laten dat ik vooraf moest weten wat ik ging doen, gingen deuren open. In de fotografie had ik de controle losgelaten en daardoor hadden de foto's het overgenomen. De beelden lieten me zien dat mijn voorgeprogrammeerde blik zoveel aan mijn waarneming onttrok. Dat er ruimte ontstaat als ik mijn ego vergeet. Ruimte voor creativiteit en onverwachte invalshoeken, als aanvulling op mijn beperkte, gerationaliseerde werkelijkheid.

En zo leerden de foto's me als leidinggevende de stap te zetten die me van een beperkende aanvoerder tot een faciliterende leider maakte. Door het ego los te laten en de controle over te geven. Door niet te sturen of de weg vooraf uit te stippelen. Maar door te vertrouwen op de beweging die dan de ruimte krijgt. En in die ruimte kan iedereen bijdragen, verdwijnt de hiërarchie. Dan ontstaat er samenhang in alle losse elementen en ontvouwt de weg zich uit de beweging. Een bevrijding. 🌀

---

*Robbert Bodegraven is, naast fotograaf, oprichter van weare-BRIDGE, een sociale onderneming die bedrijven en goede doelen ondersteunt bij partnerships. Hij geeft ook lezingen over zijn fotografie en de relatie tot leiderschap en ontwikkeling. Het fotoboek 'Nevelland' verscheen eind 2016. Het is te koop in de betere boekhandel of direct via de uitgever: [www.nachtwind.nl](http://www.nachtwind.nl).*

