

# Kijk in de spiegel

**Leiderschap van hoofd naar hart**

Een goede leider kent zichzelf. Alleen wie de reis naar binnen heeft gemaakt, kan ook richting geven aan anderen. Maar in de spiegel kijken is niet altijd even leuk, weet Lofs hoofdredacteur Jolanda Holwerda.

# W

anneer ben je een leider? Als je akela bent bij de padvinders? Als je aanvoerder bent van een voetbalteam? Als je een bedrijf aanstuurt? Als je Mandela, Jezus of Maria bent? En wat is

leiderschap? Er zijn talloze boeken over geschreven en de bijvoeglijke naamwoorden zijn al even ontelbaar: effectief, duurzaam, shared, excellent, verbindend, dienend, authentiek leiderschap... om er maar een paar te noemen. Op de een of andere manier appelleert het woord leiderschap aan iets roemrijks. Er hangt een zweem van mysterie omheen, van charisma, van macht en misschien wel van erotiek. Waar we het allemaal over eens zijn: een leider inspireert. Durft haar of zijn nek uit te steken. Creëert volgers. En nog even verder doorgedacht: misschien creëert een leider wel leiders.

### **Erbij willen horen**

Veel vrouwen zien zichzelf niet als leider. Ambivalente gevoelens over ambitie houden hen gevangen in een positie waarin ze zichzelf kleiner maken dan ze in potentie zijn. Dat heeft veel te maken met het feit dat organisaties nog dominante hiërarchieën zijn waar het gedrag van de meerderheid – mannen in dit geval – bepalend is. Volgens de token-theorie van de Amerikaanse sociologe Rosabeth Moss-Kanter hebben de meerderheidsgroepen het in een samenleving voor het zeggen en past de minderheid zich aan aan de dominante cultuur. Dit is in lijn met het gedachtegoed van Bert Hellinger, o.a. bekend van systemisch werken. Volgens Hellinger leven we allemaal in menselijke systemen, zoals ons gezin, ons werk, onze vriendenkring, etc. De regels en ook onbewuste wetten in dergelijke systemen zijn vaak ingewikkeld. Veel van onze onbewuste overtuigingen, gedragingen en patronen vinden hun oorsprong in de systemen (het gezin van herkomst) waarin we zijn opgegroeid. We hebben bekrachtigende en beperkende patronen meegenomen, vaak uit loyaliteit. Deze

patronen kom je in je huidige leven weer tegen binnen nieuwe systemen, bijvoorbeeld je relatie of je werk. En dan blijken diezelfde patronen vaak belemmerend te zijn.

### **Legopoppetjes**

Als je op deze manier naar organisaties kijkt, zijn we net legopoppetjes op een groot bord. We denken dat we o zo autonoom zijn, maar in feite doen we allemaal ons eigen microdingetje. En daarbij gedragen we ons zoals we zijn gevormd in onze jeugd. Patronen van vroeger herhalen zich, het zijn drijfveren die ook ons latere leven bepalen. Neem Truusje, die haar hele jeugd voor haar jongere broertjes heeft gezorgd. Zij probeert haar plek 'veilig' te stellen door altijd voor iedereen te blijven zorgen. Of Pietje, die als kind niet gezien werd. Omdat hij zich in zijn werk wéér aan de kant gezet voelt, reageert hij zijn frustratie af op Jantje, die net promotie heeft gemaakt. Behoeft aan erkenning is ook zo'n bekende drijfveer. Werd die erkenning je thuis niet voldoende geboden, dan kun je het via de organisatie alsnog proberen te krijgen. Hoe hoger je opklimt, hoe meer je gezien wordt. Zo speelt iedereen z'n eigen spel, en dat kunnen we een leven lang volhouden. Maar echt verder kom je er niet mee.

### **Masker**

Cathrien Pouw, auteur van *De Ontwikkeling van Leiderschap*, stelt dat een goede leider beschikt over vermogen tot reflectie, zelfkennis en zelfacceptatie. Als leider kun je inzetten wat je als mens in huis hebt. Je oefent je invloed uit vanuit de bronnen van macht die je in jezelf ontwikkeld hebt. In de loop van je leven ontwikkel je idealiter zes bronnen: hulpeloosheid, bondgenootschap, egosterkte en status, reflectie en zelfkennis, visie en wijsheid. De eerste drie bronnen noemt Pouw externe bronnen. Bij de overige bronnen gaat het om de kracht van binnenuit. En daarin zit de kern van leiderschap. Van het eerste naar het derde stadium is sprake van een groeiende egosterkte. Vanaf de ►

vierde bron is er gaandeweg sprake van het loslaten van ego. Dat gaat niet vanzelf. De neiging is groot om te blijven hangen in het derde stadium. Maar als je écht invloed wilt hebben, gaat dat knagen. Want wie handelt vanuit ego, maakt weinig verbinding met de ander. Die heeft een schild om zich heen gevormd, een masker opgezet. Dat staat het echte gesprek in de weg en werkt dus stagnerend in een organisatie.

### Zoektocht

Leiderschap gaat niet om *leading others*, maar om *leading self*. Alle leiderschapsopleidingen die ik tot nu toe gedaan heb, komen dan ook op hetzelfde neer: kijk in de spiegel. Ken jezelf. De vraag is: hoe leuk is dat? Niet, is mijn ervaring. Want het confronteert je met de minder leuke kanten van jezelf. En die etaleren we nu eenmaal minder graag dan onze goede kanten. Toch doen die schaduwkanten wel degelijk mee. Ze spelen een rol in de communicatie met anderen, ook al zijn we ons daar niet altijd van bewust. Júst onbewuste kanten spelen een rol, want je gedrag wordt veelal gespiegeld in het

contact met anderen. Als iemand afwijzend op mij reageert, wat zegt dat dan over mij? De kernvraag is: ben ik bereid te kijken naar waar mijn gedrag vandaan komt? Wat zijn mijn normen en waarden die ik onbewust op anderen overdraag? Door naar mijn eigen gedrag te kijken, mijn werkelijke drijfveren onder de loep te nemen, kan ik groeien. Dat is een *journey*, zoals veel leiderschapstheorieën laten zien. We gaan op zoek naar de schat, maar hebben daarvoor veel dilemma's te overwinnen. Een labyrint weerspiegelt die levensweg: een oeroude metafoor voor de zoektocht naar je innerlijk. Wie een labyrint loopt, wordt soms verrast door de wendingen in het pad. Maar als je gewoon doorloopt, van buiten naar binnen, kom je vanzelf bij de kern.

### Reis naar binnen

Verbinding ontstaat pas als je jezelf echt durft te laten zien. En dat is vaak wat er misgaat in organisaties. Daar zijn we vooral bezig onszelf te manifesteren en gaan voorbij aan het grotere geheel. Bewustwording speelt dus een sleutelrol. Wie zijn schaduwkanten (h)erkent, kan ze loslaten en daarna zuiverder communiceren. Die legt zijn schild af, wordt kwetsbaar en durft dat te omarmen en in te zetten in relaties. Die kijkt daadwerkelijk in de spiegel, voorbij gedrag en overtuigingen, om te ontdekken hoe hij echt verschil kan maken. Ons gedrag bepaalt niet wie we zijn. We kunnen een paar laagjes dieper gaan en zelfs uitkomen bij onze *purpose*. Als je echt impact wil hebben, moet je voorbij je ego naar je hart. En vanuit je hoofd naar je hart. Wat wil je echt in het leven? Wat heb je te doen? Wat is je gave, wat is je opgave? Door de reis naar binnen te maken, jezelf te leren kennen, vind je je kracht. Softe taal misschien. Maar juist vanaf die plek kun je invloed uitoefenen en een echte leider zijn. Het is niet makkelijk. Het vergt moed. Het goede nieuws is dat je door dit pad in te slaan ontdekt dat je heel veel reisgenoten hebt, die net als jij met vallen en opstaan op zoek zijn naar die plek in ons hart van waaruit we een verschil kunnen maken. We zijn net mensen. Ik denk dat ik er de rest van mijn leven voor nodig heb om die weg af te leggen. Geen slecht vooruitzicht. Eerder een lonkend perspectief. Ik ben benieuwd in welke spiegel ik aan het eind van mijn leven kijk.



Ambitieu  
durven  
doen  
waar je goed  
inbent

# Lof Academy

Om je leiderschapsstijl te helpen ontdekken heeft de Lof Academy een uniek aanbod aan leiderschapstrainingen ontwikkeld.

## Lof Leadership Journey

De Lof Leadership Journey is een vierdaagse training op identiteitsniveau. Tijdens deze training gaan de deelnemers op zoek naar een eigen authentieke, leiderschapsstijl. We werken met het door Lof ontwikkelde Lof Labyrint©. Het labyrint staat voor je levenspad: door vallen en opstaan je kern bereiken van waaruit je invloed kunt uitoefenen. Aan de hand van je levensverhaal maak je een reis van drijfveren naar bronnen, van ego naar animo, van macht naar kracht. Je ontdekt hoe je jouw invloed binnen je organisatie vergroot en een rolmodel en inspiratiebron wordt voor anderen. Aan het einde van de training ervaar je meer voldoening en zingeving in werk en leven en kun je vanuit eigen kracht een verschil te maken binnen jouw organisatie en de wereld eromheen.

- **Data:** Leadership Journey 5  
28 en 29 mei  
en 11 en 12 juni  
Leadership Journey 6  
15 en 16 september  
en 5 en 6 oktober
- **Locatie:** de Stal, Kaageiland

## Impeccable Leadership in samenwerking met FP&P

Hoe zorg je ervoor dat je als leider excelleert en in verbinding bent en blijft met jezelf en je omgeving? Het Impeccable Leadership-model is ontwikkeld als curriculum voor persoonlijke ontwikkeling gericht op het realiseren van een 'high performance organisatie'. Een gefaseerde en concrete aanpak die samenwerken makkelijker, creatiever en succesvol maakt. Hoe? Door in een gestructureerd proces 'binnen- en buitenwereld' met elkaar in verband te brengen. En door werk te maken van persoonlijke ervaring, beleving, behoeften en talent. Elementen die voor inspiratie, creativiteit en motivatie van zo'n groot belang zijn. Het ontwikkelingsproces is ontworpen als dialoog, gericht op diep wederzijds begrip, gezamenlijke verkenning, ontdekking en ontwikkeling van inzicht en competenties. Waarbij doelen van de organisatie en persoonlijke ambities elkaar niet in de weg zitten, maar juist versterken.

- **Data:** 14, 15, 16 september en 11,12,13 november
- **Locatie:** de Sterrenberg, Otterlo



## Lof Leadership Journey Sri Lanka i.s.m. Stichting Commundo

Ben je op zoek naar rust en verdieping om te kijken wat voor jou een volgende stap is of wil je tijd om te reflecteren in een andere omgeving? Wil je ervaren wat mindfulness kan betekenen in je dagelijkse leven om jou als mens en leider te doen groeien?

- **Ga mee op reis naar Sri Lanka in 2016 (zie pagina 74 in deze Lof).** [www.lofacademy.nl](http://www.lofacademy.nl)