

JEROEN OFFERMANS

# HET PAD VAN DE LEIDER



*Natuurlijk leiden  
vanuit je eigen bron*

Boom

JEROEN OFFERMANS

# HET PAD VAN DE LEIDER



*Natuurlijk leiden  
vanuit je eigen bron*

**Boom**

# INHOUD

<b>VOORWOORD</b>	9
<b>INLEIDING</b>	11
Verken je binnenwereld, verover de buitenwereld	12
Natuurlijk leiden	12
De drie principes van natuurlijk leiden	13
Van serieondernemer naar coach, mentor, trainer	14
Leiderschap en identiteit	15
<b>DEEL 1 AUTONOMIE &amp; AUTHENTICITEIT</b>	19
<b>1. HET PAD VAN DE LEIDER</b>	21
Leiderschapsontwikkeling op identiteitsniveau	21
De leerlijn	24
<i>Andreas' zoektocht naar waardering</i>	30
<b>2. LEIDERSCHAP IN HET LICHT VAN JE GESCHIEDENIS</b>	33
Er was eens ... de imprintfase	33
Ouderboodschappen: welk verhaal is jou verteld?	35
Gebeurtenissen: wat trof je aan in het gezin?	36
Ervaringen, adaptatie en maskers	37
Script	38
De scriptcirkel	41
Doorbreek de scriptcirkel	45
<i>Victors reis langs licht en schaduw</i>	48
<b>3. DE WERELD VAN LICHT EN SCHADUW</b>	51
Eerst was er eenheid	51
Dualiteiten	51
Polariteiten	52
Hoe we polariteiten ervaren	52
Polariteiten in het collectief	55
Polariteiten en leiderschap	55

<b>4. KARAKTERSTRUCTUREN IN LEIDERSCHAP</b>	59
Karakterstructuren of maskers	59
Zes archetypen	60
Investeren in vruchtbare grond	61
De Wijze	62
De Dienaar	64
De Spiegel	66
De Keizer	68
De Martelaar	70
De Perfectionist	72
De archetypen en je ontwikkelpotentieel	75
Johans innerlijke strijd	79
<b>5. MEER AUTHENTIEKE GEVOELENS OP DE WERKVLOER!</b>	81
De polariteit Ratio $\infty$ Gevoel	81
Het bewuste en onbewuste processen	82
Een rondleiding door het landschap van de breinen	83
Het reptielenbrein	84
Het emotionele brein (limbisch systeem)	85
Het rationele brein (neocortex)	85
Hoe werken de breinen in ons hoofd samen?	86
Hoofd-hart-buik	87
De amygdala-hijack	88
Gevoelens op de werkvloer	89
Gevoelens en emoties	90
Authentieke gevoelens	91
Vervangende gevoelens	95
Werken met gevoelens	97
Voelen kun je leren	98
<b>6. NAVIGEREN NAAR DE JUISTE TOP</b>	103
Flow	103
Navigeren op het pad van bron naar bestemming	105
Je missie	106

<b>DEEL 2 CONTACT &amp; CONNECTIE</b>	113
<i>In de spiegel van Anna</i>	114
<b>7. DE ONTMOETING ALS WERKPLAATS</b>	117
Verbinding in ontmoeting	117
Ontmoeten gaat voorbij woorden	117
Het parallelproces	118
Gewaar zijn: je lijf als instrument	119
Samengevat	120
<b>8. DE CYCLUS VAN VERBINDING &amp; VERWIJDERING</b>	123
De contactcirkel	123
Contact maken of isoleren	124
Hechten of onthechten	127
Intimiteit of spel	134
Afscheid nemen of vastbijten	137
Rouwen of miskennen	138
Zingeven of wrokken	138
<b>9. HOE RAKEN WE ELKAAR AAN?</b>	143
De waarneming en de subjectieve ervaring	143
Perceptie is projectie	149
Overdracht en tegenoverdracht in leiderschap	150
<i>De dans van Claire en Jonas in het ritme van de rollen</i>	154
<b>10. WAT EEN (EGO)TOESTANDEN!</b>	157
Egoposities	157
Het Functionele Ouder-Volwassene-Kind-Model	158
Waarneemposities	161
Psychologische spelletjes en de Dramadriehoek	163
Van Dramadriehoek naar Winnaarsdriehoek	165

<b>DEEL 3 GROEI &amp; VOORUITGANG</b>	169
De omgekeerde wereld van Emma	170
<b>11. JE PLEK ALS LEIDER</b>	173
De plek en taak van de leider	174
Plekverwarring	175
De magische plek en de dienende plek	177
Leiderschap en lidmaatschap	179
Leiderschap en eenzaamheid	182
Leiderschap en succes	182
Leiderschap en grenzen	183
Leiderschap en macht	184
Leiderschap en overdracht	185
De dans tussen het mannelijke en het vrouwelijke	186
Loyaliteit aan het systeem	188
De leider als leermeester én leerling	189
Te snel, te vurig - hoe een veelbelovende start-up haar vlam verloor	193
<b>12. DE NATUUR ALS SPIEGEL VOOR GROEI EN VOORUITGANG</b>	195
De beweging van binnen naar buiten maken	195
Chronos en Kairos: twee dimensies van tijd	196
Vertragen om te versnellen	197
Het ritme van de seizoenen	198
Natuurlijk leiden	201
<b>EEN WOORD TOT SLOT</b>	203
<b>HOE NU VERDER?</b>	205
<b>OVER DE AUTEUR</b>	207
<b>BEGRIPPENLIJST</b>	209
<b>LITERATUUR EN BRONNEN</b>	213

# INLEIDING

**W**ist je dat je maar 5 procent van al je handelingen bewust doet? 95 procent van wat we doen, denken of zeggen, gaat onbewust. Veel dagelijkse dingen doe je op de automatische piloot – denk aan autorijden, tandenpoetsen, hoe we met anderen omgaan, elkaar begroeten – en vaak is dat wel zo fijn en efficiënt. Het gaat vanzelf, we hoeven er niet over na te denken.

Deze onbewuste routines heb je in de loop der tijd ontwikkeld. Ze zijn het resultaat van jarenlange conditionering, ervaringen en herhaalde patronen. Maar die automatische reacties kunnen je ook in de weg zitten, vooral als ze voortkomen uit oude overtuigingen of negatieve ervaringen uit het verleden.

Je manier van denken en doen is vaak een echo uit je verleden; dat wat je in je jonge kinderjaren van je ouders (of belangrijke ouderfiguren) hebt geleerd. Vaak zijn het boodschappen die je met de paplepel ingegoten hebt gekregen. Zoals 'Grote jongens huilen niet' of 'Kinderen die vragen, worden overgeslagen' of 'Als je voor een dubbeltje geboren bent, zul je nooit een kwartje worden'. Het kan ook zijn dat er iets ingrijpends gebeurde – een scheiding of het verlies van een familielid – of dat er een bepaalde sfeer in huis hing waardoor je als kind een bepaald 'besluit' genomen hebt. Zoals 'Ik moet anderen plezieren om geaccepteerd te worden' of 'Ik ben niet belangrijk'.

Al die expliciete en impliciete ouderboodschappen en ervaringen hebben invloed op jou gehad. In je jonge jeugd heb je je aangepast aan wat je in het leven aantrof. Dat zijn overlevingsmechanismen; je had het nodig om 'oké' te zijn, om jezelf te beschermen. Maar daarmee ben je dus een beetje verwijderd geraakt van je eigen natuurlijke basis. En zonder dat je het doorhebt, spelen de ervaringen uit je jeugd een grote rol in het hier-en-nu.

Hoe merk je dat? Nou, bijvoorbeeld op de momenten waarop je heel hard je best doet, maar geen steek vooruitkomt. Als je steeds weer dezelfde vervelende uitkomst krijgt. Alsof je nog met een elastiekje vastzit aan een oud stuk uit je verleden dat je regelmatig terugtrekt.

Dat geeft veel gedoe en een rotgevoel. Je zit als het ware achter in de bus die jouw leven symboliseert, je kijkt door het venster naar het voorbijglijdende landschap

en je hebt geen idee waar je naartoe gaat. Gek eigenlijk dat we zo vertrouwen op onze ratio en denken 'in control' te zijn, terwijl het grootste deel van wat we doen, denken of zeggen volledig automatisch gaat.

Al dat onbewuste handelen – wat betekent dat voor de kwaliteit van het bereiken van je doelen als leider? Ik zie zo veel leiders die zich het snot voor de ogen werken, veel stress en gezondheidsklachten hebben en ondertussen niet vooruitkomen. Vaak lopen ze aan tegen gedoe in de samenwerking: niet alleen op de werkvloer, in het team, maar ook thuis, in het gezin en in de liefdesrelatie. Dat kan echt anders!

## VERKEN JE BINNENWERELD, VEROVER DE BUITENWERELD

Als je je eigen onbewuste patronen leert herkennen en grip krijgt op je dieperliggende mentale processen, gevoelens en verlangens, dan kun je nieuwe keuzes maken. Dan kun je met vastberadenheid achter het stuur van je eigen bus plaatsnemen. Effectiever handelen waardoor je je bestemming wél bereikt. Jouw werkelijke top is dat wat je vanuit je authentieke zelf in de wereld kunt zetten. Dat doe je in verbinding met jezelf en van daaruit in verbinding met de ander en de wereld om je heen.

In de rivier die loopt van bron naar bestemming kun je vervolgens je eigen stroom volgen. Je zult merken dat je dan als vanzelf in een *flow state* terechtkomt: een mentale toestand waarin het voelt alsof het moeiteloos gaat.

Veroveren, bestemming, flow ... om dit alles werkelijk in je leven te integreren, moet je in actie komen. Je moet bereid zijn een onderzoekende, soms uitdagende reis te beginnen om te ontdekken wie je werkelijk bent. In je diepste kern.

## NATUURLIJK LEIDEN

Terug naar de natuur – naar je eigen natuurlijke basis! Inzicht in jezelf is het fundament van leiderschap. In de leiderschapstrajecten van Peak Impact, het consultancybureau voor leiderschapstransformatie waarvan ik partner ben, zijn we dit 'natuurlijk leiden' gaan noemen: wie bereid is om zichzelf werkelijk te ontmoeten, kan zich authentiek verbinden met de ander. Waar verbinding is met de ander, ontstaat ruimte om samen de werkelijke top te bereiken. Dit boek is gebaseerd op de drie principes van natuurlijk leiden.



## DE DRIE PRINCIPES VAN NATUURLIJK LEIDEN



### **Autonomie & authenticiteit**

*Hoe ontmoet je jezelf achter oude patronen en maskers?*

Wat jij wilt bereiken, wordt tot nu toe vaak onbewust aangestuurd door echo's of patronen uit je verleden. Als je bereid bent om *achterwaarts* en *achter* die patronen of maskers te kijken, ontstaat werkelijke vooruitgang. Omdat je dan in staat bent om veel betere keuzes te maken, vanuit je ware zelf.

**Dit staat in het eerste deel van het boek centraal.**

---



### **Contact & connectie**

*Hoe verbind je je met de ander en met de wereld om je heen?*

Als je je bewust bent van je ware zelf, is er ruimte om écht te verbinden met de ander. In het contact met die ander leren we vooral onszelf nog beter kennen. Weten wie jij bent in verhouding tot de ander betekent veel beter je plek innemen – wat resulteert in bevlogen samenwerking.

**Dit staat in het tweede deel van het boek centraal.**

---



### **Groei & vooruitgang**

*Hoe creëer je de ideale ondergrond voor groei en vooruitgang?*

Om vooruitgang te faciliteren, heb je als leider de taak om – vanuit de juiste plek – te investeren in vruchtbare grond. Een voedingsbodem waarop potentie en ambitie tot bloei kunnen komen. Zo kun je dromen en resultaten daadwerkelijk autonoom, verbonden en in flow bereiken.

**Dit staat in het derde deel van het boek centraal.**

Waarom leg ik zo de nadruk op autonomie in het licht van verbonden en natuurlijk leiden? Hiervoor neem ik je even mee het bos in. Een boom in een bos symboliseert de balans tussen autonomie en verbinding. Stevig geworteld groeit de boom op eigen voorwaarden. Tegelijkertijd is hij diep verbonden met zijn omgeving, deelt hij voedingsstoffen via een ondergronds netwerk en biedt hij bescherming en stabiliteit aan zijn omgeving, wat bijdraagt aan het welzijn van het héle bos.

Net als de boom kan een natuurlijke leider die autonomie combineert met verbondenheid aan een positief resultaat bijdragen én een positieve impact hebben op een betere wereld om ons heen.

## VAN SERIEONDERNEMER NAAR COACH, MENTOR, TRAINER

Via dit boek en in de begeleiding die ik als coach, mentor en trainer verzorg, geef ik door wat ik zelf op mijn pad als leider heb ervaren – en wat ik van anderen heb aangenomen. Een ontdekkingsreis die nooit eindigt en die me nog iedere dag boeit in het werken met leiders en collega-begeleiders.

Mijn eigen reis als leider was er een van dertig jaar als serieondernemer. Een pad met hoge pieken en diepe dalen. Volledig onbewust van mijn binnenwereld ben ik op de automatische piloot best ver gekomen. Maar ik betaalde een hoge prijs: gedoe met medewerkers en leveranciers, verbroken relaties en eenzaamheid. Vervolgens kwam ik op een pad van intensieve introspectie. Een reis waarin ik mezelf pas echt leerde kennen. Ik werd zo gegrepen door de wijsheid die ik van begeleiders mocht ervaren dat ik tal van opleidingen ging volgen en een carrièreswitch maakte. Tegenwoordig help ik leidende ondernemers en ondernemende leiders door met meer bewustzijn wérkelijk de top te bereiken.

You teach best what you most need to learn.

Dit is misschien wel het boek dat ik aan het begin van mijn leiderschapsreis zelf had willen lezen. Tegelijkertijd weet ik ook dat het niet zo werkt. Het is mijn pad, en ik had de lessen die ik leerde nooit zo goed kunnen integreren als ik ze zelf niet had doorleefd. Keer op keer. Achteraf gezien was ik vooral erg goed in het maken van fouten. Vallen en weer opstaan, doorrammen. Dat was een kracht en een zwakte. En het is precies goed zoals het is gegaan. Ik kan nu zien dat het een logische route was om te komen bij wat ik het liefste doe: met andere avonturiers

op ontdekkingsreis. Groeien, inspireren en verbinden. Bijdragen aan een wereld van verbondenheid, echtheid.

Voor de inhoud van dit boek en mijn manier van werken ben ik enerzijds schatplichtig aan grondleggers van verschillende vakgebieden uit de psychologie, sociologie en aanverwante wetenschappen. Anderzijds aan de vele opleiders en mentoren die mij vergezelden tijdens een gedeelte van mijn reis en op wiens schouders ik sta. Speciale erkenning en waardering gaat uit naar de trainers en de filosofie van het Opleidingsinstituut Phoenix in Utrecht.

## LEIDERSCHAP EN IDENTITEIT

Je leest dit boek omdat je jouw leiderschap wilt ontwikkelen. Dat kun je op verschillende niveaus insteken. Zo kun je je bijvoorbeeld nieuwe succesvolle methoden, vaardigheden en strategieën eigen maken en die inzetten om je doel sneller en effectiever te bereiken. Dit boek gaat over een ander niveau, over wie je van nature bent en wie je als leider kunt worden. Ik noem dat: leiderschapsontwikkeling op identiteitsniveau. Als je een duurzame verandering wilt inzetten, is het zinvol om te begrijpen hoe het proces van leren en ontwikkelen verloopt. Voordat we op pad gaan, is het goed om je te realiseren waar je mee aan de slag gaat. Elke reis begint immers met een goede voorbereiding. In het eerste hoofdstuk leg ik dan ook uitgebreid uit wat ontwikkeling op identiteitsniveau betekent, hoe het verschilt van andere niveaus en hoe het pad van leren en ontwikkelen verloopt.

‘Het leven wordt voorwaarts geleefd  
en achterwaarts begrepen.’

**SØREN KIERKEGAARD**

In dit boek vind je vele voorbeelden van praktijksituaties. Deze verhalen vormen een weergave van de ervaringen van deelnemers aan de leiderschapsprogramma's of individuele begeleiding die ik – onder meer – verzorg. De namen van de personen zijn aangepast. Mocht je jezelf of een bekende erin herkennen, dan is dat vrijwel zeker omdat het universele thema's betreft. Het doel van deze verhalen is om een context te scheppen voor het onderwerp van het hoofdstuk en aan te zetten tot nieuwsgierigheid: (hoe) herken ik dit?

Vervolgens neem ik je mee de inhoud in, geef ik je een theoretisch kader, zodat je door het venster dat daardoor ontstaat, gericht kunt reflecteren op jouw individuele situatie. En dat gaan we dan ook doen. Aan het einde van elk hoofdstuk vind je een aantal oefeningen waarmee het onderwerp tot leven komt. Deze oefeningen helpen je om je ontwikkelpotentieel ten volle te benutten.

Aanvullend vind je op de website die bij dit boek hoort – [www.padvandleider.nl](http://www.padvandleider.nl) – voor elk hoofdstuk een aantal verdiepende oefeningen en opdrachten. Wie nóg een stap verder wil, is van harte uitgenodigd om het ontwikkeltraject *Natuurlijk Leiden* te volgen: een intensieve leerreis op identiteitsniveau die bestaat uit training in een groep gelijkgestemde, ervaren leiders, uit individuele begeleiding en intervisie. Of de leiderschapsreizen van Peak Impact, waarin dit gedachtegoed centraal staat. Bij de deelnemers aan deze programma's zien we ook op langere termijn dat de methode leidt tot ambitieuze groei, bevlogen samenwerking en het verwezenlijken van je dromen. Vanuit rust en een natuurlijke flow.

De kennis, inzichten en methode uit deze intensieve programma's heb ik in dit boek gebundeld en reik ik je met plezier aan. Ik hoop dat dit boek een inspiratiebron is die je dichter bij je eigen essentie brengt. Zodat je vanuit jouw natuurlijke basis en vanuit je eigen flow effectief kunt leiden in een steeds sneller veranderende wereld. Niet door je aan te passen, maar door vooral jezelf te zijn.



# DEEL 1

# AUTONOMIE & AUTHENTICITEIT

## HOE ONTMOET JE JEZELF ACHTER OUDE PATRONEN EN MASKERS?

Wat jij nu wilt bereiken, wordt vaak onbewust aangestuurd door echo's of patronen uit je verleden. Als je bereid bent om *achter* die patronen of maskers te kijken, ontstaat werkelijke *voortgang*. Hierdoor ben je in staat om veel betere keuzes te maken, vanuit je ware zelf.

## **Vele wegen kent het leven**

*Vele wegen kent het leven, maar van al die wegen  
is er één die jij te gaan hebt.*

*Die éne is voor jou. Die ene slechts.  
En of je wil of niet, die weg heb jij te gaan.*

*De keuze is dus niet de weg, want die koos jou.  
De keuze is de wijze hoe die weg te gaan.*

*Met onwil om de kuilen en de stenen,  
met verzet omdat de zon een weg  
die door ravijnen gaat, haast niet bereiken kan.*

*Of met de wil om aan het einde van die weg  
milder te zijn, en wijzer, dan aan het begin.*

*De weg koos jou, kies jij ook hem?*

Hans Stolp naar Dag Hammarskjöld  
Uit: *Kijken met de ogen van je hart*, Ten Have, 2004



# 1. HET PAD VAN DE LEIDER

## NAVIGEREN DOOR HET LANDSCHAP VAN VERANDERING

**J**e leest dit boek omdat je jouw leiderschap wilt ontwikkelen. Voordat we op pad gaan, is het raadzaam om kennis te nemen van het landschap van leren en veranderen. Zie het als een goede reisvoorbereiding. Waar gaan we mee aan de slag en hoe verloopt zo'n reis? Dit boek gaat over wie je in de kern van nature bent en wie je in potentie als leider worden kunt. Over leiderschapsontwikkeling op identiteitsniveau. Maar wat is dat eigenlijk, en hoe verschilt het van andere routes?

## LEIDERSCHAPSONTWIKKELING OP IDENTITEITSNIVEAU

Leiderschapsontwikkeling kun je benaderen op verschillende niveaus. Zo kun je bijvoorbeeld je gedrag aanpassen of jezelf nieuwe succesvolle methoden, vaardigheden en strategieën leren die je kunt toepassen om je doel sneller en effectiever te bereiken. Je kunt ook onderzoeken hoe onbewuste processen je gedrag sturen en pogen daar wat in te veranderen.

Gregory Bateson, een Brits antropoloog, ontdekte dat er een natuurlijke orde zit in onze hersenstructuur als het gaat om denken, leren en veranderen. Hij beschreef zijn concept, waarin ideeën van onder anderen Abraham Maslow zijn verwerkt, als 'De logische niveaus' in zijn boek *Steps to an Ecology of Mind* (1972). Later ontwikkelde NLP-ontwikkelaar Robert Dilts het concept verder door tot het model zoals we dat nu kennen, waarbij hij ideeën van Peter Senge en Stephen Covey integreerde. Het model gaat ervan uit dat er zes logische niveaus zijn waarop mensen denken, leren, veranderen, communiceren en functioneren. Ik gebruik het in vrijwel elk begeleidingstraject als navigatie-instrument om te duiden wat we aan het doen zijn en te analyseren of het helpend is.





Figuur 1.1 De logische niveaus

De zes niveaus zijn hiërarchisch gerangschikt:

- **Missie:** het hogere doel. Individu: zingeving. Team/organisatie: de reden waarom wij bij elkaar zijn. Wat draagt het bij aan de wereld? Waar sta ik/staan we voor?
- **Identiteit:** het 'ik-beeld'. Wat we over onszelf denken en voelen. Identiteit en rol. Hier kom ik later uitvoerig op terug.
- **Overtuigingen en waarden:** wat is voor mij (ons als team/organisatie) in de kern belangrijk en wat geloof ik over een onderwerp dat belangrijk voor me is? Bekrachtiging, motivatie en toestemming. Van daaruit kun je onderzoeken of een overtuiging wel waar is of dat het een echo uit het verleden is die je in het hier-en-nu beperkt in wat je wilt bereiken.
- **Vaardigheden:** wat kan ik? Competenties: kennis, kunde en kwaliteiten.
- **Gedrag:** specifieke handelingen of acties. Wat doe je? Het niveau van de output: zichtbaar en meetbaar.
- **Omgeving:** de context: externe mogelijkheden of beperkingen. Waar, wanneer en met wie gebeurt iets? Concrete waarnemingen: resultaten en effecten. Als we doelen stellen, zullen we rekening moeten houden met de context (grenzen in plaats en tijd).

Dilts en Bateson kwamen erachter dat veranderingen op een hoger niveau vrijwel altijd leiden tot veranderingen op de onderliggende niveaus. Zo zal een verandering op het niveau van je overtuigingen zeker een verandering teweegbrengen in je gedrag. Andersom geldt dat niet zo: veranderingen op een lager niveau, zoals het leren van nieuwe vaardigheden of het aanpassen van gedrag, heeft niet automatisch effect op de hogere niveaus, zoals je zelfbeeld of de ingesleten patronen op identiteitsniveau. De sleutel tot het oplossen van een probleem ligt vaak op een hoger niveau dan waar het probleem zich voordoet. Daarom is het belangrijk om te bepalen op welk niveau een specifieke leiderschapsuitdaging zich bevindt.

**'Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het probleem heeft veroorzaakt.'**

**ALBERT EINSTEIN**

Ook ontdekten ze dat de lagere niveaus vaak makkelijker te veranderen zijn dan hogere niveaus. Dat komt doordat hoe hoger je komt in de piramide, je je des te minder bewust bent van de sturing die erachter zit. Maar het goede nieuws is: naarmate je hoger komt in de piramide, is de verandering steeds duurzamer, omdat die dieper verankerd wordt in het onbewuste.

*In mijn leiderschapsprogramma's ontmoet ik regelmatig leiders die ertegen opzien om voor grote groepen te spreken. Mijn ervaring is dat de oplossing vrijwel nooit zit in het aanleren van nieuwe podiumvaardigheden. Het is vaak interessanter om te onderzoeken welke beperkende overtuigingen daaraan ten grondslag liggen (het niveau van waarden en overtuigingen) en daaraan te sleutelen. Of, nog duurzamer, op identiteitsniveau samen te ontdekken waar die angst in je ontwikkeling is ontstaan en daarin een verandering teweeg te brengen.*

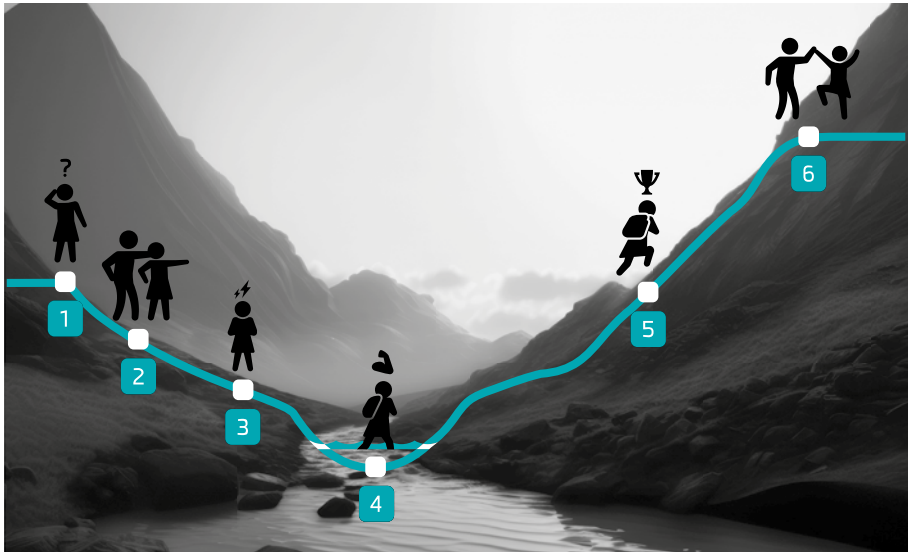
Dit model van Bateson en Dilts biedt dus een mooi overzicht van de niveaus waarop je leiderschapsontwikkeling kunt benaderen.

Dit boek gaat over ontwikkeling op identiteitsniveau. Over hoe jij je op basis van alles wat je hebt ervaren door de jaren heen hebt ontwikkeld en hoe jij je in die situaties, vaak onbewust, bent gaan aanpassen om 'oké' te zijn. Over het verschil tussen het 'ik', het beperkende beeld dat je van jezelf hebt enerzijds en wie je wéérkelijk bent en wie je in potentie kunt worden anderzijds.

## DE LEERLIJN

Als jij je leiderschap wilt ontwikkelen op het niveau van identiteit, is het van belang dat je zicht en grip krijgt op je onbewuste processen. Daarvoor is het noodzakelijk dat je afdaalt in je binnenwereld. Op die avontuurlijke reis van ontdekken en transformeren komen we op minder prettige plekken. Daar waar de zon niet schijnt. Waar nog iets aangekeken of geheeld moet worden. Als je begrijpt hoe zo'n reis verloopt, scheidt dat vertrouwen om de tocht te aanvaarden. Het is handig om een routekaart te hebben waarop het verloop van de tocht globaal is weergegeven. De lijn op deze kaart vormt de leerlijn: een schematische weergave van jouw leerproces. Het is de lijn die weergeeft hoe je jouw eigen competentie en zelfgevoel op het moment ervaart.

Voor het beschrijven van deze leerlijn neem ik je mee op een metaforische reis langs eeuwenoude mythen en sagen. Wanneer we denken aan mythische verhalen en heldenavonturen, halen we ons epische beelden van draken, tovenaars en schatten voor de geest. De Amerikaanse literatuurwetenschapper Joseph Campbell ontdekte in 1949 dat er in het collectieve onbewuste in verschillende tijden en culturen rond de wereld een universeel patroon te vinden is in de manieren waarop wij verhalen vertellen. Zijn Reis van de Held is een archetypische beschrijving, een krachtige metafoor voor de transformerende heroïsche reis die in vele oude verhalen wordt beschreven.



Figuur 1.2 De leerlijn

# 4. KARAKTERSTRUCTUREN IN LEIDERSCHAP

## HOE DE MASKERS DIE JE HEBT OPGEZET EEN HOOFDROL SPELEN IN JOUW VERHAAL

In de vorige hoofdstukken heb je gezien hoe vroegkinderlijke ervaringen als imprints in je lichaam en geest werden opgeslagen. En misschien heb je al ontdekt hoe ze nog steeds van invloed zijn op de invulling van je leiderschap in het hier-en-nu. Als je begrijpt waar je gedrag vandaan komt, kun je inzien dat de besluiten die je als kind nam vaak de enige opties leken. Wanneer je erkent dat deze je nu in de weg kunnen staan, biedt de volwassenheid de kans om opnieuw keuzes te maken. Om een pad in te slaan dat beter past bij wat je nu wérkelijk wilt bereiken. Met behulp van alle vermogens en wijsheid die je inmiddels als volwassene op je reis hebt verworven.

In dit hoofdstuk duiken we nog wat dieper in de geschiedenis van je leiderschap. Voor een beter begrip van de manier waarop deze imprints je persoonlijkheid hebben gevormd, is het interessant om het werk van een aantal van de pioniers op dit gebied te bekijken.

### KARAKTERSTRUCTUREN OF MASKERS

Een van die belangrijke pioniers was Wilhelm Reich: een prominente psychoanalyticus, die zijn carrière begon als student van Sigmund Freud en later diens collega werd. Hij identificeerde vijf specifieke karakterstructuren: diep verankerde persoonlijkheids- en gedragspatronen die je ontwikkelt in een bepaalde fase van de vroege kindertijd. Structuren die resulteren in een specifieke lichamelijke houding en expressie, en in bepaalde emotionele en psychologische reacties.

Het model van Reich werd later door diverse therapeuten verder uitgewerkt en verfijnd. Onder anderen door Alexander Lowen, grondlegger van de bio-energetica. Wibe Veenbaas, Joke Goudswaard en Henne Arnolt Verschuren hebben een zesde structuur toegevoegd, en zij maakten een koppeling met het systemisch werken van Bert Hellinger en de ontwikkelingspsychologie van Erik Erikson. Zo ontstond een verfijnd model van zes karakterstructuren die zij 'maskers' noem-

den, elk met hun unieke eigenschappen en gedragingen. Het begrip masker verwijst naar het afwijken van je authentieke gedrag als gevolg van het aanpassen aan de omstandigheden die je aantrof in het gezin waarin je opgroeide. Je hebt in je imprintperiode als het ware een masker opgezet. Deze maskers of karakterstructuren bezitten elk unieke sterke punten en specifieke ontwikkelingsgebieden. In meer of mindere mate heb je ze allemaal in je. De mate waarin een specifieke structuur vertegenwoordigd is, verschilt van persoon tot persoon.

Wat voor type leider ben jij? Ben je meer een observator dan een deelnemer, zorg je graag voor je teamleden, werk je liever zelfstandig dan samen, in welke mate straal je vriendelijkheid uit, hoeveel ondersteuning bied je, werk je graag hard en moet het resultaat perfect zijn, in welke mate ben je een stabiele factor in onrustige omstandigheden? Het ligt allemaal in je karakter opgesloten.

Vervolgens is het natuurlijk interessant om te kijken wat er onder het masker verstopt zit. Wie ben je werkelijk en wat staat er in de weg?

## ZES ARCHETYPEN

In onze leiderschapsprogramma's vertalen we de zes karakterstructuren naar archetypen. Je kunt ze zien als de hoofdrolspelers in ons levensverhaal.

1. De Wijze
2. De Dienaar
3. De Spiegel
4. De Keizer
5. De Martelaar
6. De Perfectionist

Het model van de karakterstructuren legt een link met de verschillende ontwikkelingsfasen van het jonge kind (de ontwikkelingspsychologie van Erik Erikson). In de afzonderlijke fasen ontwikkel je de specifieke structuren als antwoord op wat je aantrof 'in het nest', het gezin waarin je opgroeide. In de afzonderlijke fasen staat één specifiek thema met bijbehorende polariteit centraal. In de beschrijving van onze hoofdrolspelers zal ik aangeven welk thema dat is en wat daarvan de oorsprong is. Dat is zinvol, omdat je daar gericht op kunt reflecteren, zoals je ook al eerder ontdekt hebt in het vorige hoofdstuk.

Zoals je ook in het vorige hoofdstuk hebt gelezen, zit in elke polariteit een parel verscholen. Het onderdeel dat in het licht stond en waar je ontzettend goed in

bent geworden, dat zich heeft ontwikkeld tot kernkwaliteit. En zoals je ontdekt hebt, staat er naast deze pool altijd wat in de schaduw: je ontwikkelpotentieel. Tot slot zal ik dan ook per karakterstructuur aangeven welk ontwikkelpotentieel erachter schuilgaat. Wat heb je te doen om alles uit jezelf en het leven te halen. In dit hoofdstuk leer je de hoofdrolspelers in jouw verhaal beter kennen. Met van elk hun belangrijkste positieve eigenschappen en uitdagingen.

## INVESTEREN IN VRUCHTBARE GROND

Voor een leider is het interessant om de eigen structuren te onderzoeken. Met de inzichten die dat oplevert, kun je uiteindelijk het volle potentieel benutten. Maar het gaat nog verder dan dat. Als je met deze bril op naar je organisatie kijkt, begrijp je ook veel beter wat de afzonderlijke teamleden nodig hebben om hun volle potentieel te benutten. Als leider heb je immers de taak om te investeren in vruchtbare grond waarop potentie en ambitie tot bloei kunnen komen.

Als leider heb je te weten wat de ander beweegt en nodig heeft.

Karakterstructuren kun je dan ook zien als een stuk leiderschapsgereedschap. Bekijk het als een mes dat aan twee kanten snijdt: het levert wat op voor jezelf én voor de ander.

Bij de oefeningen van dit hoofdstuk tref je een verwijzing naar een gratis archetypetest die ik voor je heb ontwikkeld. Met deze test kun je ontdekken in hoeverre de verschillende karakterstructuren op jou van toepassing zijn.

In de test en in dit hoofdstuk ga je vrijwel zeker ontdekken dat je je niet in alle kenmerken van een bepaald archetype herkent. Je zult je eerder – in meer of mindere mate – herkennen in verschillende punten bij verschillende archetypen. Realiseer je ook dat je niet een archetype *bent* (het niveau van identiteit), maar een archetype *doet* (het niveau van gedrag). Als je ervan overtuigd raakt dat je een archetype bent, dan zet je het voor jezelf vast. Denk nog eens terug aan het model van de logische niveaus, waarover je in hoofdstuk 1 hebt gelezen. Gedrag is makkelijker in beweging te krijgen en te veranderen dan identiteit, dat wat je over jezelf gelooft wie je bent.

## DE WIJZE

De Wijze vertegenwoordigt de Afwezige karakterstructuur. Als je bekend bent met deze maskerstructuur, ben je creatief, af en toe wat dromerig in contact met een onbekende wereld en excelleer je in observerend denken. Hoewel je een rijke binnenwereld hebt, trek je jezelf snel terug, waardoor contact lastig kan zijn. Je bent vaker toeschouwer dan deelnemer.

### Oorsprong en thema

Deze structuur kan zich ontwikkelen in de eerste levensfase, tijdens de zwangerschap, bevalling of de eerste zes maanden na de geboorte. Dat is een periode die wordt gekenmerkt door het vormen van een eenheid met de moeder (symbiose) die essentieel is voor basale hechting. Problemen tijdens deze fase, zoals een ongewenste zwangerschap, moeilijke bevalling, vroeggeboorte of een emotioneel afstandelijke moeder die met problemen kampt, kunnen de fundamentele hechting verstoren. Het gevolg daarvan is dat je je als kind intuïtief onveilig en eenzaam voelt en gevoelens ervaart van niet-welkom-zijn. Er niet mogen zijn.



Daarnaast kunnen systemische invloeden een rol spelen, zoals een situatie waarin familieleden afwezig waren of uitgesloten werden, of dat er binnen het gezin sprake was van onverwerkte rouw, bijvoorbeeld omdat er iemand overleed. Dat kan een onbewuste binding met deze personen tot gevolg hebben die, vanuit een onbewuste loyaliteit, gepaard gaat met een diep schuldgevoel over het leven.

Voor jou als kind kan 'vertrekken' (dissociatie) dan de enig mogelijke manier zijn om in deze situaties te overleven. Omdat de aarde geen veilige plek is om te zijn, lijkt het alsof je nog een lijntje met de hemel hebt waar je vandaan komt. Je bent nooit echt goed in je lijf 'geaard' geraakt. Op het moment dat het ingewikkeld wordt, schiet je weg, kijk je met een wazige blik, ben je afwezig, hou je je bezig met mentale processen en is er een scheiding tussen denken en voelen. Je hebt weinig contact met je lichaam.

Het thema van de Wijze draait om de polariteit Afstand  $\infty$  Nabijheid.

### Sterke kanten

- Observatievermogen: je hebt een sterk vermogen om te observeren en te analyseren. In een leiderschapsrol kan dit betekenen dat je details opmerkt die anderen misschien missen.
- Visie: je kunt overstijgend denken, waardoor je in staat bent om complexe situaties vanuit een hoger perspectief te bekijken en zo unieke inzichten en oplossingen aan te dragen.
- Helderheid: je hebt een onovertroffen helderheid en kunt beslissingen nemen zonder je te laten meeslepen door de waan van de dag.

### Uitdagingen

- Dissociatie: je kunt regelmatig 'vertrekken' of jezelf terugtrekken in je eigen wereld, wat anderen het gevoel kan geven dat je niet volledig betrokken of niet aanwezig bent tijdens belangrijke gesprekken of beslissingen.
- Hechtingsproblemen: je hebt moeite met hechting, wat het moeilijk kan maken om langdurige professionele relaties te vormen, wat essentieel is voor samenwerking.
- Moeite met deelname: als jij je meer op je gemak voelt als toeschouwer dan als deelnemer, kun je kansen missen om actief deel te nemen of je team te leiden.
- Angst voor nabijheid: dit kan leiden tot uitdagingen in de communicatie en wat betreft samenwerking binnen een team.

### Taak

- Jezelf écht welkom heten in contact met anderen. Vooral in groepen.
- Jezelf een plek geven in relaties.
- Je lichaam 'bewonen' door middel van lichaamswerk, sport, wandelen.
- Gronden en je ademhaling verdiepen.
- Contact maken met emoties en er niet voor vluchten.



# DEEL 2

# CONTACT & CONNECTIE

## HOE VERBIND JE JE MET DE ANDER EN DE WERELD OM JE HEEN?

Als jij je als leider bewust bent van je ware zelf en je hiermee verbinding weet te maken, ontstaat er ruimte om je écht te verbinden met de ander en de wereld om je heen. In de ontmoeting met de ander leren we onszelf nóg beter kennen. Weten wie jij bent in verhouding tot de ander betekent dat je nog beter in staat bent om je plek als leider in te nemen en de ander op zijn of haar plek te versterken, wat resulteert in bevlogen samenwerkingen en het gezamenlijk bereiken van de top.

## IN DE SPIEGEL VAN ANNA

We zitten zo'n beetje op een kwart van het leiderschapsprogramma wanneer we het thema 'Leiderschap in ontmoeting' uitdiepen. Anna vertelt over een bijzondere ervaring. Ze is operationeel directeur van een groot handelsbedrijf dat zowel de particuliere als de zakelijke markt bedient. Het bedrijf groeit hard, en ze voelt een aanzienlijke 'druk van boven'. Een van de leidende principes van de onderneming is de hoge servicegraad. Ze vertelt trots dat de lat écht hoog ligt. 'Wanneer een artikel op voorraad is, dan geldt de stelregel: vandaag besteld, morgen in huis. Het is een merkbeloofte waar we om bekend staan. Helaas lukt dat niet altijd, en de bottleneck zit vrijwel altijd in het proces van de verzending. Vorige maand had ik er een gesprek over met Tom, die verantwoordelijk is voor de logistiek binnen de onderneming.'

Tom vertelde haar over het gelazer in zijn team en het gebrek aan flow. Tijdens hun gesprek voelde Anna de onrust in haar lijf. Ze keek op haar horloge en vroeg zich af hoelang dit nog ging duren. 'Jongen, schiet eens op,' zei een stem in haar, 'ik heb nog meer te doen.' Ze merkte op dat hij aarzelde om zelf standpunten in te nemen en dat hij wachtte op haar goedkeuring. Wat zou er binnen zijn team aan de hand zijn? Ze stelde voor om een teamvergadering bij te wonen en zo te ontdekken waarom de processen niet stromen. Op die manier zou ze Tom een oplossing kunnen aanreiken.

Diezelfde middag nog observeerde Anna een teamvergadering die Tom leidde. Ze zag dat de leden van zijn team aarzelden om beslissingen te nemen zonder zijn directe goedkeuring. Wanneer ze naar hem keek, zag ze een weerspiegeling van haar eigen gedrag. Anna realiseerde zich dat de dynamiek tussen haar en Tom eerder die dag een afspiegeling was van wat ze hier zag gebeuren. Ze besepte plotseling dat hij onbewust een beroep op haar had gedaan om zijn probleem op te lossen. Zij begreep dat als ze dit zou doen, het zijn positie als leider zou ondermijnen.

Anna beschrijft wat we zojuist in het leiderschapsprogramma hebben besproken over hoe je eigen thema's een rol spelen in leiderschap. Over projectie, overdracht, tegenoverdracht en hoe zich in het zogenaamde parallelproces een diagnose en oplossingsrichting aandient voor de vraag die op tafel ligt. Een prachtig voorbeeld van leiderschap in ontmoeting, waarover je in de volgende hoofdstukken alles zult lezen.

In de weken daarna heeft Anna haar strategie gewijzigd. Ze is gaan vertragen en heeft Tom extra begeleiding en ondersteuning geboden. Verder heeft ze de communicatie met Tom verbeterd door haar verwachtingen duidelijker uit te drukken over eigen verantwoordelijkheid nemen voor zijn persoonlijke leerdoelen. Doordat ze hem versterkte in zijn autonomie, loste hij geleidelijk aan zelf het probleem op. Daarvoor moest ze echter eerst haar eigen onrust en gehaastheid onder ogen zien. Gestaan ziet ze zijn zelfvertrouwen groeien en ervaart ze dat dit ook in zijn team gebeurt.

# 7. DE ONTMOETING ALS WERKPLAATS

## NATUURLIJK VERBONDEN LEIDERSCHAP ALS AMBACHT

In het eerste deel stond de verbinding met jezelf centraal. In dit deel vervolgen we hoe je vanuit de verbinding met jezelf kunt verbinden met de ander en de wereld om ons heen. Wat betekent verbinding eigenlijk in de context van leiderschap en waarom is het zo belangrijk?

### VERBINDING IN ONTMOETING

Verbinding verwijst wat mij betreft naar een diepere relatie waarin er sprake is van emotionele betrokkenheid, empathie en wederzijds begrip. Laten we het concreet maken door het in een werkwoord te gieten: verbinden is een actiegericht proces waarbij je niet alleen informatie uitwisselt, maar waarin je ook een zekere mate van vertrouwen en begrip opbouwt.

Als leider creëer je met oprechte verbinding een veilige ruimte, waarbinnen medewerkers het vertrouwen ontwikkelen dat ze zich kwetsbaar en authentiek kunnen uiten. Dit vertrouwen resulteert in meer betrokkenheid en in het nemen van meer verantwoordelijkheid en eigenaarschap; elementen die in vrijwel alle literatuur over team- en organisatieontwikkeling genoemd worden als de sleutel tot succesvolle groei en het leveren van topprestaties. Verbinden doe je in ontmoeting: aanraken en aangeraakt worden. Bij dat aanraken ervaren we elkaars grenzen: die van jezelf en die van de ander.

### ONTMOETEN GAAT VOORBIJ WOORDEN

Het gaat in deze context dus niet zozeer over de inhoud van de boodschap, als wel over wat er in het contact níét wordt uitgesproken maar wat wél van belang is. Over wat er zich in de onderstroom afspeelt: de psychologische boodschap.

Ik zeg niet dat die inhoud niet belangrijk is, maar wees je ervan bewust dat dit slechts een klein deel is van de informatie die wordt uitgewisseld. Daarnaast is het

effect van het ‘talige’ deel van de boodschap heel beperkt. De Griekse filosoof Plato stelde zo’n vierhonderd jaar voor onze jaartelling dat woorden twee keer verwijderd zijn van de waarheid. De zender vertaalt zijn binnenwereld in woorden en stuurt die door een grote filter; een proces van weglaten, vervormen en generaliseren.<sup>5</sup> De ontvanger neemt de geluidstrillingen van de boodschap waar via de gehoorgang en vertaalt die opnieuw in woorden. Bij die vertaling geeft hij betekenis aan de woorden: hij interpreteert. Deze betekenis is voor iedereen anders. Iedereen maakt nét even een andere vertaling. Ik kom hier in hoofdstuk 9 nog uitvoerig op terug.

## HET PARALLELPROCES

In het verhaal van Anna, dat voorafging aan dit hoofdstuk, las je hoe het patroon in de ontmoeting tussen Anna en Tom een weerspiegeling was van wat er tussen Tom en zijn team gebeurde. Dit fenomeen staat bekend als ‘parallelproces’. Deze term werd oorspronkelijk geïntroduceerd door de Amerikaanse psychoanalyticus Harold Searles in 1955. Hij ontdekte dat de dynamieken in één relatiegebied vaak onbewust worden uitgevoerd in andere relaties. Wat zich hier voordoet, speelt ook daar. Wat er speelt in het team van Tom, speelt ook in de ontmoeting tussen Anna en Tom.

Joan Wilmot en Robin Shohet, die een belangrijke bijdrage leverden aan het vakgebied van de supervisie-kunde, onderscheidden in 1985 twee functies van het parallelproces. De eerste is ontlading, waarbij iemand een ervaring die hij heeft ondergaan op een ander overbrengt. De tweede functie is een probleem proberen op te lossen door het na te bootsen in de huidige relatie. Omdat dit vaak onbewust en non-verbaal plaatsvindt, is het herkennen ervan een uitdaging. Als leider ondersteun je je teamleden op het pad naar groei. De problemen en uitdagingen die je teamleden ervaren en waarin jij hen begeleidt, weerspiegelen zich vaak in het parallelproces in jullie ontmoeting. Als leider doe je er goed aan een antenne te ontwikkelen voor deze processen. Je kunt ze gebruiken als diagnostische ingang. Van daaruit openbaart zich dat wat geleerd wil worden.

*Bianca, een leidinggevende bij een middelgroot farmaceutisch bedrijf, worstelt met weerstand van haar team tegen de veranderingen die de organisatie ondergaat. Tijdens een gesprek wijst Peter, haar leidinggevende, haar op haar eigen weerstand tegen zijn voorstellen en feedback tijdens hun gesprek. Ze realiseert zich dat haar houding een directe weerspiegeling is van hoe haar team reageert op haar voorstellen. Zo is hun ontmoeting een spiegel voor dat wat er in haar team gebeurt.*

*Geïnspireerd door dit inzicht past Bianca haar benadering aan: ze deelt haar eigen uitdagingen met het team en luistert naar hun zorgen. Deze open en collaboratieve houding leidt tot een positieve verandering in het team. De teamleden worden meer betrokken en staan open voor de veranderingen, wat leidt tot een productievere en harmonieuzere werkomgeving.*

Inmiddels is algemeen aanvaard dat het herkennen van het parallelproces en er op de juiste manier mee omgaan een uiterst effectieve manier is om boven water te krijgen wat er nodig is om wat vastzit weer in beweging te krijgen. Andersom geldt ook dat wanneer deze processen onopgemerkt blijven, teamleden onbedoeld verstrikt kunnen raken in het doorlopen van deze dynamieken. Hierover lees je later meer.

## GEWAAR ZIJN: JE LIJF ALS INSTRUMENT

Wat gebeurt er bij je in de ontmoeting met de ander? Wat is je neiging? Maak je jezelf groter of kleiner? Ben je meer met je aandacht bij jezelf of bij de ander? Of ben je er helemaal niet? Voel je een neiging tot vertrekken of juist versmelten? Wees je gewaar van gedachten en gevoelens. Het is er al op het eerste moment van contact. Neem je gedachten waar, maar neem ze niet aan voor waar, want gedachten zijn alweer een interpretatie van wat je zintuigelijk waarneemt bij jezelf en bij de ander. Wees je vooral bewust van de kleinste veranderingen die je waarneemt in je lichaam. De kunst is om naar deze signalen te luisteren en te begrijpen wat ze je willen vertellen. Daarvoor is het nodig dat je jezelf heel goed kent, al je pijnpunten, valkuilen en schaduwzijden. En het is belangrijk dat je de verbinding met jezelf in stand houdt door goed je lijf waar te nemen.

*Als je leiderschap beschouwt als een ambacht, dan vormt de ontmoeting de werkplaats waar jij je vak uitoefent en vormt je lichaam het instrument waar je dat mee doet.*

De term ambacht impliceert dat er specifieke competenties vereist zijn: kennis, kunde en kwaliteiten. Kennis kun je opdoen, bijvoorbeeld door boeken te lezen. Vaardigheden ontwikkel je het beste in een veilige omgeving, zoals in een leiderschapsprogramma, waarna je het in de praktijk brengt door stap voor stap te oefenen, bij te sturen en te integreren. Kwaliteiten breng je mee als mens: het zijn de kleuren waarmee je jouw leiderschap vormgeeft op jouw unieke wijze. Maar het is meer dan dat. Ik zie leiderschap ook als ambacht waarbij je jezelf inbrengt. Waarbij je het veld van je eigen identiteit laat resoneren met het veld van de ander, en dit als diagnostische ingang gebruikt, om zo te begrijpen wat er nodig is voor groei en ontwikkeling.

## SAMENGEVAT

Tijdens een ontmoeting met een ander vinden er talrijke processen plaats: in jou, in de ander en tussen jullie beiden. Wanneer je leert herkennen waar je op moet letten, kun je de subtiele signalen opmerken. Door de taal van deze signalen te ontcijferen, kun je het verhaal ontrafelen dat ze je proberen te vertellen. In de komende hoofdstukken ga je ontdekken hoe deze processen zich ontfouwen, voor zowel jezelf als de ander. Daarmee stel je jezelf in staat de betekenis achter de signalen te begrijpen.

### OEFENINGEN

#### **Lastige ontmoeting**

Reflecteer eens op een lastige situatie in een ontmoeting met iemand anders. Wat was je eerste reactie? Wat gebeurde er in je lijf? Schrok je? Waar voelde je dat? Voelde je een beweging of een neiging daartoe? Vergroot die dan eens uit. En maakte je jezelf groter, of juist kleiner? Kun je die beweging thuisbrengen? Stokte je adem, deinsde je terug? Waar gaat dit over? Wat zegt deze beweging over de relatie met de ander en over de vraag die speelt in de ontmoeting?

#### **Ervaren in contact**

Wees je de komende tijd eens gewaar van wat er in je lichaam gebeurt in verschillende ontmoetingen. Ervaar hoe het in elke situatie weer net even anders is. Probeer zonder betekenis te geven en zonder oordeel te vellen om waar te nemen wat er in je lijf gebeurt. Wat is je allereerste neiging? En wat gebeurt er daarna?

# OVER DE AUTEUR

**J**eroen Offermans heeft meer dan dertig jaar ervaring als serieondernemer en heeft vanuit deze rol als eindverantwoordelijk leider aan het hoofd gestaan van uiteenlopende internationale organisaties in diverse sectoren. Een van zijn bedrijven, een wereldwijd opererend trainingsbureau voor speciale eenheden van politie en defensie, bracht hem in contact met een bijzondere vorm van leiderschap. Hier zag hij keer op keer dat de beste leiders uitblonken in introspectie, dat ze continu reflecteerden en voornamelijk een groeiproces faciliteerden. Hier leerde hij over de betekenis van psychosociale factoren bij het leveren van topprestaties onder hoge druk en extreme, snel veranderende omstandigheden – wat we tegenwoordig – figuurlijk – veel aantreffen in het werkveld van organisaties. Vanuit zijn interesse voor de psychologische kant van leiderschap en de dynamieken in organisaties volgde hij het afgelopen decennium tal van opleidingen. Als stevig opgeleide trainer, coach en (relatie)therapeut transformeerde hij naar een rol van leiderschapstrainer, coach en mentor met als focus ‘leiderschap en relatie’. Hij werkte voor gerenommeerde trainingsbureaus en stond aan de wieg van Peak Impact: een organisatie die trajecten aanbiedt voor leiders die vanuit meer zelfbewustzijn samen de top willen bereiken.



Zo organiseert hij met regelmaat ervaringsgerichte leiderschapstrajecten en faciliteert hij doorlopende supervisiegroepen; mogelijkheden om je gedurende langere tijd te ontwikkelen in een groep gelijkgestemde leiders. Kijk voor meer informatie op [www.peakimpact.nl](http://www.peakimpact.nl) of scan de QR-code.

Daarnaast staat hij als mkb-investeerder regelmatig zelf nog tot zijn knieën in de klei.

Als trainer, coach en facilitator van veranderprocessen kijkt hij op een diepgaand niveau naar ontwikkelings- en stagnatievraagstukken die spelen. Interpersoonlijk en intrapersoonlijk, op zoek naar de diepere lagen van het onderbewuste, op identiteitsniveau en in de onderstroom. Hij wil inzichtelijk krijgen welke patronen en dynamieken onbewust een rol spelen in het gedrag en zo het resultaat beïnvloeden. Met dat inzicht kun je vanuit autonomie nieuwe keuzes maken en in een flow gezamenlijk de werkelijke top bereiken.





**Jeroen Offermans** heeft meer dan 30 jaar ervaring als serie-ondernemer in mkb's en internationaal opererende bedrijven. Vanuit zijn interesse voor de psychologische kant van het zakenleven transformeerde hij naar de rol van leiderschapstrainer, coach en mentor die zich verdiept in ontwikkelings- en stagnatievraagstukken. Hij is oprichter van trainings- en coach-bureau Peak Impact.

[boom.nl](http://boom.nl)  
[boommanagement.nl](http://boommanagement.nl)



9 789024 467594

## Verken je binnenwereld, verover de buitenwereld

In *Het pad van de leider* neemt Jeroen Offermans je mee op een transformerende reis waarin introspectie en zelfreflectie centraal staan.

Als leider word je onbewust aangestuurd door je verleden. Hierdoor bereik je niet altijd je doelen en heb je stress en problemen in de samenwerking met je team en persoonlijke relaties. Dat kan anders! Ontdek hoe jouw oude patronen en onbewuste overtuigingen jouw leiderschap beïnvloeden en leer deze om te vormen tot krachtbronnen die je authentieke leiderschap versterken.

Jeroen werkt de drie principes van natuurlijk leiden uit: autonomie & authenticiteit, contact & connectie en groei & vooruitgang. Hij combineert hierbij inzichten uit de moderne psychoanalyse, ontwikkelingspsychologie en neurowetenschap, systemisch werk, NLP en Transactionele Analyse met ervaringen uit de (leiderschaps)praktijk en oefeningen. Door je leiderschap op identiteitsniveau te ontwikkelen, ontdek je hoe je op een natuurlijke manier leidinggeeft aan jezelf en anderen zodat je vanuit je eigen flow de beste resultaten behaalt.

Of je nu een ervaren leider bent of aan het begin staat van je leiderschapsreis, dit boek biedt waardevolle inzichten en praktische tips om je leiderschapsvaardigheden te verfijnen. De inspirerende verhalen en diepgaande analyses helpen je om effectiever en bewuster te handelen. Als je bereid bent om achter je patronen te kijken, kun je betere keuzes maken en je authentiek verbinden met de ander. Dan ontstaat er ruimte om samen de top te bereiken.

'Jeroen Offermans biedt waardevolle inzichten, praktische tips en inspirerende verhalen die je zullen helpen om jouw leiderschapsvaardigheden verder te ontwikkelen en te verfijnen.' – Bas Kodden, hoogleraar Leiderschap- en Managementontwikkeling en auteur van o.a. *Rebelleren moet je faciliteren* en *The devil inside*