

VOORWOORD

Als Olivier Sprangers een paar honderd jaar geleden had geleefd, was hij een benedictijn geweest.

Wat me aanspreekt in zijn boek, is dat hij altijd oog heeft voor de wisselwerking tussen de taak of de klus, en de mens die het moet gaan doen. Wat je doet, moet wel bij je passen, anders wordt het niks. Dan komt het werk niet in orde, en zelf ga je op weg naar burn-out, stress en ellende in je privéleven.

Olivier staat met beide benen in de werkelijkheid van taken, projecten en opdrachten die moeten worden uitgevoerd. Hoe doe je dat als je leiding moet geven aan een team van mensen die zelf ook hebben leren denken, en dat vooral ook moeten blijven doen? Tegelijk heeft hij het ook steeds over passie, betrokkenheid en motivatie – gevoelsbegrippen die je niet kunt meten en die ook niet met een truc of techniek te organiseren zijn. In de zakelijke werkelijkheid gaat het erom, hoe de mens het werk gedaan krijgt. In de gevoelssfeer gaat het de andere kant uit: wat doet het werk met de mens, wat betekent het voor zijn ontwikkeling, en helpt het hem een beter mens te worden – of juist niet? Zonder daar al te nadrukkelijk over te doen, gebruikt Olivier eigen ervaringen als illustratie. Een tijd lang deed hij, gedreven door oneigenlijke motieven als prestige, traditie en verwachtingen van buiten, werk dat niet bij hem paste. Het werk lukte maar half, en met hemzelf ging het ook niet goed. Dat hij zichzelf opvoert, is consequent met de strekking van het boek. Een leider moet als persoon betrokken zijn bij het doel van zijn organisatie. Een auteur die dat beweert, moet zelf ook zichtbaar zijn in zijn tekst.

Waarom zie ik Olivier als een verlate benedictijn? Ik zat een keer samen met hem bij een voordracht van Wil Derkse. Die had een boekje geschreven over de benedictijner principes in het dagelijks leven. In zijn voordracht citeerde hij de Regel van Benedictus over de rol van de abt, de leider van de abdij, een soort CEO dus: 'Laat hij nooit vergeten wat hij is: een leider van zielen'.

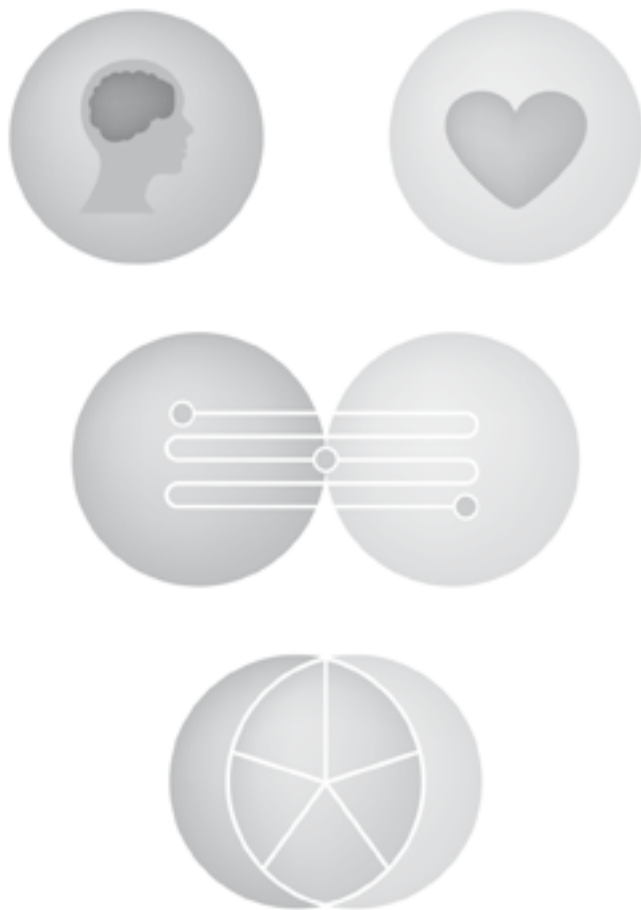
Het werk moet gedaan worden, natuurlijk. Maar het werk is in zekere zin een bijproduct. Waar het in wezen om gaat, is dat mensen daarin groeien. Ik zag Olivier instemmend knikken.

JOHAN SCHABERG

FEBRUARI 2012

Vijf Principes voor gezond leiderschap

Er zijn vijf elementen in de Schijf van Vijf van Leiderschap. Laten we het niet ingewikkelder maken dan het is. Als je heel precies gaat kijken naar het snijvlak tussen zakelijk en persoonlijk, op de grens waar die twee elkaar ontmoeten, dan zie je vijf punten waar het echt om draait.



Figuur 1. Vijf Principes, op het snijvlak van zakelijk en persoonlijk

Deze Vijf Principes tegelijk en consequent goed hebben, betekent een goede gezonde leider zijn, in een goed gezond topteam. Waaruit ook een goed gezonde organisatie groeit. In dit boek loop ik langs elk element en laat ik de samenhang zien. Ik geef voorbeelden, ook zoals ik die in mijn eigen leven ontmoet heb aan beide zijden van het snijvlak van zakelijkheid en mijn eigen persoonlijkheid. En hoe ik dat wat ik leerde over mezelf van beide zijden heb geprobeerd te integreren met elkaar.

De Schijf van Vijf van Leiderschap is:

1. Inspiratie uit roeping en passie komt éérs
2. Ruim baan voor eigen wijsheid
3. Samenwerking ontstaat door geloof in een gezamenlijk doel
4. Waarden vereisen handhaving van minimumnormen
5. Erkenning en waardering betekenen groei

Principe Een: Inspiratie uit roeping en passie komt éérs

Waarom juist deze vijf? Ik heb me in de loop der jaren vaak afgevraagd: hoe krijg ik nou de goede beweging in een groep mensen? Dan begin ik bij mezelf als leider. Principe Een gaat daarover: je trekt een groep mensen niet mee als je niet zelf wezenlijk bezig bent met wat jouzelf leidt en bezighoudt. Dat moet ook zo voelen: echte passie. Als de richting waarin jij wilt bewegen echt goed voelbaar duidelijk is, voldoe je aan een belangrijke voorwaarde om mensen mee te krijgen: je hebt magnetisme, uitstraling, charisma, aantrekkingskracht. Je moet als leider zelf bezig zijn met je eigen passie en met datgene wat jij zelf echt leuk vindt om te doen. Het woord 'passie' zal meer voorkomen in dit boek. Ik bedoel ermee: datgene wat jou werkelijk beweegt en leidt, tot in het diepste van

*Passie trekt
beweging aan*

jouw wezen. Datgene waar je niet buiten kunt, datgene waar de man of vrouw in je nabijheid door geroerd of zelfs verliefd op zou kunnen worden, datgene wat duidelijk maakt: hier valt niet over te sjacheren met jou, dit vuur brandt in jou, voor jou is het dit en niets anders. Bijna woest aantrekkelijk, dát.

Principe Twee: Ruim baan voor eigen wijsheid

Mensen kunnen heel goed zelf besluiten welke beweging ze willen maken. Als jij inspirerend genoeg bent, besluiten ze zélf om al of niet hetzelfde doel te willen bereiken. Principe Twee: goed opgeleide volwassen mensen hebben vrijheid voor hun eigen wijsheid nodig, en sturen zichzelf dan heel goed.

Principe Drie: Samenwerking ontstaat door geloof in een gezamenlijk doel

Werken ze dan ook goed genoeg samen? Dat hangt af van de mate waarin het doel echt goed diep gedragen wordt door alle leden van de groep individueel. Samenwerken doen ze alleen goed, sterker nog, gáán ze alleen doen, als het gezamenlijke doel ook goed genoeg hun eigen individuele doel weergeeft – Principe Drie.

Principe Vier: Waarden vereisen handhaving van minimumnormen

Oké, dus dan heb ik nu beweging; waar moet ik in die groepsbeweging dan verder nog op letten? De waarden in de onderlinge groepsdynamica bepalen veel: die aspecten van de samenwerking die vallen onder de noemer ‘zo doen we dat hier’. Als er iets is waar je als leider bovenop moet zitten is het dat. Waarden dragen de cultuur, en bestaan bij de gratie

van handhaving. Sterke waarden zijn aantoonbaar de oorzaak van grotere winstgevendheid. Het is aan jou om consistent voorbeeldgedrag te laten zien, waarmee je de waarden tot uitdrukking brengt: ‘zo doen we het hier’. Jij bent de bewaker van jullie kernwaarden. Principe Vier.

Principe Vijf: Erkenning en waardering betekenen groei

In de organisatie is onderlinge erkenning en waardering ten slotte het element dat de bewegingsenergie niet alleen vasthoudt, maar ook laat groeien: Principe Vijf. Mensen willen zich gezien en gewaardeerd voelen, de blik van de ander telt. Maar vooral: leiderschap is een relationeel begrip. Het zegt alleen iets in relatie tot anderen. Die relatie moet dus ook echt goed onderhouden worden, en erkenning en waardering zijn daarvoor de belangrijkste ingrediënten. Ze creëren het besef van ‘samen’, en ze zijn de doorgevers van energie.

Ik paste de Principes toe op mezelf, kijkend naar mijn eigen historie. En ik heb gemerkt dat het een doorlopend zware klus is om erin te slagen om ze alle Vijf goed te krijgen. En dat het mijzelf niet altijd gelukt is ook. Bij vrijwel elke klus uit mijn historie waar ik in een positie van leiderschap stond, kan ik precies aangeven: lukte Principe Een? Nee. Lukte Principe Twee? Mmmm, even denken. Deels, op z'n best. En het Derde dan?

Eenvoudig is het ook niet, om twee kanten van het snijvlak te zien en beide goed op te pakken. Maar al doende is me ook duidelijk geworden dat steeds als er iets niet liep zoals ik wilde, ik ook meteen kon aanwijzen welk Principe geen aandacht had gekregen. De kapstok van de Schijf van Vijf

*Waarden moet
je handhaven:
‘Zo doen we het
hier’*

maakt het juist mogelijk om aan beide kanten van het snijvlak heel goed te kunnen zien wat er nodig is. Daardoor zijn de Principes steeds scherper geworden, hier en daar veranderd ook, maar het zijn er wel steeds Vijf gebleven. Daardoor is de kracht ervan me zo duidelijk geworden, dat het nu ook tijd is geworden om erover te gaan schrijven.

WAAROM DIT BOEK UNIEK IS

Er zijn een paar punten waar de Schijf van Vijf van Leiderschap uniek in is. Er is heel veel gepubliceerd over leiderschap door bijzondere en ervaren mensen, met hier en daar wetenschappelijke onderbouwing ook. De *U-theory* (Otto Scharmer), *De vierde managementcrisis* (Rob Land), *The Seven Habits of Highly Effective People* (Stephen Covey), en er zijn er veel meer nog. Wat ik daaraan toevoeg is: iets op een unieke manier groeperen en samenvatten in niet meer dan Vijf belangrijke Principes, die ook een beweging inhouden.

Het tweede unieke element in dit boek is kijken naar datgene wat werkelijk tot *beweging* leidt. Dus niet alleen naar wat weliswaar mooi is en leuk om te hebben als eigenschap of als inzicht. Maar vooral kijken naar de grotere en veel belangrijkere context: leidt het ook tot beweging? Raak je er anderen echt mee, zodat ze gaan bewegen? Sluit je als leider ook het grotere geheel om jou heen in? Welke natuurlijke bewegingen willen mensen graag maken, en hoe stimuleer je die?

Wat ik ten derde wil toevoegen aan de bekende ideeën over leiderschap is: het kenmerk van *voelbaar ervaren*, als leidend in alles wat voor een leider belangrijk is. Wat ik zelf heb erva-

ren, mijn eigen groeiproces, voorvallen uit mijn eigen leven, mijn eigen thema's, heeft in alle kwetsbaarheid ook een plek in elk Principe.

Als vierde unieke element: dit boek is geschreven op de grens. Ik ga geen theorieën behandelen of nieuwe lanceren zoals die aan de rationele kant bestaan, en ik ga ook geen uitgebreide psychologische verhandelingen houden, zoals die aan de persoonlijke en emotionele kant van leiderschap bestaan. Maar ik ga wel raken aan beide, om het verband op het snijvlak duidelijk te kunnen maken. En om te kunnen laten zien, waar die twee kanten geïntegreerd kunnen worden.

Geïntegreerd moeten worden ook, als je duurzaam leiderschap daadwerkelijk wilt neerzetten. Het gaat om de integratie en echte insluiting van de harde zakelijke rationele kanten van leiderschap, met de zachte emotionele inspirerende persoonlijke kanten van leiderschap, en al doende kijkend naar het snijvlak van die twee.

Als laatste unieke element: leiderschap kan alleen zichtbaar zijn en groeien *in samenhang met andere mensen* om je heen. Als je alle tips die je kunt vinden over persoonlijk leiderschap aanleert, dan heb je nog geen succes: veel ervan staat of valt met het contact en de interactie met de mensen om je heen. En juist dat verandert jou ook. Leiderschap gaat dus ook altijd over hoe je het doet in samenhang met anderen. Waarbij de focus wel eerst ligt op jezelf en hoe jij bent en doet, maar daarna en tegelijk vooral ook op hoe dat uitpakt in een team. En op hoe jij daar vervolgens weer mee omgaat.

Door de integratie in niet meer dan vijf Principes kun je de focus houden op datgene wat echt belangrijk is. En verzand je

Insluiten, ook mezelf en mijn eigen valkuilen en thema's

Zelf ervaren aan de andere zijde van het snijvlak

Leiderschap is een relationeel begrip

niet in een lange reeks van uitspraken over leiderschap, met allerlei vragen daaromheen in de zin van welke kies ik nou, hoe ver ga ik daarin, en waar hou ik focus op. En leer je tegelijk ook hoe je heen en weer gaat op de diverse snijvlakken die er zijn, waaronder die tussen persoonlijk en zakelijk. En hoe je in dat heen en weer gaan juist leert om op te pakken en vast te houden wat je nodig hebt.

Elk hoofdstuk omvat een beschrijving en onderbouwing van een Principe en enkele cases, soms uit mijn persoonlijke ervaringen. Dat laatste gaat over waar ik als leider mislukte en waar het wel lukte, en over de teams die ik begeleidde.

EEN ONGEZONDE ORGANISATIE IS HET PROBLEEM VAN DE LEIDER ZÉLF

Veel ziekelijk aandoende pijn in organisaties wordt duidelijk gevoeld door de mensen die erin werken. Met ‘ziekelijk aandoend’ bedoel ik niet ‘groeipijnen’; die hebben ook betekenis, maar een geheel andere en meestal een gezond makende. Slechts een deel van die ziekelijk aandoende en vaak ook chronisch lijkende pijn wordt bestreden. Vaak is het doel te heilig: het bedrijfsleven laat daarvan talloze voorbeelden zien. Vaak ook is het doel te onduidelijk, bijvoorbeeld bij veel non-profit- en overheidsorganisaties waar de politiek te wisselvallig aan het sturen is of überhaupt geen richting geeft. Dat maakt leidende teams en daarmee ook organisaties ongezond.

Een organisatie is een organisme. Net als elk levend organisme reageert het onmiddellijk op alles wat het meemaakt en heeft het zijn eigen, zeer krachtige overlevingsinstincten

en overlevingsreacties. Die zijn vaak minder goed zichtbaar en zitten in de mensen zelf, in hun instincten en aangeleerde gedrag.

Welke pijnen veroorzaakt je als leider zelf, bewust maar vooral vaak ook onbewust, meer dan je denkt? Hoe ga je om met de overlevingsmechanismen, als je op de plek van de leider zit? En hoe ‘deal’ je tegelijkertijd met je eigen mechanismen, zodat de combinatie van jou en je team optimaal in balans is? Zodat er daardoor ook een gezonde organisatie kan komen? En wat maakt dat we als leiders zo duidelijk steeds weer opnieuw voorbijlopen aan die chronische pijnen, ze vaak zelfs ‘doodzwijgen’?

Voor het deel van de pijn in de organisatie dat bestreden wordt, geldt dat het ingezette middel vaak ook nog veel erger is dan de kwaal. Dat zie ik als het grote probleem van de leider zelf: onderkennen welke pijn er is, en bezien wat de eigen rol als leider daarin is. De volgende voorbeelden van pijn zijn waarschijnlijk zeer goed herkenbaar.

1. Veel topmensen zijn goede managers maar geen leiders. Daardoor gaan de theoretisch juiste stappen in een proces vaak voorbij aan wat er werkelijk in de mensen zit, en wat eruit zou kunnen komen als ze gezien werden voor wie ze echt zijn.
2. Te weinig topmensen geloven echt in wat ze doen, ze doen hun ding eerder voor het geld en hun eigen behoefte aan controle, of zelfs macht, en niet meer dan dat. En dat is voelbaar voor de medewerkers, die daarvoor niet echt in beweging komen.
3. De topmanagers van sommige ondernemingen verrijken

*Organisatie-
pijnen zijn
het gevolg
van ongezond
leiderschap aan
de top*

*Te weinig top-
mensen geloven
echt in wat ze
doen*

*Egobescherming
aan de top is
de oorzaak van
enorm veel pijn*

- zich terwijl de middenmanagers zich 'uit de naad' werken, vaak tot op de grens van een burn-out.
4. De strategische samenwerking met een andere club wordt meer aangegaan om vergroting van status en macht, dan vanwege het echte nut: in meer dan zestig procent van de gevallen bij fusies levert de synergie bij lange na niet de voorgeschotelde winstcijfers en andere voordelen op, en vaak zelfs verlies. Erger nog: de fusie heeft een dusdanig zware wissel getrokken op de beide partners, dat die een paar jaar daarna ook niet meer zelfstandig kunnen bestaan.
 5. De politiek in de boardroom en het voorkomen van individueel gezichtsverlies zijn belangrijker dan de besluiten die de gehele organisatie zouden kunnen verbeteren. De ego's staan te veel voorop.
 6. De reorganisatie pakt de wezenlijke dingen niet echt aan, omdat er te veel risico op persoonlijk gezichtsverlies is.
 7. Tijdens de reorganisatie wordt er vooral naar de cijfers gekeken, en niet naar de mensen en hun motivatie, terwijl die vaak tot veel meer in staat zijn met de juiste inspiratie en ander leiderschap.
 8. Een opvolgende manager respecteert de passie en de sterke kanten van de mensen te weinig. Hij zet zich te veel af tegen zijn voorganger om zichzelf te onderscheiden, in plaats van respect te betonen voor wat er al is. Bij Principe Vijf kom ik apart terug op het grote belang van goed afscheid nemen.
 9. In- en externe gedwongen winkelnering verzwakt de echte overlevingsinstincten.
 10. Teaminterventies inspireren maar kort, ze raken de problemen 'onder de waterlijn' niet. Even 'samen op de

hei' lijkt een mooi effect te hebben maar beklijft niet. Vaak worden alleen andere woorden gebruikt, en blijft iedereen om de hete brij heen draaien.

Waar moet je nu echt op letten, om de organisatie als geheel gezond te maken? Waar moet je aandacht voor hebben, als je de leider bent? Welk deel van wat er gebeurt ligt echt in jouw macht, en wat niet? En welke signalen zijn er, die je vertellen dat je ernaast zit en iets moet veranderen, al dan niet in jezelf? En hoe zet je dat binnen jouw team in de samenwerking goed in gang? Daarover gaat dit boek. In de volgende paragraaf vertel ik welke signalen ik zelf kreeg en wat ik daarmee deed.

MIJN BURN-OUT: GA IETS DOEN WAAR JE PASSIE WÉL IN ZIT

Herfst 1995

Mijn huisarts kijkt me licht geamuseerd aan en zegt: 'De analyse van de stoffes heeft niets ernstigs opgeleverd'. De regelmatige pijnlijke hyperventilatie, de terugkerende pijn op mijn borst en het veel te vaak slecht slapen van de laatste maanden hadden kennelijk geen zware fysieke oorzaken. Pfoe. Ik kijk hem opgelucht aan. Hij lacht nog steeds wat, en vraagt me: 'Heb je 't wel 'n beetje druk?'

Ik had een jaar eerder de directiestoel ingenomen bij een ingenieursbureau dat toen nog deel uitmaakte van de Sprangers Groep. Ik kwam erin nadat de vorige directeur met pensioen was gegaan. Er werd zwaar verlies gemaakt. Geen sollicitant had daarom nog interesse om die post in te nemen. De commissarissen kwamen uit bij mij.

*'Op de hei'
leidt te vaak tot
andere woorden
voor voortzet-
ting van het
ziekmakend
beleid*

Wie zegt nee tegen een plek bij een bijna 200 jaar oude familieonderneming, voorafgegaan door voorvaderen die zelfs tot in de 14e eeuw terug in meerderheid met hetzelfde vak bezig waren geweest? Pluche bereikt op mijn 36e, 't kon slechter. Maar de cijfers waren een jaar later nog steeds niet zwart, er waren ontslagen gevallen, 80-urige werkweken waren normaal. Ik moest en zou per se de tent laten overleven, bijna liever dood dan toegeven dat 't misschien niet zou lukken.

Ik kijk de huisarts aan en zeg: 'Druk, nou nee, niet echt, niets wat ik niet aankan'. Ik glimlach er wat bij, probeer me stoerder voor te doen dan ik me voel.

Hij kijkt me nog steeds geamuseerd aan, komt overeind uit zijn stoel, steekt zijn hand naar me uit om afscheid te nemen, en zegt: 'Nou, ga zo door, al voorzie ik wel een hartaanvalletje, hoge bloeddruk, overgewicht, hoge cholesterol, een hersenin-farctje misschien ook wel, en ik heb niet zoveel mensen in mijn praktijk die dat allemaal tegelijk hebben. Leuk, ik zie je graag terugkomen, tot over een jaar of zo.'

Ik steek mijn hand uit om die van hem te schudden, als het tot me door begint te dringen. Ik zak weer terug op mijn stoel, zeg tegen hem: 'U bedoelt iets anders dan ik denk dat ik hoor...?' 'Ja', zegt hij, 'je bent duidelijk al een tijd echt helemaal níét aan het doen waar je gelukkig mee bent. Dus je lichaam begint te protesteren. Zoek iemand op die iets weet van burn-out en laat jezelf helpen. Want je brandt je lichaam letterlijk af nu. Je lichaam zal ergere signalen gaan afgeven als je niet op relatief korte termijn je leven duidelijk verandert in een richting die beter bij je past. Succes.'

Dit was een van de eerste signalen die me vertelden hoe belangrijk passie en het volgen van je hart in je leven is. En meteen leerde het me ook, dat het volgen van passie niet gaat zonder pijn: ik moest dus ook leren te leven met belangrijke thema's in mijn leven, en die een goede plek leren geven. Zo dat ik makkelijker, vooral authentieker, zou kunnen zijn wie ik wil zijn. Kennelijk had ik tot dan toe belangrijke verlangens van mezelf ondergesneeuwd gelaten. Ik had wel zin in wat ik deed, maar er was geen echte passie.

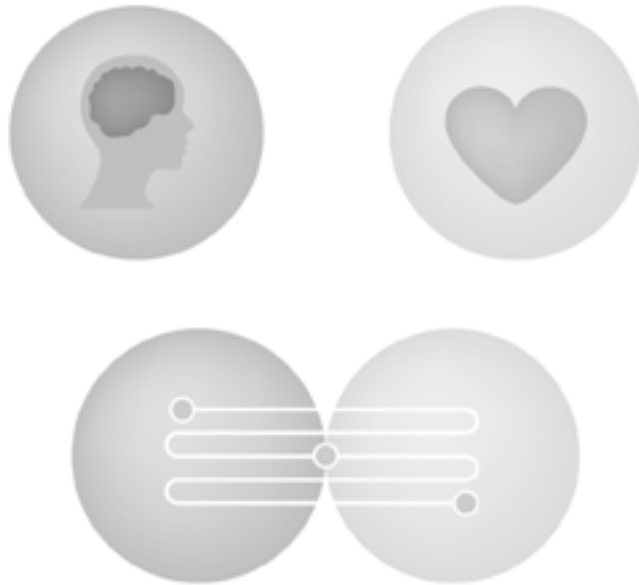
Ik zit er niet op te wachten dat die burn-out nog eens langskomt, of de hartaanval, of wat dan ook. Nu achteraf zie ik, dat ik over een grens heen moest naar een andere kant van mezelf. Of op een andere manier gezegd: dat ik eerder, veel vroeger in mijn leven onbewust een kant had gekozen en op dat moment begon met te leren dat er ook een andere kant was. Met een snijvlak daartussen, waar het op dat moment pijnlijk vertoeven was. En precies op dat snijvlak gebeurt er ook van alles, en dat maakt dat ik daarover graag wil schrijven. Søren Aabye Kierkegaard (1813-1855, theoloog en filosoof) schreef: 'Het leven moet achterwaarts begrepen worden, maar vooral wel vooruit geleefd worden'. Met zijn literatuur wilde Kierkegaard de lezer een spiegel voorhouden die 'wanneer een aap erin kijkt, geen apostel reflecteert'.

LEREN INSLUITEN OP HET SNIJVLAK VAN PERSOONLIJK EN ZAKELIJK

Dit boek is geschreven op de grens, op het scherpst van de snede tussen steeds twee gebieden. In een mooi eureka-achtig moment drong het tot me door dat een groot deel van mijn

Het leven moet achterwaarts begrepen worden, maar vooral wel vooruit geleefd worden

leven ook steeds is gegaan over heen en weer bewegen tussen twee gebieden, en steeds is teruggekomen bij dat grensvlak. Als er een rode draad in mijn leven is, dan is het wel dat ik steeds bezig ben geweest om twee kanten bij elkaar te brengen.



Figuur 2. De afstand tussen zakelijk en persoonlijk verkleinen, en van beide kanten iets leren

Als er iets is wat ik echt leuk vindt, waar ik echt passie voor voel, dan is het wel: twee dingen bij elkaar brengen. Twee kanten van iets insluiten. Twee mensen bij elkaar brengen, twee delen van een mens bij elkaar, een mens en zijn organisatie bij elkaar, harde en zachte kanten bij elkaar.

Ik ben zelfstandig coach en trainer sinds 1998. Dat was de keuze die ik maakte, een paar jaar na mijn gesprek met de huisarts, en na een grondige zoektocht. Ik nam ontslag, startte mijn

eigen BV en ging de worsteling aan met wat ik zelf echt wilde. Ik ben ooit begonnen als elektrotechnisch ingenieur. Het kan bijna niet analytischer en rationeler, als vak: elektrotechnici bestuderen ook alle wiskunde en natuurkunde in hun eerste studiejaren. Ik kon aan het einde van mijn studietijd Einsteins relativiteitstheorie heel goed uitleggen.

En nu ben ik vaak aan de menselijke, vaak ‘zacht’ genoemde kant werkzaam, en heb ik doorgestudeerd in kern delen van psychologie en psychotherapie. Vooral ook om te leren hoe mijn eigen persoonlijkheid echt naar buiten komt. In hun boek *Persoonlijk leiderschap* geven Wibe Veenbaas en Piet Weisfelt heel mooi weer wat de uitdaging eigenlijk is, als je je eigen persoonlijkheid werkelijk naar buiten gaat brengen. ‘Dan heb je wel een behoorlijke switch gemaakt’ is een veelgehoord commentaar, als mensen mijn verschuiving van de harde technische kant naar die andere kant zien. Dacht ik destijds zelf ook vaak, en ik oordeelde daarom ook wat negatieve over mezelf. Had ik niet eerder een betere keuze moeten maken? Nu leer ik, dat dat commentaar over die switch vooral komt door de neiging om ‘uit te sluiten’. Aan de oppervlakte gezien klopt de opmerking, maar hij maakt ook dat je niet verder kijkt naar wat er eigenlijk aan proces onder schuilgaat. Uitsluiten is iets wat we te makkelijk doen als we even iets niet kunnen plaatsen.

Terwijl je ook kunt zeggen: wat hebben die beide kanten je gebracht?

Ik heb zelf de groei ‘van de harde naar de zachte kant’ als een logische flow ervaren – eerst goed techniek gaan bestuderen,

*Het snijvlak
leren aanvoelen
gaat alleen
lukken als je
aan beide
kanten komt*

en die kennis vooral gebruiken om daarmee andere mensen een stapje verder te helpen, dichterbij wat ze willen en nodig hebben. Dat laatste is wat mij echt motiveert in alles wat ik doe. En die ‘techniek’ die ik gebruik om iets over te dragen aan anderen, is steeds meer gegaan over menselijke en emotionele aspecten in de loop van de tijd, voor mij. Dat is gelopen via werk in de marketing bij Philips, via consultancy-ervaring en vervolgens naar training en coaching.

Dat geeft mij het ‘alibi’ om het over het snijvlak van die twee te mogen hebben, en dat is precies waar dit boek over gaat. Hoe leer je insluiten wat je tegenkomt als je de reis over de grens heen maakt, werkelijk aanneemt wat je dan tegenkomt? En met insluiten bedoel ik het tegenovergestelde van wat onze westerse maatschappij ons al zo lang voorhoudt: kiezen moet, het is of dit of dat, iets is voor mij exclusief, ik tel, individualisme. Dat alles gaat over uitsluiten, niet over insluiten. We moeten juist nu in deze tijd leren insluiten, leren om van alleen individualistische prestaties naar samenwerken in de groep te gaan. Als ik terugkijk naar hoe ik met mezelf omging, dan kan ik een mooie lijst maken van ogenschijnlijke tegenstellingen en uitsluitingen, en dat verlengen met een paar algemene voor iedereen herkenbare thema’s.

Ik ben ingenieur en coach, en in dat laatste soms zelfs bijna therapeut.

Ik heb ratio, en ik heb emotie.

Ik heb als ingenieur, bestuurder en consultant sterk analytisch, strategisch en rationeel leren denken, en ik heb als coach met heel veel emoties te maken en werk daarmee.

Ik werk individueel en in teams.

Ik ben ondernemer en lijnmanager, en adviseur en coach.

Ik heb een zeer persoonlijk deel in me met eigen wil, verlangen, emotie, hart, instinct, ziel; en ik ben zakelijk, commercieel, organisatiegericht, marketeer, procesbeheerder, acquisiteur, manager.

Ik ga uit van mijn eigen gevoel, en ik kan een ander aanvoelen.

In een teamsportwedstrijd ben ik in de aanval, en ik ben in de verdediging.

Ik ben aan de bal, ik ben niet aan de bal.

Ik ben proactief, ik reageer alleen.

Directie leiden, coachend leiden.

Ik heb kennis, ik heb karakter.

Bij veel van deze uitspraken heb je de neiging om er ‘of’ tussen te zetten. Dat zijn we gewend, uitsluiten, het is het een of het ander. Wat we nu te doen hebben, is insluiten. Bekijken hoe we van beide kanten tegelijk iets kunnen. Of hoe we kunnen leren om van de andere kant van een duidelijk snijvlak aan te nemen wat er aan te nemen valt. Daarvoor moet je de dingen van beide kanten willen bekijken, want alleen dan ga je zien hoe het op het snijvlak is.

Insluiten levert veel op, uitsluiten kost veel

*Alleen op het
snijvlak
manifesteren
beide kanten
zich echt*

Er is veel gezegd en geschreven over rationele slimme processen en aspecten van leiderschap. Er is ook heel veel geschreven over persoonlijke en emotionele kanten, over spirituele aspecten, over gezondheid, en vaak zelfs met therapeutisch getinte observaties en analyses van leiderschap. Beide kanten lijken elkaar vaak uit te sluiten.

Dit boek is een poging om de harde rationele zakelijke kanten van leiderschap te bekijken precies waar die op de grens liggen, en waar die raken aan het zachte, emotionele en zielsverwante stuk van leiderschap. En het is ook een poging om dat te doen op nog een paar andere snijvlakken die daarbij van belang zijn. Ik ben geïnteresseerd in het snijvlak, omdat ik denk dat precies daar de echte grote winst te behalen valt. Omdat dat de plek is, waar je kunt insluiten en blijkt kunt geven van wat je insluit.



Figuur 3. De plek waar de winst te halen valt: op het snijvlak zelf

En omdat ik denk dat het echte werk van een leider juist precies dáár op het snijvlak gebeurt. Of juist nog: het echte werk gebeurt als je over die grens heen en weer gaat, en dan

merkt dat je iets wezenlijks van jezelf aan het leren bent. Het echte werk gebeurt als je werkelijk in staat bent om in te sluiten wat van beide kanten belangrijk voor je is.

De betekenis van insluiten is groot. Ik werd er nog eens extra in geïnspireerd door het boek van vader en zoon Van Doorn *This is the And*. Ze beschrijven daarin op een mooie manier wat insluiten eigenlijk betekent, en hoe belangrijk dat juist in deze tijd is. Mijn idee hierover sluit daar naadloos op aan.

DUURZAAM LEIDERSCHAP ONTSTAAT OP HET SNIJVLAK

Het snijvlak van het emotionele en intellectuele, of ook wel van de persoonlijkheid en de zakelijke kunde, dat is waar de echte leider opstaat. Op een diepe manier gaat dat als volgt, en laat ik dat hier vanuit mezelf beschrijven. En dan beschrijf ik het zoals ik het nu geleerd heb, niet zoals ik het vroeger deed, want zover was ik toen nog niet.

Ik zet mijzelf, mijn persoonlijkheid en karakter, in als instrument op mijn plek van leiderschap, met alle intellectuele kennis maar tegelijk ook met alle emotionele bagage die in me zit. Ik neem mijn plek in als persoon en als mens, en ik weet en vooral voel goed aan hoe ik met mezelf en de ander omga. En omdat ik mezelf als instrument inzet, is mijn persoonlijkheid als wezenlijk deel van wie ik ben dus ook een belangrijk stuk van wat de ander ziet en ervaart. En dus ook bepalend voor de manier waarop ik mijn leiderschap vorm geef – de zakelijke, vaak meer rationele inhoud draag ik als het ware uit via de weg van mijn persoonlijkheid.

Mijn persoonlijkheid is de bedding voor mijn ratio. Er is een fysieke verbinding tussen mijn denken en voelen. Lichaamstaal is 80 procent van de communicatie. En daarin geïntegreerd zitten dus ook al mijn levenservaringen, waarbij ik zelf volcontinu, deels bewust en grotendeels onbewust, mezelf stuur: mijn hoofd en ratio en veel meer nog mijn bewuste gevoel, proberen steeds op mijn geheel eigen wijze naar buiten te laten komen wat ik belangrijk vind op dat moment. Met de nadruk op: ik stuur mezelf.

Dat is niet alleen het geval met alles wat ik rationeel en bewust besef, maar ook waar het gaat om wat ik onbewust naar buiten laat komen. Daar stuur ik ook zelf, onbewust, maar nog steeds zelf. Het mooie is natuurlijk: het zou me wel eens heel goed kunnen helpen, als ik zo volledig mogelijk aanvoelde en *bewust* begreep hoe ik mezelf emotioneel *onbewust* stuur. En waarom ik nou eenmaal bepaalde onbewuste emotionele patronen heb, en wat het effect daarvan is.

Zolang sommige van die patronen onbewust zijn, zal mijn leiderschap in elk geval ook vaak andere effecten hebben gehad dan ik bedoelde. Het gaat er dus ook om dat ik leer om onbewuste patronen bewust in te sluiten. Daarmee maak ik mezelf 'heel', en daarin word ik dus ook pas echt authentiek. En wat ik daarmee vooral doe: ik integreer in mijn bewustzijn dan veel meer, vooral ook mijn onbewuste, waardoor ik als mens een veel duurzamer geheel wordt. Veel meer aan mij gaat *echt* aanvoelen, niet alleen voor mezelf, maar ook voor elk ander die met mij in contact is. Het volgende voorbeeld geeft een goed idee hoe ik een specifiek patroon zelf ervaren heb, wat tot dan toe in mijn onbewuste zat.

*Duurzaamheid
is integratie
van beide
kanten*

Diep in mijn jeugd

We aten het avondeten, en ik herinner me dat ik me als klein jochie heel stil hield. Er was iets gezegd of gebeurd, ik weet niet meer wat het was, maar het leverde spanning op en niet zo'n beetje ook. Ik was bang. Mijn vader was stil en bewoog iets naar achter op zijn stoel. Hij klemde zijn kaken op elkaar en zei niets. Pas een paar jaar geleden, tijdens een oefening over spanning, realiseerde ik me dat ik mijn vader onbewust nadeed. En ook: dat ik het nog steeds precies zo doe. Dat ik toen inderdaad letterlijk aan het inprenten was hoe 'het moest op zo'n moment'. Ik creëerde onbewust een imprint in mezelf. Als het spannend wordt, is mijn eerste reactie er óók eentje van kaken klemmen en iets afstand nemen, en niets zeggen. Ik herinner me van de oefening nog goed hoe getroffen ik was, hoe enorm het me raakte om te merken dat ik in mijn gedrag op een moment van spanning fysiek zo precies mijn vader nadoe.

En ik begon me in die oefening dus hardop af te vragen: wat voor indruk moet ik op spannende momenten in mijn volwassen leven op anderen gemaakt hebben, zonder het me bewust te zijn? Voelden die dan ook wat ik vroeger voelde: angst? Was mijn gedrag dan reden voor anderen om ook hun mond te houden, als ze zagen dat ik dat als eerste deed? Wat had ik allemaal kunnen bereiken als ik me anders gedragen had? En als ik als coach spanning voel in een gesprek, wat doet mijn lichaamstaal dan met mijn cliënt? Hoe vaak heb ik andere reacties gekregen hebben dan ik zelf wilde?

In deze oefening leerde ik dus iets over mijn lichaamstaal, en een stukje gedrag kwam in mijn bewuste terecht. Nu, achteraf, heb ik geleerd dat ik daarmee kan sturen: zodra ik spanning

voel let ik erop dat mijn kaken ontspannen, en mijn spanningsgevoel kan daardoor zakken. Dat helpt me goed: er komt ruimte om gevoelsmatig ook echt te reageren op wat er gebeurt en met wat ik nodig heb.

En er zijn ook nog steeds wel momenten dat ik niet of pas later beseft dat ik 'het weer deed'. Helemaal bewust zal het nooit worden, maar een stuk beter is het nu wel. Het geeft mij een beter gevoel over mezelf, en het maakt me zeker ook effectiever in contact en in de samenwerking met anderen.

ONBEWUSTE PATRONEN VORMEN VEEL LICHAAMSTAAL EN UITSTRALING

Het is fair om te stellen dat lichaamstaal op kritieke momenten in belangrijke mate weergeeft wat er onbewust in je leeft. Dat lijkt wat zwaar aangezet, maar wie anders is verantwoordelijk voor wat je uitstraalt? Het echte punt is natuurlijk: hoe zorg je dat je van jezelf leert over wat je uitstraalt, dat je leert om je onbewuste meer te beseffen en ermee om te gaan? Immers, lichaamstaal is tachtig procent van de communicatie.

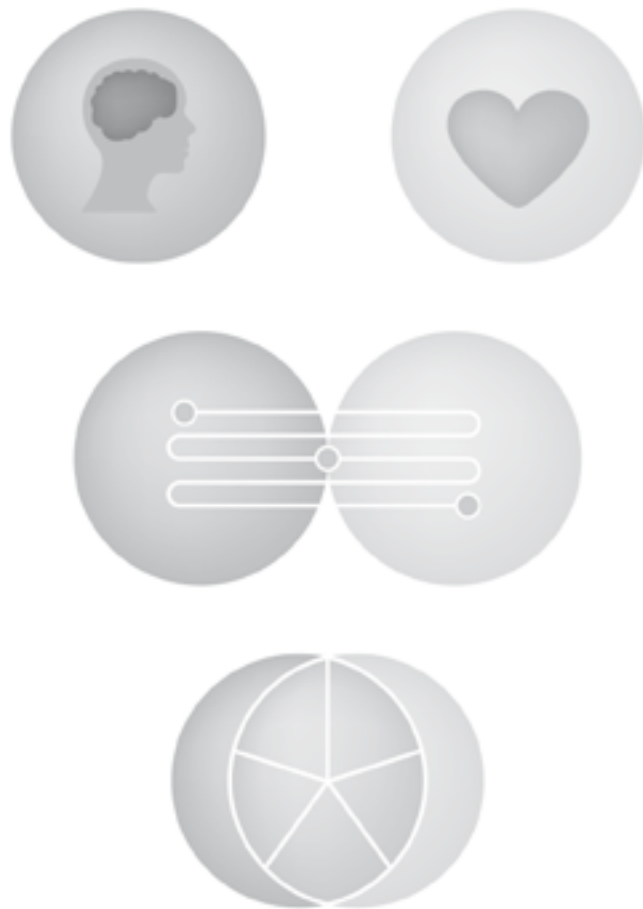
Wie een echte leider wil zijn, zichtbaar en voelbaar bij de mensen die hij leidt, heeft geen keus: dan moet ik weten waar ik geleerd heb wat ik laat zien. Zodat het in mijn bewuste komt en ik ermee om kan gaan. Het maakt me dan minder gevangene van mijn eigen patronen. Het geeft me zelfs rijkere keuzes hoe te handelen. En veel eenvoudigere keuzes ook: ik voel ze veel beter aan. En omdat ik als mens authentieker word, stimuleert dat ook bij de mensen direct om me heen om echter te worden, en dus ook de reacties te kunnen geven waar ik echt wat aan heb.

Persoonlijkheid en karakter enerzijds, en zakelijke ervaring anderzijds ontmoeten elkaar op een snijvlak: daar gebeurt precies wat je besluit te laten zien en te doen, en juist daar gebeurt het ook maar al te vaak dat je je ratio met goede argumenten laat overheersen. En soms, dat je juist daar je gevoel laat overheersen: het hart heeft zijn redenen die de rede niet kent (*Le coeur a ses raisons que la raison ne connaît point*; Blaise Pascal, 1623-1662). Pascal was zowel wiskundige als theoloog en filosoof, en hij wist van insluiten van twee kanten. Het is dus heel waardevol om precies op dat snijvlak te gaan kijken wat er gebeurt.

Zoals over smaak valt ook over gevoel niet te twisten; er zit per definitie geen logica onder gevoel. Daar speelt het onbewuste uiteraard een stevige rol in, met alle ervaringen en onbewuste gedragingen die iemand in zijn leven 'opgespaard' heeft. Dus die kant van het snijvlak is een lastige: het vereist diepte bij het te rade gaan bij jezelf.

Het werkelijk duurzame aspect zit hier in: als je goed genoeg en ver genoeg heen en weer blijft gaan over de diverse snijvlakken die er zijn, dan integreer je alles wat je nodig hebt op de best mogelijke manier. Door steeds op en over dat snijvlak te gaan, ga je beide kanten echt zien en begrijpen. Je moet heen en weer tussen twee uiteinden, om te weten waar het midden zit. Je moet de spanning tussen twee uitersten echt voelen, om stroom te kunnen ervaren.

Het hart heeft zijn redenen die de rede niet kent



Figuur 4. Goed heen en weer gaan naar beide kanten, over het snijvlak heen, leert je hoe dat snijvlak eruitziet

Wat mij nou zo enorm intrigeert, is hoe mensen op dat snijvlak tussen zakelijk en persoonlijk heen en weer bewegen. En hoe juist daar ratio en emotie veel te veel bestuurd en gestuurd worden en van ruis voorzien. Juist daar sluiten mensen uit, hebben ze het gevoel te moeten kiezen. Vaak om heel goede nuchtere rationele redenen. En nog veel vaker

om minstens zo goede onbewuste emotionele redenen. Juist daar, op dat snijvlak, is de meeste winst te behalen. En met winst bedoel ik hier *alles*: welbevinden, welzijn, zingeving, gezondheid en, ja, ook geld.

De Schijf van Vijf Principes zijn alle belangrijke ingrediënten die je op het snijvlak tegenkomt.

AANDACHT EN CONTACT IN HET HIER EN NU

Uit het voorgaande is ook duidelijk, dat aandacht en contact met jezelf en de mensen en omstandigheden om je heen essentieel zijn. Dat gaat niet zomaar even over ‘erover nadenken’, maar vooral over echt goede aandacht opbrengen voor wat je voelt, doet, te horen of te zien krijgt. Bijna alles wat in dit boek beschreven is, staat of valt daarmee. Zonder goed in contact te zijn met je gevoel, en liefst ook met je onbewuste, ga je de juiste signalen missen. Wat Eckhart Tolle in zijn boek *De Kracht van het Nu* omschrijft omarm ik in dat opzicht: we zijn ons denken niet. Volledig en goed met je gevoel en instinct aanwezig zijn en ‘proeven’ en ‘weten’ wat er gebeurt, gaat een stap verder dan wat we in onze hectische westerse samenleving overdag meestal doen. Ook het prachtige boekje van Wil Derkse *Een levensregel voor beginners* verwoordt dat op een mooie eenvoudige manier, vanuit de praktisch ingestelde hoek van de benedictijner levensfilosofie.

Het levert wel het grote voordeel op, dat je, naast al je rationele complexe besturingsgedachten, op je verscherpte gevoel en intuïtie veel meer kunt als je geleerd hebt om dat in goed contact te doen. Daar zitten heel veel persoonlijke thema’s en

*Dieper contact
en echte
aandacht voor
wat je doet, dat
is leven*

ervaringen onder, die er mede toe geleid hebben dat je je geheel eigen wijzen hebt om contact te maken en met je gevoel en intuïtie om te gaan. In dit boek laat ik je ook kennismaken met mijn eigen reis daarin, en hoe dat voor mij uitpakte. De les daaruit is, dat als je ratio en emotie veel beter integreert met elkaar, je ook veel beter contact maakt, zowel met jezelf als met elk ander.

SNEL SCHAKELEN MAAKT EEN GOED TOPTEAM

Een andere vergelijking die je kunt maken als je het hebt over ratio en emotie en de integratie van beide, is die met de omschakeling in de wedstrijd van een voetbalelftal. In de aanval, met balbezit, moet er van het hele veld geprofitteerd worden: spelers zoeken de ruimte op en lopen zich vrij en zijn daarvoor aanspeelbaar. Voordat ze aangespeeld worden weten de spelers in een effectief en gezond team al waar hun maten staan, zodat de bal meteen door kan. Zodat het samenspel proactief blijft, het profijt van het collectief optimaal.

Als er verdedigd moet worden, zonder balbezit dus, moet de ruimte klein gehouden worden, weinig gaten latend voor de tegenstander, goed in de dekking staan, direct bovenop de tegenstander met de bal, zodat de bal snel weer terug in bezit komt. De mechanismen om te kunnen omschakelen als samenwerkend geheel moeten ingeslepen zijn, een tweede natuur. Als je kijkt naar de omschakeling tussen aanval en verdediging van een goed voetbalteam, dan kun je precies op dat soort momenten zien hoe goed hun samenhang als team werkelijk is, hoe proactief ze zijn. Iedereen weet direct zijn plek.

En precies die omschakeling is een snijvlak. De overgang maken, en dan vooral de snelheid waarmee je dat kunt, de mate waarin je beide kanten van het snijvlak goed geïntegreerd in je hebt, dat bepaalt je succes. Sterker nog: alleen de spelers die zowel aanvallen als verdedigen goed in hun spel 'insluiten', blijken voor hun team van blijvende waarde te zijn. Het vergt veel oefening, een verre reis, om te leren van beide kanten naar het spel te kijken. Snel omschakelen is alleen voor top-teams weggelegd.

Veel van de mechanismen die nodig zijn, zijn in 'natuurlijke' groepen instinctief van aard. Het gaat meer om aanvoelen dan om beredeneren. Vooral in sportteams zijn veel mechanismen vooral gevoelsmatig en intuïtief. Spelers voelen elkaar aan. Dat kan ook bijna niet anders: het spel gaat heel vaak veel te snel om er 'even rustig over na te denken'. Een interessante vraag is dus: waarom maken organisaties en bedrijven ogenschijnlijk zo weinig echt goed gebruik van hun gevoel en intuïtie? Wat zouden ze kunnen leren van groepen die veel meer op hun gevoel en intuïtie samenwerken? En vooral: hoeveel duurzamer zouden organisaties kunnen worden, als de intuïtieve elementen een veel duidelijker plek krijgen of een betere rol kunnen spelen?

Instinct is een noodzakelijke maar geen voldoende voorwaarde. Ook als we goed weten of aanvoelen hoe het moet, moet er nog geoefend worden. Patronen moeten ingesleten worden, juist en vooral ook als het gaat om de intuïtieve en emotionele aspecten en hoe je daarop reageert. Dat vereist dus ook het regelmatig stilstaan bij de vraag 'hoe we het doen'. Kom ik verderop nog op terug, vooral in hoofdstuk Vijf.

Snel omschakelen is eigen aan topteams, en vereist oefening