

## ARCHETYPEN EN LEIDERSCHAP



GERT VAN SANTEN

# Archetypen en leiderschap

*Kwaliteiten en schaduwkanten*

SCRIPTUM

Copyright © 2024 Gert van Santen

Illustraties Marta de Wit en Bram Boeckhout  
Grafische vormgeving [www.igraph.be](http://www.igraph.be)

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd in enige vorm of op enige wijze zonder schriftelijke toestemming met uitzondering van korte citaten als onderdeel van kritieken en boekbesprekingen.

ISBN 978 94 6319 292 7  
NUR 801 – Management algemeen

[info@scriptum.nl](mailto:info@scriptum.nl)  
[www.scriptum.nl](http://www.scriptum.nl)

# Inhoud

Inleiding	7
<b>1</b> Essenties van leiderschap	11
<b>2</b> Leiderschap als roeping	17
<b>3</b> Leiderschap en archetypen	19
<b>4</b> Kernkwaliteiten, waarden, schaduw en archetypen	23
<b>5</b> Archetypische beelden	31
<b>6</b> Archetypische beelden van leiderschap	36
<hr/>	
<i>De Bruggenbouwer</i> 43	<i>De Prinses</i> 109
<i>De Criticus</i> 49	<i>De Rechter</i> 117
<i>De Generaal</i> 57	<i>De Schatbewaarder</i> 125
<i>De Inspirator</i> 63	<i>De Strateeg</i> 133
<i>De Koning</i> 71	<i>De Strijder</i> 141
<i>De Kunstenaar</i> 79	<i>De Tovenaar</i> 151
<i>De Leraar</i> 85	<i>De Vormgever</i> 159
<i>De Ondernemer</i> 93	<i>De Wetenschapper</i> 165
<i>De Ondersteuner</i> 101	<i>De Wijze</i> 171
<hr/>	
<b>7</b> Hoe nu verder <i>Het Archetypisch Manifest</i>	179
Ten slotte <i>Een leven 'summa-cum laude' bestaat niet</i>	183
Literatuur en bronnen	187
Over de auteur	190



# Inleiding

Dit boek is gebaseerd op het gedachtegoed van Carl Gustav Jung (1875–1961), wiens theorieën over het collectieve onbewuste en archetypen essentieel blijven voor het hedendaagse begrip van leiderschap. Jung zag het onbewuste, in tegenstelling tot het bewuste waar hij minder waarde aan hechtte, als een diepe en raadselachtige bron van kracht en inzicht. Het doorgronden van het collectieve onbewuste stelt leiders in staat hun eigen gedrag en dat van anderen beter te begrijpen, wat bijdraagt aan hun ontwikkeling als leiders.

Volgens Jung erven we naast onze biologische erfenis ook een culturele en geestelijke nalatenschap die geworteld is in het collectieve onbewuste. Dit onbewuste dient als een verzameling van gedeelde symbolen en herinneringen, inclusief archetypen die fundamentele menselijke ervaringen vertegenwoordigen. Deze archetypen zijn oerbeelden die universele thema's, karakters en verhalen belichamen, die overal en in alle tijden voorkomen, ook in verhalen over leiderschap. Ze fungeren als onderliggende patronen die invloed uitoefenen op ons gedrag, onze emoties, motivaties en beslissingen. Bijvoorbeeld, iemand die zich identificeert met het Strijder-archetype, kan geneigd zijn tot het nemen van risico's en het aangaan van avonturen. Terwijl iemand met het Kunstenaar-archetype wellicht meer geneigd is tot onafhankelijkheid en non-conformisme. Het verkennen van deze archetypische patronen biedt een dieper inzicht in de essentie van leiderschap.

Archetypen, volgens Jung, openbaren zich door de beelden die we ervan vormen. Deze archetypen, die een diepe weerklank vinden binnen ons, zijn als magische sleutels tot de diepere lagen van onze motieven en drijfveren. De verhalen over archetypen in dit boek lich-

ten deze motieven en drijfveren toe en verbinden onze persoonlijke belevingen aan de universele thema's van leiderschap. Dit kan je helpen om je leiderschapsstijl te ontwikkelen en te verdiepen. Op deze manier breiden we ons begrip en bewustzijn van leiderschap uit, niet als een abstract concept, maar als een dynamische werkelijkheid.

Dit boek nodigt uit tot een ontdekkingsreis, gericht op jouw opvattingen en gevoelens rondom leiderschap. Het werpt licht op jouw leiderschapspatronen en biedt mogelijkheden om je hieruit los kunt maken. Het loskomen van deze gewoonten is uitdagend; het vereist de moed om het comfort van het bekende los te laten en de ongeken- de mogelijkheden van nieuw leiderschap te verkennen. Deze reis overstijgt de intellectuele exploratie; het is tevens een emotioneel avontuur. Je wordt uitgenodigd om niet alleen te ontdekken wat leiderschap inhoudelijk voor jou betekent, maar ook om te ervaren wat het emotioneel met je doet. Net als het lezen van een meeslepend boek, waarin je jezelf herkent in de personages, biedt deze reis niet alleen nieuwe verhalen, maar ook de kans om je eigen verhaal vorm te geven. Via achttien archetypische leiderschapsbeelden worden verhalen verteld die je uitnodigen voor een innerlijke reis. Reflecteren op deze verhalen verschaft je nieuwe inzichten in je eigen leiderschapsstijl, waardoor je zowel de krachtige aspecten als de schaduwkanten ervan herkent. Deze verhalen belichten belangrijke thema's, idealen en waarden die je wilt ontwikkelen, en wijzen op je uitdagingen.

Je verwerft inzicht in wat deze archetypen drijft en wat hun motiva- ties zijn. Dit opent de mogelijkheid om te onderzoeken in hoeverre deze archetypen resoneren met jouw eigen drijfveren en waarden, waardoor je ontdekt welke archetypen het beste bij je passen en hoe je deze kunt inzetten om je leiderschap verder te ontwikkelen.

Beeld je in dat je op een ochtend wordt gewekt door een telefoontje. Aan de andere kant van de lijn word je gevraagd om de rol op je te nemen van een leider die het beste in mensen naar boven haalt, kwali- teit levert en met integriteit handelt. Je wordt verteld dat de keuze aan jou is, dat het een uitdaging zal zijn, maar ook zeer de moeite waard.



De kans is groot dat je instemmend antwoordt. Dit is tenslotte de essentie van wat leiderschap betekenisvol maakt. Op een vergelijkbare manier als Neo in de film *The Matrix* werd uitgenodigd voor een avontuur door middel van een telefoontje, worden ook wij in het echte leven soms onverwachts geconfronteerd met gebeurtenissen of innerlijke onrust die ons wakker schudden. Dit boek heeft als doel om die onrust te voeden en je de tools te bieden om je weg op het pad van leiderschap te vinden.

We kunnen de archetypische oproep beantwoorden, maar de wijze waarop je dit doet en de keuzes die je maakt, zijn jouw persoonlijke invulling. Velen van ons kennen de momenten waarop we, tegen alle logica in, voor die ene baan of studie kozen die niet voor de hand liggend leek. We wijten dit aan toeval of intuïtie, maar wellicht is het ook een kwestie van lot of bestemming die ons een duwtje in de rug geeft. Soms wordt de betekenis van onze keuzes pas veel later duidelijk.

Dit boek verkent het avontuur van leiderschap en de inspirerende verhalen die ermee gepaard gaan, verhalen die ons aanzetten tot leiderschap dat echt waardevol is. In een tijdperk waar economische beslissingen vaak losgekoppeld lijken van fundamentele waarden, is er een dringende behoefte aan leiderschap dat de moed toont om te investeren in een toekomstvisie die het fundament van ons bestaan verrijkt. Dit vereist een benadering waarbij we onszelf zien als integrale onderdelen van de keuzes die we maken, verbonden schakels in een groter geheel, waarbij wat goed is voor de één, ten goede komt aan allen.

Dit boek focust niet slechts op leiderschap in brede zin, maar richt zich specifiek op jou. Het daagt je uit om je eigen unieke verhalen te ontdekken die je leiderschap van een diepere betekenis kunnen voorzien. Het promoot een vorm van leiderschap die niet alleen hoop biedt, maar ook concrete stappen vooruitzet. Dit is een ambitieus streven, echter, waarachtig leiderschap vereist een toewijding die het gewone overstijgt.



# 1

## Essenties van leiderschap

Leiderschap is nooit klaar, maar moet voortdurend worden ontwikkeld; het vereist een leven lang leren. Natuurlijk zijn vaardigheden belangrijk; een effectieve leider moet onder andere bekend zijn met verandermanagement, een goede gespreksleider zijn, feedback kunnen ontvangen en geven, en over andere vaardigheden beschikken.

Echter, naast deze meer op technieken georiënteerde manier van leiderschap, is er ook een vorm die zelfreflectie, een levenshouding, en het zijn van een 'groot mens' vereist, wat neerkomt op een levenswijze die geworteld is in persoonlijke waarden. Het is cruciaal om deze waarden te begrijpen, om zelfkennis te hebben over eigen identiteit, motivaties, en waar je voor staat.

Er bestaat geen blauwdruk voor deze dimensie van leidinggeven, aangezien iedereen zijn eigen unieke stijl ontwikkelt. Maar er zijn wel kenmerken die essentieel zijn voor leiders die hun handelen op waarden willen baseren. Dit type leiderschap dat trouw blijft aan zijn idealen, vereist een stevige verankering: een leider moet zijn capaciteiten en ambities kennen en zijn medewerkers stimuleren hetzelfde te doen. De kenmerken van dergelijk leiderschap omvatten:

- 1 Het eigen innerlijke huis op orde hebben
- 2 Een duidelijke visie hebben
- 3 De ruimte beheren, holding space
- 4 Een bijdrage leveren aan iets groters
- 5 Volledig aanwezig zijn

## 1 Het eigen innerlijke huis op orde hebben

De Benedictijnse monnik Anselm Grün, erkend als auteur met een rijke bijdrage op het gebied van leiderschap, onderstreept het belang van zelfkennis voor leiders. Hij benadrukt dat leiders hun eigen innerlijke roerselen moeten verkennen en begrijpen alvorens ze anderen kunnen leiden.

Dit omvat een diepgaand inzicht in hun drijfveren, talenten en kwaliteiten, alsook hun angsten, gevoeligheden en persoonlijke verlangens. Juist door je eigen 'roerselen' te onderzoeken en te kennen, kun je je eigen geschiedenis meenemen in de manier waarop je leidinggeeft. Door je eigen levenslessen ga je zelf beter begrijpen waarom je de dingen doet die je doet en kun je anderen beter begrijpen en vrije keuzes maken.

De oude wijsheid 'Ken uzelve', ooit boven de ingang van de Tempel van Apollo in Delphi gegraveerd, weerspiegelt het universele belang van zelfkennis. Deze spreuk moedigt aan tot het erkennen van zowel iemands mogelijkheden als beperkingen. Zelfkennis omvat niet alleen een bewustzijn van je sterke punten en capaciteiten, maar ook van je 'vervormingen' en schaduwkanten. Het erkennen en begrijpen van deze minder zichtbare aspecten van het zelf leidt tot meer zelfcompassie en een meer empathische houding naar anderen.

De ontwikkeling van zelfkennis is een voortdurend proces, versterkt door trainingen en workshops, dialogen met anderen en wellicht een coach, en het verkennen van persoonlijke archetypen.

## 2 Een duidelijke visie hebben

Als een effectieve leider ken je je persoonlijke waarden, prioriteiten en doelstellingen. Je bezit een vastberaden visie die je wilt verwezenlijken en kent de strategieën om dit te bereiken. Tegelijkertijd erken je dat de beste ideeën dikwijls voortkomen uit de bijdragen van individuen en versterkt worden in dialoog. Je begrijpt dat teams zelfsturend kunnen zijn, en dat hierin variaties bestaan. Effectieve leiders hebben niet alleen een heldere visie, maar weten ook hoe ze deze op

een respectvolle manier kunnen nastreven binnen de grenzen van het mogelijke en wenselijke.

Een inspirerende visie ontwikkelt zich door gerichte aandacht. Waar aandacht naar toe gaat, stroomt energie. Als je focus ligt op het verslaan van concurrentie, zal je energie die kant opgaan. Richt je je aandacht op overleven, dan volgt je energie die route. Beide scenario's richten zich meer op wat men wil vermijden dan op het hebben van een duidelijke visie of richting.

De cruciale vraag die uit een creatieve energie en visie voortkomt, is wat jou uniek maakt ten opzichte van concurrenten, of wat je wilt bereiken bij succesvol zijn. Deze vraag helpt jou en je team de energie te richten op een bepaald doel of een gewenste situatie. Een sterke visie dient als een doel dat je aantrekt omdat het de moeite waard is.

Het scheppen van iets nieuws, ongeacht de omvang, en dit in de wereld brengen, werkt inspirerend en energieopwekkend. Vermijdingsgedrag komt vaak voort uit angst en onzekerheid, wat energie kost. Door je bewust te richten op een positieve visie en creatievere doelen na te streven, wordt niet alleen de energie van het leiderschap verhoogd, maar worden ook het team en stakeholders geïnspireerd. Klanten worden eveneens aangetrokken tot organisaties die enthousiasme, een duidelijke visie en vitaliteit uitstralen. Vitaliteit werkt aanstekelijk.

Het is belangrijk om bewust te zijn van wat je niet meer wenst, maar zorg ervoor dat je deze gedachten ombuigt in wat je wel verlangt. Als je wilt dat managementteamvergaderingen niet langer een-tonig en saai zijn, visualiseer dan hoe je wilt dat ze zijn. Bedenk hoe de dynamiek, omgang, sfeer en plezier tijdens deze vergaderingen zouden zijn, welke onderwerpen besproken worden en hoe taken verdeeld zijn.

Futuring, het visualiseren van gewenste resultaten alsof ze al bereikt zijn, is een effectieve methode om je voor te stellen hoe situaties anders kunnen zijn. Deze aanpak gaat verder dan alleen een toekomstbeeld schetsen; het laat je de gewenste uitkomst in het heden ervaren. Onderzoek wijst uit dat visualisatie bijdraagt aan duurzamere oplossingen en een verbeterd vermogen om informatie te verwerken,

terwijl het je doelen aanscherpt en de impact van het gewenste resultaat laat ervaren.

### **3 De ruimte beheren, holding space**

---

Het beheren van ruimte is een essentiële kwaliteit in leiderschap, vaak omschreven met de Amerikaanse term 'holding space'. Dit concept gaat over het openhouden van ruimte waarbinnen anderen zich kunnen ontplooiën en eigen oplossingen kunnen vinden voor problemen. Het doel is om bewust gelegenheid te bieden aan medewerkers om hun talenten en kwaliteiten verder te ontwikkelen. Als leidinggevende heb je wellicht niet alle antwoorden op de wensen of behoeften van je teamleden, maar je kunt er wel voor openstaan, signalen oppikken, aandacht hebben voor waar hun energie naar uitgaat en vooral in gesprek gaan en luisteren. Holding space houdt in dat je leert luisteren en verbindingen smeedt, waarbij het belangrijk is om ook de 'zachte stemmen' binnen een groep te horen. Vaak zijn het deze stemmen die een significant verschil kunnen maken, terwijl de neiging bestaat om de aandacht te laten uitgaan naar de luidste stemmen.

Een fundamenteel principe van holding space is het bewust kiezen om soms te zwijgen, om te weten wanneer het moment daar is om anderen de ruimte te geven. Dit betekent dat je je ego even thuis moet laten. Wanneer het ego een rol speelt, zijn we geneigd advies te geven, de controle te willen behouden en onze aanwezigheid op te dringen, vanuit een misverstand dat dit van ons verwacht wordt in een leiderschapsrol. Dit verschuift echter de focus van de mensen en de situatie die je dient, naar jezelf.

### **4 Een bijdrage leveren aan iets groters**

---

Leiderschap houdt in dat je bijdraagt aan het creëren van nieuwe kansen en omstandigheden voor je medewerkers, de organisatie, de gemeenschap, stakeholders en klanten. Dit vraagt dat je enige afstand neemt van je eigen ego, waardoor je jezelf iets minder centraal stelt.

Effectieve leiders combineren een gezonde dosis eigenzinnigheid om onafhankelijke beslissingen te nemen, met de wijsheid om naar anderen te luisteren. Ze zijn gericht op heldere doelstellingen en worden geleid door een moreel kompas. Deze leiders worden gedreven door een sterke *purpose* of roeping, gericht op het creëren van waarde. Deze leiders die vanuit zo'n roeping werken, tonen een stuk van hun hart, wat hen bijzonder boeiend maakt. Dit onthult hun diepste drijfveren, beweegredenen en natuurlijke focus.

Het verkennen van je eigen purpose vraagt om intensieve zelfreflectie en een oprechte zelfevaluatie. Het besef dat je deel uitmaakt van een groter geheel en hieraan een bijdrage te leveren, verleent betekenis aan leiderschap. Het definiëren van je waarden verduidelijkt je doelen en de redenen waarom je leiding geeft, waaraan je wilt bijdragen en deze specifieke weg hebt gekozen.

## **5 Volledig aanwezig zijn**

Het komt vaak voor dat we in lastige situaties snel terugvallen op onze eerste indrukken en impulsen, zonder volledig te analyseren wat er aan de hand is. Otto Scharmer en collega's beschrijven dit proces als 'downloaden' in hun boek *Presence*. Downloaden houdt in dat we oude ervaringen en inzichten toepassen op nieuwe situaties, vaak uit de behoefte om snel tot een oordeel en oplossing te komen. Hoewel dit goed werkt voor simpele problemen, schiet deze automatische piloot te kort in complexere situaties waar menselijke relaties een rol spelen. In zulke gevallen is volledig 'aanwezig zijn' een veel betere aanpak om het nieuwe te kunnen waarnemen. Aanwezig zijn vereist een volledige, bewuste aandacht en betrokkenheid. Dit betekent het aangaan van een relatie om de wereld van de ander beter te begrijpen en te voelen wat de ander te zeggen heeft. Deze connectie moet van twee kanten komen. Echter, om de ware essentie van aanwezigheid te vatten is er meer nodig. Het omvat ook betrouwbaar zijn op een manier die niet eerst 'verdiend' hoeft te worden door de ander. Betrouwbaarheid is geen handelswaar; het wordt pas echt waardevol als dingen niet gaan zoals verwacht. Aanwezig zijn omvat tevens het bekijken

van situaties met een frisse blik, alsof je ze voor het eerst ziet, vrij van vooroordelen en met de nieuwsgierigheid van een kind. Tot slot betekent aanwezig zijn het erkennen van de ander zoals die is. Het kan zijn dat hun realiteit niet de jouwe is, en hoewel het belangrijk is om vragen te stellen en kritisch te zijn, moet dit altijd gebeuren vanuit een respectvolle relatie met de ander.

Deze vijf eigenschappen van succesvol leiderschap belichten de talenten en kwaliteiten die essentieel zijn voor effectieve leidinggevers. Maar de vraag rijst: hoe wordt men eigenlijk een leider?

Is leiderschap een fenomeen dat ons simpelweg overkomt, louter een beroepskeuze, het resultaat van toevallige omstandigheden, een natuurlijke volgende stap in onze carrière, of is er meer aan de hand? Betreft het misschien een diepere roeping, iets dat verder gaat dan het toevallige of voor de hand liggende?