

DE ZELFBEWUSTE LEIDER

Godfried IJsseling (1963) is als psycholoog, trainer en coach sinds 1998 verbonden aan de Baak, een leiderschapsinstituut dat zich richt op de menskant van het ondernemen. Hij begeleidt managers, professionals en hun organisaties in hun ontwikkeling. In zijn begeleiding poogt hij bij te dragen aan een innerlijke en diepgaande ontwikkeling van de persoon, met als uiteindelijk doel een positieve bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van organisaties en de bredere context. Dat lijkt nodig, want wij worden geconfronteerd met de consequenties van ons handelen, door milieu-, economische en sociale problemen. Die ontwikkelingen noodzaken ons om naar onszelf te kijken, zodat wij daarop een waarachtig en duurzaam antwoord kunnen vormen. Eerder schreef hij *Persoonlijke ontwikkeling – Worden wie je écht bent* (2008), een boek dat zich richt op authenticiteit in de professionele rol, en *Weg van de eenvoud – Essentie als kompas voor organisaties* (2011), over een organische, essentiële en ‘eenvoudige’ ontwikkeling van organisaties, als alternatief op traditionele vormen gebaseerd op controle en beheersing.

Voor meer informatie:
www.godfriedijssel.nl
g.ijssel@debaak.nl

GODFRIED IJSSELING

**DE ZELFBEWUSTE
LEIDER**

Naar het hart van persoonlijk
leiderschap

Scriptum

Eerste druk, maart 2019
Tweede druk, oktober 2020

Copyright © 2019 Scriptum, Schiedam

Grafische vormgeving 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 140 1
NUR 801

info@scriptum.nl
www.scriptum.nl
[Facebook.com/UitgeverijScriptum](https://www.facebook.com/UitgeverijScriptum)
[Twitter.com/ScriptumNL](https://twitter.com/ScriptumNL)

INHOUD

Voorwoord 7

Inleiding 10

Het verloren leiderschap 10 | Leiderschap herwinnen 11

Het begin: leidinggeven aan jezelf 13 | Doel en inhoud van dit boek 19

Voor wie? 21 | Ten slotte 22

1 *Leiden en geleid worden* 24

Waardoor laat jij je leiden? 24 | Sturing van binnenuit 29

De wetenschappelijke methode 31 | De weg van bewustzijn 32

De weg naar zeggenschap: zelfonderzoek 35 | Innovatie, ethiek en verantwoordelijkheid 36 | Ten slotte 38

2 *Jezelfleren kennen en ontwikkelen* 40

Zelfkennis 40 | Wie je bent is niet vast te leggen 42

Contact met jezelf 44 | Identificatie en meditatie 45

Jezelf ontwikkelen 48 | Ten slotte 54

3 *Je weg vinden in je gedachten en emoties* 56

De denkwereld 57 | Kracht en risico van de denkwereld 63

De gevoelswereld 65 | Kracht en risico van de gevoelswereld 70

De moeilijke communicatie tussen denken en voelen 71 | Ten slotte 74

4 *Zelfbewustzijn, het ego, en je blijven verhouden tot wat is* 76

Zelfbewustzijn en het ego 79 | Ontwaken uit de droom 82

Egocentrisme 85 | Het ego als kostbaar instrument 90

Zeggenschap krijgen over het ego 90 | Ten slotte 93

5	<i>Je bent al genoeg: de illusie van imperfectie</i>	96
	Nooit genoeg 97 Hoe je bent geworden wie je bent 99	
	De vergissing: Valse kern, Valse zelf 102 De vergissing gaan zien 105	
	Ten slotte 109	
6	<i>De bescherming en de ontwikkeling van ontvankelijkheid</i>	111
	De bescherming 111 De bescherming: noodzakelijk én beperkend 114	
	Kwetsbaarheid en de bescherming 116 Selectieve waarneming 117	
	Angst en verlangen: brandstof voor de bescherming 120	
	Loslaten van de bescherming – over ‘doen’ en ‘zijn’ 122	
	Leiderschap en de bescherming 125 Tenslotte 126	
7	<i>Patronen en de effectieve omgang met complexiteit</i>	128
	Routine 128 Waarachtig omgaan met de dingen om je heen 130	
	De illusie van maakbaarheid in het complexe domein 135	
	Het patroon als zichzelf vervullende voorspelling 138	
	Leiderschap is: het patroon doorbreken 143 Tenslotte 145	
8	<i>Loskomen van het patroon: over de bevrijding uit het lijden</i>	147
	Een verhaal als ‘leugen, die een diepere waarheid vertelt’ 147	
	Geprogrammeerde levens 148 Het lijden wijst de weg naar	
	zelfbewustzijn 151 De bevrijding 152 Autonomie, zeggenschap,	
	en leiderschap 157 Tenslotte 159	
9	<i>Verdiepend leren</i>	161
	Transformatie door leren 162 Leren op drie niveaus 163	
	Het belang van een nieuw paradigma 164 Angst voor verandering 166	
	Leren voorbij het denken 169 Tenslotte 173	
	Nawoord 175	
	Literatuur 179	
	Eindnoten 183	

VOORWOORD

We worden uitgedaagd om een opdracht te aanvaarden,
die volgens mij ongekend is. En die opdracht is, de kunst te
ontwikkelen om permanent te leven met onzekerheid.

– ZYGMUNT BAUMAN¹

DE WERELD IS OVERWELDIGEND. Via allerlei media worden we bestookt met informatie, die we alleen maar ter kennisgeving kunnen aannemen. Al die natuurrampen, oorlogen, grote economische en politieke gebeurtenissen in de wereld, we kunnen er maar weinig aan veranderen. In die grote wereldwijde ontwikkelingen ben je als individu maar een onbeduidende factor. Dus wat te doen? Sommige mensen trekken zich terug in hun eigen wereld, en keren de grote wereld de rug toe. Anderen vestigen hun hoop op nostalgische ideeën over een vermeend ‘vroeger’, toen alles nog goed was. Weer anderen zoeken hun toevlucht in versimpelde ideeën en oplossingen: het broeikaseffect bestaat niet, en de buitenlanders zijn de oorzaak van de problemen.

Waar we ook onze toevlucht zoeken, de werkelijkheid blijft dat de wereld complex en onbegrijpelijk is. Het gaat goed, maar ook niet goed, gezien de klimaatverandering en de uitputting van de natuurlijke omgeving. Wegkijken brengt daarin geen verandering.

Socioloog Zygmunt Bauman waarschuwt ons in het citaat hierboven, dat de complexiteit is *here to stay*: wij zullen op de een of andere manier vooruit moeten. Anders gezegd: we zullen moeten leren leven in een wereld die wij niet begrijpen en die wij niet beheersen. En ‘leren leven’

gaat verder dan overleven, want daarmee laten we ons in de verdediging drukken en worden we slechts speelbal van hoe de wereld zich ontwikkelt. We moeten een vorm van leiderschap ontwikkelen, die niet uitgaat van controle en beheersing maar die een andere weg bewandelt.

Ik ben ervan overtuigd, dat deze andere weg te vinden is in jezelf. We moeten, bij gebrek aan houvast in de wereld, het houvast gaan zoeken in onszelf. Houvast in jezelf begint bij bekendheid met je binnenwereld. Vanuit die bekendheid met je binnenwereld, lijkt mij, kun je op zoek gaan naar *zeggenschap* daarover, zodat je vanuit een dergelijk zeggenschap over jezelf gericht invloed kunt uitoefenen op de wereld om je heen. Als je geen zeggenschap hebt over jezelf, dan bepaal *jij* niet wat je doet, maar *wórd* je bepaald door onbewuste denkprocessen en gevoelens, en dan riskeer je meer kapot te maken dan te verbeteren. Maar, zoals uitgebreid aan de orde zal komen, zeggenschap over jezelf is iets heel anders dan controle over jezelf.

En zo kwam ik, al mijmerend over de inhoud van dit boek, op het thema *leiderschap*, in eerste instantie leiderschap van jezelf. Dat gaat over je eigen ontwikkeling sturen, werken aan zeggenschap over hoe je wilt zijn, waar je naartoe wilt ontwikkelen, en dat ook mogelijk maken. De bereidheid, betrokkenheid, en de capaciteit in jezelf vinden om te doen wat je belangrijk vindt. Pas als je dat kunt, kun je waarachtig leidinggeven aan anderen. Kortom: leidinggeven aan anderen begint bij leidinggeven aan jezelf. Er is daaromtrent voor ons allemaal nog veel te winnen.

Leidinggeven aan jezelf begint bij zicht krijgen op ‘hoe je werkt’ – wat je denkt, doet en voelt. We noemen dat zicht op jezelf *zelfbewustzijn*. Zelfbewustzijn is belangrijk, want zonder zelfbewustzijn geef je geen leiding aan jezelf en anderen, maar *wórd* je geleid, door iets wat zich buiten je bewustzijn bevindt. Als je bewust bent van jezelf, dan heb je de basis om leiding te geven aan jezelf, en kun je vanuit die basis beginnen op een zelfbewuste manier leiding te geven aan anderen.

Zicht krijgen op je binnenwereld lijkt een grote opgave. Het is moei-

lijk om jezelf ‘in beeld’ te krijgen, jezelf werkelijk te leren kennen. Daarom ga ik in dit boek in op een aantal aspecten van onze binnenwereld, om die te onderzoeken, te leren kennen en iets beter te leren begrijpen. Ik heb niet alle wijsheid in pacht, beschouw mijzelf als iemand die middenin dat onderzoek zit – niet als iemand met alle antwoorden. Wat je kunt lezen in dit boek zijn de dingen die ik op mijn weg gevonden heb, dingen die mij, en de mensen die ik begeleid heb, hielpen.

Met dit boek hoop ik bij te dragen aan de ontwikkeling van leiderschap, zowel van jezelf als ten opzichte van de wereld. Als het om jezelf gaat, vereist je ontwikkeling een grote persoonlijke betrokkenheid en de bereidheid om je comfortabele en bekende overtuigingen te verlaten, zonder garanties voor succes. Er zijn geen pasklare oplossingen, het is verre van makkelijk, maar er is wel een uitgangspunt: dat uitgangspunt ben jezelf.

GODFRIED IJSSELING

INLEIDING

Het verloren leiderschap

WAT IS ER GEBEURD MET LEIDERSCHAP? De wereld lijkt te smachten naar ‘echte’ leiders, mensen die ons inspireren en begeleiden op weg naar een betere toekomst. Maar leiders van nu spiegelen zelden inspirerende toekomstbeelden voor. Zij beroepen zich in plaats daarvan op dwang, op noodzakelijke stappen, die gezet moeten worden om niet ten onder te gaan, om het niet te verliezen van de competitie, om te *overleven*. Sommige leiders fixeren zich op echte of ingebeelde vijanden en legitimeren hun acties op die manier. Hoe dan ook, het is niet de persoonlijke kracht van de leider en zijn inspirerende visie, die zijn volgers in beweging brengt in een gewenste richting, maar de onverbidelijke buitenwereld, die ons geen andere keuze laat. Angst is een belangrijke raadgever geworden, een stok achter de deur om de onheilsboodschap kracht bij te zetten. Vaak wordt dat ‘realisme’ genoemd.

Ongetwijfeld is die angst niet helemaal ongegrond: de moderne uitdagingen zijn complex en lijken veel leiders boven het hoofd te groeien. De hele wereld lijkt inmiddels bepaald te worden door een systeem van marktwerking, concurrentie, economie en globalisering. De leider moet zich daartoe verhouden, maar wordt als hij dat doet tevens een volger, een ondergeschikte aan een systeem dat allerlei eisen stelt. Zo wordt de leider gereduceerd tot uitvoerder van noodzakelijke stappen, tot manager van een proces dat eigenlijk al vastligt. Dat is toch een heel ander beeld dan het leiderschap van bijvoorbeeld Martin

Luther King, die zich ook in een uitdagende situatie bevond, maar die daarover een droom uitsprak, een inspirerend toekomstbeeld. Hij wist ook toen niet hoe dat te bereiken, maar velen waren bereid hem te volgen in zijn visie, tegen alle weerbarstigheid van de wereld in.

Misschien is er veel veranderd sinds de jaren zestig. Misschien is het systeem complexer geworden. Zeker is, dat we een breder blikveld en een breder werkveld hebben. Wij kunnen contact maken met mensen overal op de wereld, zonder vertraging. Er zijn teams die samenwerken, waarvan de teamleden over alle continenten verspreid zijn. Via live-beelden zien wij alles wat er gebeurt in de wereld, met speciale aandacht voor de negatieve aspecten van het bestaan, zoals oorlog, hongersnood, natuurrampen en sociale onrust. Het is niet vreemd, dat wij in al die veelheid en complexiteit soms het overzicht, het optimisme, en dus het leiderschap verliezen.

De film *The Matrix* (1999), waar ik in mijn eerste boek aandacht aan besteedde,² gaat over een metafoor voor het systeem waarin wij leven, dat wij gevormd hebben en waar wij afhankelijk van zijn. Het laat een artificieel intelligente machinewereld zien, die de mens heeft overwonnen en onderworpen, en die de mens als ‘batterij’ gebruikt om zichzelf van energie te voorzien. Het is een donker maar treffend beeld. Wij zijn de voedingsbron geworden van een machine, een systeem. Het verwacht van ons dat wij steeds harder werken en vooral dat wij consumeren, want als wij niet consumeren, dan schaadt dat het systeem, de economie, waar wij allemaal afhankelijk van zijn. Het is een systeem, dat wij zelf hebben gevormd, en dat wij nog altijd vormen, in alles wat wij doen. Maar we kunnen niet zeggen dat we er zeggenschap over hebben. Zelfs de wereldleiders van nu kunnen dat niet zeggen.

Leiderschap herwinnen

Alleen door leiderschap kunnen wij onze ondergeschiktheid aan het systeem doorbreken. Dat betekent niet noodzakelijk, dat je precies weet

wat er moet gebeuren. Soms volstaat het om een idee te hebben, een droom. Door leiderschap kun je het heft weer in handen krijgen, te beginnen bij jezelf, om vanuit dat persoonlijke fundament te werken aan een positieve invloed op je omgeving. Als er genoeg mensen zijn die dat doen, dan verandert het systeem, want het systeem zijn wij, uiteindelijk. En dat is belangrijk, want als we het heft van globale ontwikkelingen niet in handen krijgen dan lijkt de uitkomst van onze gezamenlijke acties niet goed af te lopen voor ons. We kunnen wachten op de leider die opstaat om dat voor ons te gaan doen, maar als je dat doet, dan toon je geen leiderschap. Dat wachten lijkt juist iets wat te veel mensen zijn gaan doen. Leiderschap daarentegen gaat over zelf, als individu, verantwoordelijkheid nemen over de situatie waarin je verkeert, je eigen aandeel daarin en over de vastberadenheid om daarin verandering te brengen. Dat betekent dat iedereen in potentie een leider is, als je daartoe beslist.

We hebben die vastberadenheid hard nodig, want het systeem, dat wij zelf bouwen en voeden, is tot in de haarvaten van onszelf en onze levens doorgedrongen. We hebben ons tot in ons diepste zelf laten beïnvloeden door reclame, nieuws en media. We hangen (vaak onbewust) overtuigingen aan die het systeem ondersteunen en versterken, zoals het geloof dat geluk bereikt kan worden door het kopen van spullen (wat ons brengt tot consumentisme en uitbuiting van de natuurlijke omgeving), of het geloof dat efficiëntie ons welzijn verbetert (wat in organisaties de mens tot productiefactor reduceert), of het geloof dat we wel moeten strijden omdat we anders niet zullen overleven (wat ons bang maakt en ons brengt tot uitsluiting en conflict met elkaar). Al die overtuigingen definiëren het systeem waar wij deel van uitmaken.

We doen het allemaal zelf, met elkaar, of we laten het toe. En daarin ligt tevens de oplossing: door bewust te worden van wat je doet of (toe) laat, je onderliggende overtuigingen, en door die te veranderen, werk je stapsgewijs aan een fundamentele verbetering, aan een *eigen of authentieke* weg. Wie weet inspireer je daarmee anderen hetzelfde te doen.

De weg naar een oplossing lijkt niet zozeer te liggen in ingewikkelde aanpakken en strategieën, als wel in *jezelf* – in hoe je met jezelf omgaat. Maar we gaan niet altijd goed met onszelf om. We zitten te vaak in ons hoofd en verliezen zo het contact met ons gevoel. We zijn vaak te gehaast, altijd maar op de toekomst gericht, en zijn daardoor niet aanwezig in het moment. En we zijn, mede daardoor, vaak afgehaakt, verveeld. We gaan ons, mede daardoor, gedragen als consumenten, die vermaakt moeten worden. En als de entertainmentwaarde onvoldoende is, dan haken we af. Maar toevlucht zoeken in snelheid, of in je hoofd, of in entertainment, het lijken toch allemaal in wezen vluchtpogingen om jezelf gerust te stellen, om niet te zien wat er werkelijk is, of om jezelf te overtuigen dat er een alternatieve werkelijkheid is die wél rust geeft.

De bron van je leiderschap ligt erin, op zoek te gaan naar de oorsprong van de versnelling of de neiging ‘in je hoofd te vluchten’, of je behoefte jezelf af te leiden. Die oorsprong ligt in jezelf, niet buiten jezelf. Want je bent zelf gaan versnellen, of je hebt zelf ‘besloten’, misschien onbewust, om af te haken. Als je die oorsprong hebt gevonden, dan kun je je gedrag veranderen, en zo krijg je weer zeggenschap over jezelf.

Het begin: leidinggeven aan jezelf

Van alles wat je denkt of doet bevindt de oorsprong zich in je binnenwereld. Je binnenwereld verwerkt de informatie die via je zintuigen tot je komt tot denkbeelden, overtuigingen en oordelen, die je vervolgens aanzetten om iets te doen of juist te laten. Ergens daarbinnen in jezelf bepaalt een verwerkingsproces van informatie wat je voelt, denkt en doet. Er is alleen hoop op meer zeggenschap over jezelf, over wat je voelt, denkt en doet, wanneer je zicht hebt op dat innerlijke proces. Dat is het begin.

Een centrale stelling in dit boek is, dat leidinggeven aan anderen vereist dat je kunt leidinggeven aan jezelf. Dat betekent niet dat je jezelf dan volledig onder controle hebt. Leidinggeven is niet controleren, maar sturen, beïnvloeden, begeleiden. Net als Martin Luther King, die geen

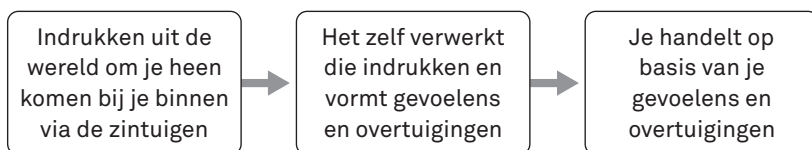
controle had over de rassenhaat in de VS van die tijd, maar die wel wist waarnaar hij verlangde. Hij bleef tegen de stroom in en met grote moed zijn vreedzame verlangens verkondigen en heeft zo miljoenen mensen in beweging gezet, zelfs tot op de dag van vandaag.

Door leiding te geven aan jezelf breek je je los uit de onbewuste cirkel van versnelling, afleiding, vervreemding van jezelf en van al die mechanismen die je de zeggenschap over jezelf juist afnemen. Als je leidinggeeft aan jezelf, dan kom je terug bij wie je in wezen bent. Dan krijg je weer contact met je dromen en verlangens. Je neemt daar verantwoordelijkheid voor en je vindt de moed om jouw persoonlijke weg te gaan. Zo geef je richting aan anderen, of aan de wereld om je heen, op een manier die *jij* kiest.

Maar de woorden 'leidinggeven aan jezelf' roepen allerlei vragen op, zoals: wie geeft dan leiding aan wie of wat? Wat is dat 'zelf', en als je leiding moet geven aan jezelf, wie of wat is dan de leider in jezelf? Dat mogen onzinnige vragen lijken, maar onze taal zit vol met deze scheiding tussen 'jou' en 'jezelf'. Wij overwinnen onszelf, wij disciplineren onszelf, wij reflecteren op onszelf of wij zitten onszelf in de weg. Welk deel van je binnenwereld is die leider die leidinggeeft en wat is dat zelf waaraan die leider leidinggeeft? Ik maak daarin het volgende onderscheid:

Je 'zelf'

Het zelf bestaat uit je binnenwereld van waarnemingen, gedachten en gevoelens. Het zelf is te vergelijken met een computer, die de werkelijkheid om je heen interpreteert, categoriseert en organiseert, en die je op basis daarvan voorziet van gedachten en overtuigingen, beelden, emoties en gevoelens. Je kunt het zelf zien als een 'interface' tussen jou en de wereld: door je innerlijke processen verwerk je en begrijp je wat er uit de wereld om je heen bij je binnenkomt én je beïnvloedt diezelfde wereld door je acties, die bepaald worden door je innerlijke processen. Het grootste deel van dat proces gebeurt onbewust. Slechts een klein topje van de ijsberg is bewust.



FIGUUR 1 *Verwerking van indrukken uit de buitenwereld door het zelf, als basis voor je acties*

Aan veel van wat er in je binnenwereld gebeurt geef ‘jij’ geen leiding, want deze processen gaan vanzelf, onbewust. Dat veel van de innerlijke processen van het zelf automatisch zijn is maar goed ook, want anders zou je niet kunnen functioneren. Je kunt er gelukkig op vertrouwen dat dit meestal goed gaat.

Helaas baseert het zelf zich soms op foutieve waarnemingen. Die foutieve waarnemingen leiden dan logischerwijs tot gevoelens of overtuigingen die ook niet kloppen en tot daden die de werkelijkheid geen recht doen. Dat resulteert vaak in onnodige verschillen in inzicht, en als gevolg daarvan tot conflicten en schade aan onszelf en aan anderen.

Zo zijn bijvoorbeeld klimaatproblemen ontstaan: we hadden onvoldoende zicht op onze natuurlijke omgeving en leefden in de foutieve veronderstelling dat de aarde een oneindig potentieel had. We dachten ten onrechte dat de aarde onze manier van leven onbeperkt kon ondersteunen. We dachten ten onrechte dat wij de aarde hadden, maar de werkelijkheid is natuurlijk andersom. En als het onszelf betreft, verloopt dit proces ongeveer hetzelfde. Want zoals we met de aarde omgaan, zo gaan we soms ook met onszelf om. We putten onszelf dan uit, door te hard te werken, te veel te eten of te weinig te bewegen. We raken vermoeid of worden ziek, maar toch willen we vasthouden aan een levensstijl die ten grondslag ligt aan het misbruik van onszelf. Die misplaatste vasthoudendheid komt van het zelf. Het zelf leeft in de foutieve veronderstelling dat het heerser is over ons lichaam en houdt daaraan vast, vaak tegen beter weten in. Maar wie ooit ziek is geweest, weet dat