

Lichamelijk leiderschap



Een leider is iemand die leiding geeft, die dat kan én dat durft. Maar wat zijn de kenmerken van een leider?

Is een leider groot? Bespraakt? Brildragend? Man? Ouder dan 45? Nee natuurlijk.

Leiderschap is onmiskenbaar wél of níet aanwezig, maar ... wát is dan precies aanwezig?

Wat kunnen we zo moeilijk met woorden definiëren, maar wel zien en voelen?

Een doodsklap voor het ego

De voor het hoofd onverteerbare waarheid is dat leiderschap als potentieel in ons lichaam zit opgeslagen. Dit potentieel krijgt meestal weinig kans zich te ontwikkelen vanwege onze overmatige hoofdoriëntatie en onze aantoonbaar verouderde ideeën en misverstanden over de structuur van rationaliteit.

De vijf belangrijkste eigenschappen van een leider

Er zijn vijf eigenschappen die verantwoordelijk zijn voor 80% van leiderschap:

- Vermogen tot **reëel zijn**
- Vermogen tot **er zijn** en **gecenterd zijn**
- Vermogen tot **voelen**
- Vermogen om **vertrouwen te kunnen geven** en te kunnen functioneren in wederzijdse afhankelijkheid
- Vermogen om **contact maken**

Deze vermogens bestaan op plekken in het lichaam en zijn te vergroten met, in de basis, eenvoudige oefeningen. De eerste drie bespreken we hieronder.

Vermogen tot reëel zijn in de voeten

Probeer u eens een brainstormsessie te houden met uw team. De vorm die u kiest is helemaal vrij. Er is alleen maar één *maar*: iedereen moet de voeten plat op de grond houden. Niemand mag ook maar één voet een beetje van de grond optillen of de voeten scheef (de binnenkant opgetrokken) op de grond zetten. Zit zo, dat u elkaar daar ook op kunt aanspreken. Na een tijdje gaat dat voor de meeste mensen vanzelf. Ga dan brainstormen. Resultaat: er is geen (goede) brainstorm mogelijk. Haal daarna allemaal de voeten van de grond: leg ze op de tafel voor u, kruis uw benen, trek een been op of iets dergelijks. Zie hoe de ideeën nu als vanzelf komen. Het is niet toevallig dat in veel organisaties dit soort gesprekken 'benen op tafel' gesprekken worden genoemd.

Hoe werkt dit?

De voeten zijn niet alleen de dragers van ons lichaam als fysieke realiteit, maar ook de

dragers van ons reële functioneren in de organisatie, onze mentale realiteit. De voeten, en het contact daarmee, bepalen **letterlijk** de realiteit van wat we doen en daarmee dus ook een groot deel van onze effectiviteit. De mate waarin we aards zijn (hoe onze ideeën contact hebben met de werkelijkheid achter woordenstromen) en hoe reëel we zijn (hoe onze acties afgestemd zijn op de realiteit van andere mensen om ons heen), *is* het contact van de voetzolen met de grond.

Betekent dit, omgekeerd, dat iemand met gebrekkige realiteitszin zijn voeten niet helemaal op de grond heeft? Kort door de bocht, ja.

Zonder de voeten op de grond, praten we in een verkooppitch zonder voelbare autoriteit, in een vergaderzaal doen we mentaal maar half mee en zijn we niet helemaal bij de les; dit wordt ervaren als voelbaar gebrek aan leiderschap, zowel voor de leider zelf als de ander. Er zijn mensen die hun voeten chronisch niet plat op de grond kunnen krijgen en wanneer ze dat bewust wel proberen, maar dan even niet opletten, gaan hun voeten automatisch weer van de grond.

Een leider moet afhankelijk van de situatie kunnen dromen of aards zijn en moet dus de vrijheid hebben om de voeten te aarden of te laten 'zweven' (wat voor sommige mensen ook een probleem lijkt te zijn). Kun je die vermogens aanboren in je zelf (in je lichaam)? Met de juiste oefeningen, jazeker. Is het gemakkelijk? Het kost wat zweet en alertheid.

Het vermogen tot aanwezig zijn in de buik

Het meest voelbare element van een leider zijn, zowel voor hem zelf als voor de omgeving, is *er zijn*. Het verstand gaat er wellicht bij steigeren, maar de realiteit ervan wordt voor het grootste deel bepaald door dit, voor het denken, meest ijle element. Wat is dat, *er zijn*? Nou, gewoon: *er zijn!*

We gebruiken het steeds in ons dagelijks taalgebruik voor iemand die er mentaal niet helemaal bij is: "Hij is afwezig", of "Hallo, ben je er wel"?

Er zijn bepaalt de alertheid en de mogelijkheid in te springen op onvoorspelbare situaties. De mate van *er zijn* bepaalt daarmee of je iemand bent op wie je kunt vertrouwen (en of iemand anders je als zodanig waarneemt), die het in moeilijke omstandigheden ook weet, die je wilt volgen, ... of juist niet.

In hoeverre heb je het vermogen om *hier* te zijn met al je energie, op deze plek? Hier in deze vergaderzaal, in dit gesprek, in deze presentatie, op dit moment dat je er bovenop moet zitten omdat het anders fout dreigt te lopen? Ben je er dan helemaal en totaal, of ben je er voor 90%? Dat verschil bepaalt of je een leider bent of niet.

Heeft *er zijn* een plek in het lichaam? Jazeker. Gek, hoe we *zijn* nooit als een concrete laag in een mens hebben kunnen zien. Terwijl hij er wel degelijk is en nog localiseerbaar ook.

De oude Chinezen en Japanners noemden de buik al de zetel van zijn. De dikbuikige Boeddha geeft de mate van *zijn* weer als een symbool. De buik zit exact in het centrum van ons lichaam (kijk in de spiegel) en daarmee ook in het centrum van ons bestaan. Het bepaalt de *centering* die mij helpt in moeilijke omstandigheden. In tijden van crisis moet je niet in je hoofd zijn, die loopt dan om. Je moet in je buik zijn, dan blijft je hoofd koel.

De buik als drager van *zijn*, *is* het centrum van een mens, ... wanneer het goed is. Wanneer het centrum van bestaan van een mens in het hoofd is terecht gekomen (in een tijd waarin *kennis en informatie* belangrijker lijken te zijn, dan *zijn* zelf, kan dat gemakkelijk gebeuren), wordt een mens een wankel gegeven.

Wanneer we de buik vergeten, schuift het gevoelde centrum door naar het hoofd. De waarneming dreigt dan verstoord te worden doordat het fundament van het hoofd, de buik,

niet als centrum werkt. Dat kan gaan van verminderde effectiviteit, wakker liggen 's nachts, tot aan een scheefgroei in het functioneren (van workaholic worden tot aan een burn-out krijgen). Leuk: Dit meest bepalende element is het gemakkelijkst te beïnvloeden. Belangrijk: Wanneer u uw aandacht naar uw buik brengt, dus lager in uw lichaam, bent u meer gecenterd, steviger en met meer gezag. Mensen nemen u waar als steviger, u bent fysiek zelfs minder goed om te duwen en u praat met meer autoriteit. Probeert u het zelf uit (zeg het niet van tevoren tegen een ander om de daadwerkelijke proef te kunnen nemen): loop rond alsof u kijkt vanuit uw navel en voel hoe u geestelijk minder wankelt van binnen.

Het vermogen tot voelen in de borst

De ademhaling en de borst bepalen de mate van gevoel. Gevoelens zijn lichamelijke fenomenen en niet ongrijpbare dingen in het hoofd; ze zijn alle te lokaliseren in (en overigens ook te beïnvloeden via) het lichaam. Verdriet zit bijvoorbeeld vaak in de borst, woede in de schouders, angst tussen de schouderbladen en onzekerheid in onze knieën.

De mogelijkheid en de ruimte om ze ook echt te voelen is een andere; die zit in de mogelijkheid te ademen. Angst, ongemak en gebrek aan durf maakt de ademhaling minder diep of hoog in de borst. Let op: wanneer u de volgende keer in de tandartsstoel ligt; er is een grote kans dat uw ademhaling oppervlakkig en hoog wordt. Hoe ruimer en dieper je kunt ademen, hoe meer je kunt voelen. Maar hoe belangrijk is dat voor leiderschap?

Gevoel leek altijd een bijrol te hebben in onze 'rationele organisatie'. Maar recentelijk hebben we ontdekt dat gevoel niet alleen maar een soft begrip is ("Hij is een aardige, menselijke directeur en dat zorgt voor een goede sfeer waardoor mensen meer uit zichzelf halen"), maar juist **de hardste factor** blijkt te zijn in de organisatie, bepalender voor de bedrijfsvoering dan bakstenen, machines en systemen.

Beslissingen bijvoorbeeld worden doorgerekend met het verstand, maar altijd genomen door het gevoel. De redelijkheid van twee opties (fusie kandidaat A of B) is een Excel sheet, de beslissing zelf is een uitkomst van de waarde die we aan die Sheet toekennen, en daarmee een gevoelszaak¹. Of je de bank om een lening vraagt voor uitbreiding, een megafusie gaat doen of een andere baan accepteert; uiteindelijk worden die beslissingen genomen door gevoelswaarden; de economie verliest hier zijn belang en autoriteit. Hoeveel euro is kinderarbeid waard bij hervestiging in Bangladesh? Wat is de waarde van 2 uur reistijd tegenover het hogere salaris in mijn nieuwe baan? We ontkomen bij de appels-en-peren-vergelijkingen in het leven niet aan gevoel, ook niet door te doen of we rationeel zijn. "Leuk", "uitdagend", "hier loop ik warm voor" en "dat kunnen we niet maken" zijn de waarden die de echte besluiten nemen.

Besluiten nemen blijkt ook vanuit neurologisch perspectief geen rationeel proces, maar juist een gevoelsproces te zijn. Zonder gevoelscontact blijken je hersenen zelfs helemaal geen consistente keuzes te kunnen maken². Ook op diverse andere vlakken wordt onze schijnbare rationaliteit grotendeels naadloos om ons gevoel heen gevlochten³. Vaak zie ik in managementteams de 'persoonlijke uitdagingen' van de CEO, de bepalende factor zijn in de wegen die het bedrijf inslaat. We noemen dat dan wel prioriteitsstelling, maar wanneer je die wat beter ontleedt, blijken er vaak allerlei persoonlijke motieven doorheen gevlochten. Een volledige, bewuste én vrije ademhaling is cruciaal voor het effectief kunnen omgaan met de gevoelens liggend onder 'rationele' omstandigheden.

Maar wanneer het gevoel zo'n grote rol speelt in de harde kant in de organisatie; waarom lijken dan juist de robopaten, de hartelozen en de 'na mijn bonus de zondvloed' mensen, er

¹ Zie: Organisatie van binnenuit, Bonne Wagenaar; Koninklijke Van Gorcum, Assen

² Zie: Antonio R. Damasio; De vergissing van Descartes; Wereldbibliotheek, Amsterdam

³ Zie: Predictably irrational; Dan Ariely; HarperCollins, Londen

zo'n grote rol te spelen? Is gebrek aan gevoel dan ook een kwaliteit? Ja zeker, alleen moeten we ons afvragen of dat leiderschap is. Wanneer ik een organisatie gebruik als mijn eigen lustoord (en daar hebben we wat voorbeelden van gezien de afgelopen jaren) is het de vraag of dat leiderschap is. U mag het zeggen; in mijn ervaring kan machtswellust alleen maar manipuleren, niet inspireren.

Dat het voor sommige mensen zo moeilijk lijkt om gevoel als een lichaamsfenomeen te voelen en te localiseren zegt iets over onze ondergesneeuwde gevoels- en juist overmatige hoofdorïentatie.

Ten slotte

Zuid-Frankrijk 2011. Er stapt een man met veel bravoure op een paard; het is de eerste keer dat hij gaat rijden. Het verhaal van de instructrice aan de zes deelnemers gaat aan hem voorbij, hij weet het allemaal wel. Hij behandelt het paard ongevoelig, alsof het een ding is, of een auto. Op het moment dat we zullen vertrekken voor een tocht, klikt de man met zijn tong (ongeveer zoals Clint Eastwood dat vroeger deed in cowboyfilms) en trapt, veel te hard, in de zij van het paard. Het paard draait zich direct om en loopt de stal in. De man probeert zich nog vast te grijpen aan de lage balken boven de staldeur, wordt uit het zadel gelicht en hangt daar voor aap, terwijl het paard inmiddels zijn kop uit het raampje ernaast steekt. Ik durf te zweren dat ik een zekere voldoening in zijn blik zag.

Er zijn meer elementen van leiderschap in het lichaam te lokaliseren. Bijvoorbeeld het vermogen om samen te werken, te kunnen confronteren of tot autonomie. Maar dat gaat voor dit artikel te ver.

Voor mensen die dit alles moeilijk te verteren vinden, gaat u de komende tijd eens na: welke leider vindt ú nou een echte leider en hoe komt dat?

Bonne Wagenaar (1954)

Organisatieadviseur, veranderaar en coach sinds 1992. Schrijver van het boek 'Organisatie van binnenuit' (Koninklijke Van Gorcum 2009).

Gespecialiseerd in alle persoonlijke uitdagingen die mensen tegenkomen wanneer ze organisatiedoelstellingen willen bepalen, uitdragen en verwezenlijken.

www.wagenaarconsultancy.nl