



"Lichaamswerk in Leiderschap"

-Drs. Gérard H.C. Roseval-
Cultuur- en Godsdienstpsycholoog

De kracht van verbinding tussen hoofd en lichaam

Over leiderschap wordt veel geschreven. Veelal gaan stukken over Persoonlijk Leiderschap. De manier waarop iemand zijn of haar lot meer in eigen hand kan nemen. De koers naar de toekomst kan richten. En voor zowel het innerlijk als de omstandigheden op actieve wijze zorg kan dragen. De klemtoon ligt nog weinig op het optimaliseren van de samenspraak tussen lichaam en ratio. Tussen gevoel en denkwerk. In de dagelijkse interactie. Met zelf en anderen. Al gauw is de ratio een leidend element en het fysieke lichaam een aanhangsel. In leiderschapsgedrag zien we vooral dat rationalisering van zaken en een drang naar controle opgeld doen. De signalen vanuit het lichaam ingegeven, worden voornamelijk weggedrukt en hebben daarmee geen expliciete plek aan de gesprekstafel. Terwijl de gevoelslagen wel degelijk uitkomsten sturen en bepalen. In het merendeel van de gevallen hebben we hier niet eens erg in. Het wordt tijd om het klassieke vooruitgangsgeloof¹ te relativeren en daarmee te verruimen.

Drang naar controle en voorspelbaarheid

Sinds de Verlichting hebben westerse samenlevingen de focus gelegd op het belang van empirisch bewijs.

¹ **Vooruitgangsgeloof** is de opvatting, gedachte of wens dat aan de menselijke [samenleving](#), de wereld, of de [werkelijkheid](#) als zodanig een proces ten grondslag ligt dat zich door de tijd heen ontwikkelt naar hogere stadia van [volmaaktheid](#). Als het vrije handelen van de mens als noodzakelijke voorwaarde voor vooruitgang wordt beschouwd, dan wordt wel gesproken van de maakbaarheidgedachte. Andere vormen van vooruitgangsgeloof zijn gegrond in een [deterministische](#) wereldbeschouwing, waarbij de ontwikkeling als een zichzelf noodzakelijkerwijs voltrekkend proces wordt gedacht.

dat dit de nieuwe religie werd en in toenemende mate is geworden. Deze ontwikkeling heeft zich dus ook diepgaand doorgezet. Tot in onze dagelijkse oriëntatie aan toe. Een sterk vooruitgangsgeloof waarbij voorspelbaarheid en praktische aantoonbaarheid de motor zijn tot vooruitgang. En met vooruitgang bedoel ik: gezondheid, welzijn (geluk en emotioneel welbevinden), veiligheid en zekerheid. De oorsprong ligt in een sterke behoefte aan houvast binnen de westerse wereld. Een alternatief voor religie als richtinggevend en houvast biedend element.

De consequenties hiervan zijn dusdanig vervlochten met onze dagelijkse gang, dat deze behoefte en de uitwerking hiervan, niet weg te denken zijn uit ons leven. Het is heel vanzelfsprekend dat we ons verzekeren. Dat we ons goed laten voorlichten bij het kopen van een huis. Dat we een uitgebreid cv willen zien, voordat we iemand op sollicitatie uitnodigen. Dat we er zelfs toe neigen om waar mogelijk, een test of assessment in te zetten. Puur om meer inzicht te krijgen in hoe of wat. Maar vooral om risico's zoveel mogelijk uit te sluiten.

Het vooruitgangsgeloof heeft meer gevolgen. De gehele productiemachine van goederen en diensten is hierop gebaseerd. Er moet telkens iets nieuws komen dat beter is dan datgene wat er al is. Want, we moeten omstandigheden beheersen. De toekomst zelf bepalen en inrichten. En op één of andere manier proberen we dit te verbinden aan meer geluk. Meer welzijn. Meer voldoening. Alleen merken we gaandeweg, dat deze vlieger niet meer zo makkelijk opgaat. Blijkbaar ligt er een punt van verzadiging in deze impliciete opvatting besloten. En kunnen we ons als burger steeds minder goed verbinden met deze geïnjecteerde culturele promesses.



We moeten het samen doen

Drijvers

Waar het gaat om medische zorg en kennis, dan is het uiteraard alleen maar positief te noemen dat we naar vooruitgang en volmaaktheid streven. En dit willen realiseren door middel van goed onderzoek en een sterke opbouw van kennis. Alleen merken we ook dat veel onderzoeken in dit veld, niet puur gericht zijn op verbetering alleen, maar eerder op ego-gestuurde belangen. En dat factoren als macht, invloed en geld, leidend zijn in het prioriteren van inspanningen (onderzoek, productie, marketing). Dit alles blijkt dan ver verwijderd te zijn van enige vorm van idealisme of werkelijke verbetering. Gekscherend zou je kunnen stellen dat hongersnoden en vele ziekten niet meer zouden voorkomen, wanneer de belangen zich zouden richten op het opheffen van malaises. En hiermee op het bevorderen van meer continuïteit van de wereld als geheel en diverse samenlevingen in het bijzonder. Macht, invloed en financieel gewin hebben in eerste aanleg niks van dien met logische empirische zaken. Noch met ontwikkeling van mens en samenleving. Het zijn drijvers in menselijk gedrag vanuit dieperliggende behoeften ingegeven.

Wanneer we terug gaan naar ons dagelijks handelen zijn wij als westerlingen erop gericht om risico's uit te sluiten en controle te hebben over ons leven. We worden hierin dagelijks gevoed van buitenaf. Maar we zijn hier ook ontvankelijk voor geworden door onze opvoedingspraktijk. Educatie, cultuur en opvoeding zijn hierin dus vormend en bepalend. Waar we ons nauwelijks bewust van zijn, is dat onze keuzes voornamelijk worden ingegeven door niet-logische, meetbare, rationele activiteiten. Wanneer we een huis kopen bijvoorbeeld, laten we een adviseur weliswaar in kaart brengen wat we kunnen lenen en dergelijke, maar de keuze voor het huis is meestal een gevoelsmatige. En omdat we ons hierbij alleen niet comfortabel voelen, bedenken we verklaringen, argumenten, om onze keuze te rechtvaardigen. Waardoor we tegen onszelf kunnen zeggen: we hebben er goed over nagedacht en de juiste keuze gemaakt. En dat we dit dus dan ook aan anderen kunnen uitleggen. Want anders vinden we het maar vaag, en weldra niet zo verstandig. En wie weet wat onverstandige keuzes tot risicovolle gevolgen kunnen hebben.

Voorbeelden

Hetzelfde principe komen we tegen bij sollicitaties bijvoorbeeld. We stellen een enorm cv op. De ander leest dit. Die denkt: ziet er goed uit, laat maar eens langskomen. Het gesprek vindt plaats. En prompt: de persoon heeft wel het cv en de benodigde ervaring. Maar helaas; we kiezen toch voor een ander. En dan wordt het wel wat moeilijker. Want dit moeten we natuurlijk wel even uitleggen. Sec op gevoel tot een dergelijke keuze komen, dat kan natuurlijk niet. Dus wat doen we: we bedenken argumenten om onze keuze te staven. Ja, zeggen we dan; we hadden toch een iets betere klik met de ander. En dat is natuurlijk ook belangrijk. Plus de ander had nèt wat meer ervaring op dit of dat gebied. En dat heeft nu net de doorslag gegeven. Maar het was niet makkelijk hoor om tot een keuze te komen.

Bij onderhandelen. De posities zijn ingenomen. Conform de Harvard benadering worden de valuta onderzocht en wordt flink verkend wat onderliggende behoeften van de ander zijn. En prompt lopen we vast. Of komen we eruit. Maar ja, om precies uit te leggen wat hieraan nu precies ten grondslag ligt, is niet zo eenvoudig, want het was een heel proces. Dus maken we er een verhaal van, waardoor de uitkomsten plausibel zijn. Terwijl het net zo goed een kwestie van gunnen kan zijn geweest. Omdat je elkaar nu eenmaal mocht. Of een gevoelsmatige klik had. En met die ander totaal niet.

Plaats van gevoelens in dagelijkse handelingen

Deze dynamiek tussen mensen werkt door op alle niveaus. In privé en werksituaties. Overall.

Ik geef nog een paar voorbeelden. Neem het thema vertrouwen. Of weerstand. Of inclusie. Of gunning. Dit voorbeeld gaat in essentie voor alle vier op.

Wanneer mensen met elkaar in contact komen is er een gevoel van herkenning, klik of niet. Vaak ligt het ergens in het midden. En dan ligt het er maar net aan wat de één doet of juist laat, waardoor de balans naar een goed, of geen goed gevoel gaat. De herkenning, of klik, neigen we uit te leggen als iemand ernaar vraagt. Dus moeten we met een verhaal komen. Meestal lukt ons dit wel. Want daar zijn we in getraind. Doen we ons hele leven al. Zit in onze manier van oriënteren en interacteren. En als ik dan uiteindelijk zeg: het voelde goed met deze persoon, dan vindt niemand dit vreemd.



We moeten het samen doen

Als men toch meer uitleg wil, dan krijg ik het een beetje benauwd, want dat heb ik niet echt voorhanden. Het is dan eerder een verhaal dat ik afsteek.

Wanneer het gaat over het thema vertrouwen, dan verwacht ik van mezelf dat ik bewijs kan leveren, waarom ik iemand wel of niet vertrouw. Want hoe weet ik anders zeker of ik niet bedrogen uitkom, of juist een kans laat varen. Ik ga dan argumenten verzinnen om een keuze te staven. In de hoop dat ik er zelf meer door ontspan, maar ook dat mijn omgeving tegen me zegt: klinkt goed jouw verhaal, klinkt als een goede keuze. Er is goedkeuring en daarmee misschien wel wat meer zekerheid.

Voorkeuren en smaak zijn belichaamde culturele oriëntaties. We hebben hier echter geen erg in.

Noch weet van.

Opvoeding en cultuur

We zijn dus als westerlingen niet gewend om onze intuïtie, gevoelens, angsten, verlangens, behoeften en allergieën naar 'boven' te halen en vrijelijk te delen. Ze hebben geen expliciete positie aan de gesprekstafel. We kunnen 'er' iets over benoemen. Maar dit moeten we al snel onderbouwen. En als de onderbouwing niet zuiver in het plaatje van de logica past, dan gaan we hier vlot mee aan de slag. Volwassen instaan. Of minder emotioneel zijn. Of gewoon over je gedoe heenstappen. Een (langdradig) verhaal afsteken. Of wat dan ook. Zonder onderbouwing van 'logische' argumenten, mogen ze er niet zijn. Als keuze-instrumenten of koersbepalende fenomenen.

En hiermee houden we onszelf sinds jaar en dag voor de gek. Want huizen, auto's, goederen en allerhande diensten worden hoofdzakelijk op basis van belichaamde informatie aangewend. Uitkomsten in onderhandelingen vinden plaats op basis van belangen die nauwelijks rationeel en logisch te noemen zijn. Dit geldt ook voor de keuze voor politieke leiders. Voor mensen die we wel of niet iets gunnen. Etc. Etc.

De manier waarop mensen functioneren wordt voor een deel vanuit rationele activiteit ingegeven. En voor een groot deel vanuit belichaamde stuwning. Alleen zijn we het zuivere contact met dit laatste kwijtgeraakt. We hebben niet geleerd hoe we bewust kunnen zijn van deze constante toevoer van informatie en hoe we deze kunnen aanwenden en integreren in onze keuzes.

Hoe we deze integreren in de dialoog en afstemming met anderen. Terwijl ze constant van invloed is op zowel de intra- en interpersoonlijke interactie. Binnen alle geledingen van samenleven.

Leiderschap, rationaliteit en duwkracht

Nu vraag ik geregeld aan deelnemers van trainingen of teamleden: ken jij goede leiders? Wie zijn dit en wat maakt hen goed volgens jou?

Ten eerste is het dan behoorlijk lang stil. Ten tweede zijn het óf beroemdheden (Barack Obama, Nelson Mandela, de Dalai Lama, Winston Churchill, Margaret Thatcher), óf het zijn mensen die ooit een soort mentorrol hebben vervuld. Of die aan het hoofd stonden van een organisatie toen de mensen zelf nog relatief aan het begin van hun carrière stonden. Het zijn in elk geval zelden mensen aan wie ze rapporteren. Of die ze persoonlijk kennen. De strekking in de toelichting van waarom 'die wel of waarom die juist niet', is dat de mensen die ze kennen vooral sturen op data. Op opbrengsten. Weinig empathisch vermogen hebben. Zichzelf niet laten zien. Zichzelf 'verschuilen' op allerlei manieren. En daarnaast een groot ego hebben dat bol staat van eigenbelang.

Je kunt ook zeggen: deze mensen hebben nauwelijks contact met hun gevoel. Ze proberen zaken voortdurend te rationaliseren en mensen vanuit een geringe mate van empathie en pover intermenselijk contact, in richtingen te duwen. Waarmee ze, in veel gevallen, hun positie dieper proberen te consolideren.

We worden allemaal aangestuurd en geleid door een sterke interactie tussen rationele activiteit en lichamelijke informatie. Alleen, nu we geleerd hebben alles vooral te moeten rationaliseren en controleren, drukken we de lichamelijke informatie weg. Hoge adem, spierspanning, samengeknepen billen, geen contact met de voeten, niet bewust van wat er precies in onszelf plaatsvindt. Veel onder- en wegdrukking. En doordat de mensen die invloed hebben (gehad) op ons leven en onze continuïteit (welvaart en welbevinden) dit vooral stimuleren, neemt de vanuit het lichaam ingegeven informatie geen gevalideerde plek in aan de gesprekstafel. Impliciet en onderliggend wel, maar niet expliciet en daarmee verbinding en constructiviteit genererend.



We moeten het samen doen

Effect op volgelingen en zelf

Het gebrek aan contact met de eigen fysieke, emotionele, lagen heeft niet alleen een armoedige uitwerking op de aansturing van en verbinding met anderen. Het heeft ook een depriverende uitwerking op de eigen ontwikkeling. Zowel zakelijk als in de privé sfeer. Want wat leiders veelal neigen te doen, is hun kwaliteit maar voor een deel te verzilveren. Namelijk sec de machine van de rationele activiteit (inhoud en logica) bewust aanspreken. Maar met de andere informatiebronnen die in het lijf actief zijn, is geen contact, is geen notie van. Alle informatie die gaat over: behoeften, verlangens, angsten, drijfveren, maar ook dieper liggende doelen en dergelijke, is data die in verwrongen vormen invloed uitoefent en daarmee nooit in volle zuiverheid en opbouwendheid geïntegreerd wordt. In zowel de persoonlijke oriëntatie, als in het contact met anderen.

Emotioneel lichaamsbewustzijn

Emotioneel lichaamsbewustzijn creëert men niet door een keer op een berg of meditatiemat te gaan zitten. Om vervolgens terug op het honk, weer vol in dezelfde modus gas te geven en dus door te gaan. Emotioneel lichaamsbewustzijn is een manier van waarnemen en bewustwording, waarin de informatie die zich in het lichaam manifesteert gaandeweg verfijnder wordt waargenomen. Waar het proces van waarnemen, ofwel gewaarworden een proces van groei is, die in toenemende mate aangeeft wat er met jou gebeurt en wat je werkelijk nodig hebt. Hiermee merkend dat de afstemming op het eigen welzijn of welbevinden en op dat van de ander en anderen in de directe omgeving, toenemen. Vooruitgang, succes, maar ook (werk)geluk, productiviteit en voldoening krijgen hiermee een verbrede diepgaande lading, een rijkere betekenis en een meer kwalitatieve duurzame invulling.

Het klassieke model van het vooruitgangsgeloof, gestoeld op rationaliteit, aantoonbaarheid en voorspelbaarheid wordt aangevuld met intra- en inter-persoonlijke onderliggende voeding. Alleen nu niet meer op een impliciete, gemanipuleerde manier. Maar als een mede vormgevende gekoesterde sturingsfactor in het menselijke wel en wee.

De volgende stap

Gedurende een acquisitiesprek werd mij onlangs gevraagd wat ik zou willen aanvullen op de bestaande programma's binnen de Academy van de desbetreffende organisatie. Ik gaf aan dat het versterken van het lichaamsbewustzijn in combinatie met gesprekstoets bijvoorbeeld, tot fundamenteel inzicht kan leiden. Mensen pakken hierdoor niet wat handvatten op die ze in de waan van de dag en door sterk ingeslepen patronen, simpelweg weer kwijt raken. Nee, door mensen meer contact te leren maken met informatie vanuit hun lichaam en door hen handvatten te bieden om meer 'ruimte' aan zichzelf en de ander te geven, of meer aanwezig en gegrond te zijn, krijgen hun overige tools meer diepte en gewicht.

Dan blijkt overigens dat veel mensen erachter komen nauwelijks contact te hebben met hun lichaamsbronnen. En dat er voor hen een wereld open gaat. Dit roept vervolgens vragen op over het waarom van hun handelen, of niet handelen. En dan zie je al gauw de behoefte ontstaan aan meer zelfinzicht en zelfkennis. Vervolgens vallen kwartjes en mensen kunnen hun neigingen beter plaatsen. Het gevolg is dat ze meer in lijn met hun dieper liggende waarheid willen leven. Dit laatste klinkt al snel zweverig. Maar het komt eenvoudigweg op het volgende neer: wie ben ik? Hoe wil ik werkelijk leven? Als ik alle aan mezelf opgelegde angsten en zogenaamde doelen naast me neerleg; wie wil ik dan werkelijk zijn?