

BEWEGENDE DELEN

Zes spiegels van Verborgen Leiderschap

RUDI HARTMANS

Een systemische kijk op jouw leiderschap



VERBORGENLEIDERSCHAP.NL



VERBORGEN LEIDERSCHAP

Ieder mens ontwikkelt vroeg in het leven een manier om zich staande te houden in contact met de wereld. Wat ooit nodig was om veiligheid, erkenning of verbinding te behouden, wordt later een vanzelfsprekende houding in werk en leiderschap. Onbewust sturen deze oude overtuigingen, reacties en patronen hoe iemand richting geeft, omgaat met spanning, contact maakt of juist afstand houdt.

De kracht die een leider effectief maakt, is vaak dezelfde kracht die hem begrenst.

Verborgен leiderschap wordt onthult wanneer deze onbewuste patronen worden herkend, verzacht en omgevormd tot bewuste keuzes in het hier en nu.

De zes spiegels die volgen zijn herkenbare patronen die in elke leider in meer of mindere mate aanwezig zijn.

In de volgende zes portretten* zie je hoe deze onbewuste houdingen zich uiten in het dagelijks leiderschap — in kracht, in valkuil en in de beweging naar zichtbaar leiderschap.

1. De visionair zonder podium
2. De verbindende leider zonder eigen bron
3. De afstemmende leider zonder eigen koers
4. De doorbraak leider zonder overgave
5. De loyale leider zonder rustplek
6. De perfectionist zonder overgave

*Praktijkvoorbeelden vrij geordend naar de karakterstructuren van Wilhelm Reich

1.

DE VISIONAIR ZONDER PODIUM

Ze (49) is Chief Strategy Officer in een internationale organisatie. In het MT voelt zij vaak als eerste dat een besluit niet klopt. Zij ziet patronen vóórdát de cijfers ze bevestigen. Haar analyses zijn scherp, haar inzichten hebben iets profetisch.

Toch wordt zij zelden het gezicht bij de gekozen strategie. Wanneer het spannend wordt — wanneer belangen botsen of besluiten persoonlijk worden — trekt zij zich subtiel, onbewust, terug. Zij blijft degene die het zag, niet degene die er voor gaat staan.

Als kind leerde ze dat afstand veiliger was. In een gezin waar emoties intens en onvoorspelbaar waren, ontwikkelde ze een scherpe antenne. Zij observeerde veel. Dacht vooruit, om veilig te blijven. Zij bleef buitenstaander van het krachtenveld, om niet overspoeld te raken.

Haar kracht werd scherp observeren zonder meegezogen te worden. Afstand werd haar bescherming. Wat haar toen hielp overleven, maakt haar nu briljant in analyse, én terughoudend: de eeuwige buitenstaander.

De beweging voor haar zit niet in nog méér visie en nog meer tonen van uitzonderlijk talent. Dat is er al. De beweging zit in daadwerkelijk verschijnen en aanwezig zijn. Lidmaatschap en leiderschap aangaan. Positie kiezen en nemen.

Dan begint haar verborgen leiderschap zichtbaar te worden.



2.

DE VERBINDENDE LEIDER ZONDER EIGEN BRON

Hij (52) is directeur Operations in een grote zorginstelling. Wanneer er spanning ontstaat, verschuift de energie in de organisatie bijna vanzelf naar hem. Collega's lopen zo bij 'm binnen. In crisissituaties neemt hij makkelijk extra verantwoordelijkheid. Hij voelt vroeg waar processen dreigen vast te lopen en springt bij nog vóórdát het zichtbaar wordt. In het MT bewaakt hij draagvlak, creëert veiligheid, continuïteit en vertrouwen.

Maar wanneer een nieuwe strategische positie vrijkomt met mandaat, zichtbaarheid en richting, wordt zijn naam niet genoemd. Hij is onmisbaar waar hij zit. Hij merkt dat hij moe wordt. Niet van het werk. Van het altijd geven.

Als kind leerde hij dat verbinding niet vanzelfsprekend was. Hij ontdekte vroeg dat aandacht geven veiligheid bracht. Dat beschikbaar zijn de relatie intact hield. Hij werd sensitief voor wat anderen nodig hadden en vergat wat hij zelf nodig had. Geven werd zijn bestaanszekerheid. Ontvangen voelde afhankelijk.

Wat hem toen hielp verbonden te blijven, maakt hem nu een uitzonderlijk mensgerichte leider en tegelijk structureel uitgeput.

Zijn beweging zit niet in nóg meer zorg. Dat beheerst hij. De beweging zit richting zijn eigen bron. In ook durven ontvangen. In expliciet maken wat hij nodig heeft. Niet alleen het systeem dragen, maar zichzelf positioneren binnen dat systeem.

Wanneer geven een keuze wordt in plaats van noodzaak, wordt zijn leiderschap niet alleen verbindend, maar ook zichtbaar, krachtig én vooral: gelijkwaardig.



3.

DE AFSTEMMENDE LEIDER ZONDER EIGEN KOERS

Hij (46) is commercieel directeur in een familiebedrijf. In het MT is hij degene die precies weet waar de gevoeligheden liggen. Hij voelt onderhuidse spanningen voordat ze worden uitgesproken. Vergaderingen verlopen soepeler wanneer hij erbij zit. Hij kiest woorden zorgvuldig, bewaakt harmonie en brengt consensus. Collega's waarderen hem om zijn verbindende stijl.

Maar wanneer een scherpe strategische keuze nodig is, een duidelijke ja of nee, blijft zijn positie diffuus. Hij weegt perspectieven, zoekt balans, stelt zijn eigen richting uit.

Als kind leerde hij dat verbonden blijven belangrijker was dan gelijk hebben. In een omgeving waar spanning snel voelbaar was, ontwikkelde hij een uitzonderlijk vermogen tot afstemming. Hij versmolt met de sfeer en de ander. Hij voelde haarfijn aan wat nodig was om de relatie intact te houden. Zijn identiteit werd relationeel. Autonomie voelde als risico. Wat hem toen hielp nabij te blijven, maakt hem nu een sensitieve leider, maar een leider wiens koers ontstaat in het veld, niet in zichzelf.

Zijn beweging zit niet in nóg meer verbinden en 'samen'. Dat beheerst hij als geen ander.

De beweging zit in daadwerkelijk zijn eigen, unieke plek innemen. Uniciteit. In zeggen: "Dit is mijn richting, ook als dat spanning geeft."

Wanneer hij verbonden kan blijven zonder zichzelf te verlaten, krijgt zijn sensitiviteit een anker. Dan wordt hij niet alleen gewaardeerd om hoe hij verbindt, maar vanzelf gevolgd om wie hij is en waar hij voor staat.



4.

DE DOORBRAAK LEIDER ZONDER OVERGAVE

Ze (51) is CEO van een middelgrote techorganisatie. Wanneer het systeem vertraagt, versnelt zij. Met haar charme en energie neemt ze ruimte, zet koers en creëert beweging waar anderen blijven hangen. In onderhandelingen is ze scherp en strategisch. Ze weet mensen voor zich te winnen. Onder haar leiding groeit het bedrijf. Besluiten worden genomen. Resultaten volgen.

Maar zodra iemand haar kritisch tegenspreekt, verstrakt ze. Ze wordt kritischer en wantrouwend. Ze bouwt op haar analyse, minder of niet op die van een ander. Ze leidt. Maar leunen kan ze niet.

Als kind leerde ze dat je sterk moest zijn om overeind te blijven. Kwetsbaarheid was geen veilige plek. Ze moest al jong zelfstandig leren zijn en werd vooral gewaardeerd om wat ze zelfstandig deed, en minder om wie ze was. Ze ontwikkelde kracht, scherppte en onafhankelijkheid. Afhankelijkheid werd gelijk aan risico.

Wat haar toen hielp zichzelf te beschermen, maakt haar nu een krachtige leider, maar 'ik zal het alleen moeten doen' blijft vaak sturend. Steeds opnieuw eindigt ze alleen.

Haar beweging zit niet in méér kracht. Die bezit ze ruimschoots. De beweging zit in overgave. In relationele aanwezigheid. In kwetsbaarheid, in laten dragen. In vertrouwen dat niet alles onder controle hoeft.

Wanneer zij haar kracht niet langer inzet om zichzelf te beschermen, maar gebruikt om echte relatie aan te gaan - met zichzelf én met de ander - verschuift haar leiderschap van controle naar autoriteit. Dan volgt men haar niet alleen om haar scherppte, maar om haar aanwezigheid.



5.

DE LOYALE LEIDER ZONDER RUSTPLEK

Hij (54) is directeur binnen een publieke organisatie. Wanneer anderen afhaken, blijft hij staan. Tijdens reorganisaties neemt hij extra verantwoordelijkheid. In crisissituaties vangt hij tekorten op. Hij verdraagt druk zonder te klagen. Collega's noemen hem de ruggengraat van de organisatie. Hij houdt vol waar anderen stoppen. Hij draagt wat er ligt.

Maar wanneer een promotie of nieuwe strategische rol ter sprake komt, stapt hij niet naar voren. Hij vraagt weinig. Claimt weinig. Zijn loyaliteit is vanzelfsprekend — ook voor hemzelf.

Thuis is hij moe. Niet van het werk, maar van het dragen.

Als kind leerde hij dat liefde betekende, het lijden van een ander dragen. Zijn ouders legden, onbewust, hun last bij hem. Uit kinderlijke loyaliteit ontwikkelde hij het vermogen om te verduren. Hij leerde frustratie en boosheid in te houden, hield zichzelf groot door sterk te blijven. Dragen werd onderdeel van zijn identiteit. Voor zichzelf kiezen voelde egoïstisch.

Wat hem toen hielp verbonden te blijven, maakt hem nu betrouwbaar en moreel stevig, maar zijn eigen grens en verlangen verdwijnen naar de achtergrond.

Zijn beweging zit niet in nog meer verantwoordelijkheid en loyaliteit. Die heeft hij al overvloedig. De beweging zit in zijn grens kennen en aangeven. In stoppen met dragen wat formeel niet van hem is. In ruimte geven aan zijn eigen verlangens. Wanneer hij niet langer het lot van anderen probeert te herstellen, maar kiest voor zijn eigen positie en verlangen, komt zijn kracht vrij. Dan verandert loyaliteit van zelfopoffering in bewust, krachtig en zichtbaar leiderschap.



6.

DE PERFECTIONIST ZONDER OVERGAVE

Marieke (48) is CFO in een internationale organisatie. Haar rapportages zijn scherp. Ze ziet onmiddellijk waar iets niet klopt — in cijfers, in besluiten, in redeneringen. In het MT stelt ze vragen die er altijd toe doen. Collega's vertrouwen op haar gevoel voor kwaliteit. Ze brengt structuur, norm en helderheid. Onder haar toezicht ontspoot weinig.

Maar wanneer gesprekken persoonlijker worden, blijft ze formeel. Ze corrigeert waar nodig, verfijnt waar mogelijk, bewaakt de standaard. Haar betrokkenheid is professioneel — nooit rommelig.

Tijdens een heidag zegt een collega: "Ik weet dat ik op je kan rekenen. Maar ik weet niet of ik je echt ken." Ze glimlacht. En voelt de afstand.

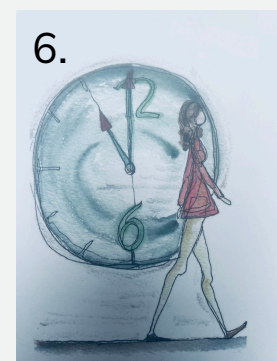
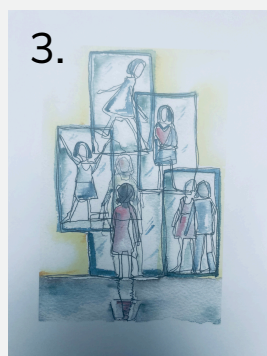
Als kind leerde Marieke dat openheid risico betekende. Dat je jezelf beter kon beschermen door het goed te doen. Door controle, door vorm, door perfectie. Fouten maken was kwetsbaar. Als eerst geborene bleef ze altijd dicht op hoe haar ouders wilde dat ze zich gedroeg. Ze ontwikkelde discipline, precisie en normbesef. Haar hart trok zich iets terug — niet zichtbaar, maar voelbaar.

Wat haar toen hielp zichzelf te beschermen, maakt haar nu betrouwbaar en sterk — maar werkelijk contact blijft op afstand.

Marieke's beweging zit niet in méér kwaliteit. Die beheerst ze. De beweging zit in overgave. In imperfectie toelaten. In lidmaatschap naast leiderschap. In zichzelf laten zien zonder pantser van perfectie. Wanneer vorm niet langer bescherming is maar expressie, wanneer warmte naast norm mag bestaan, verschuift haar leiderschap van correct naar gezag. Dan klopt het niet alleen op papier —maar ook in de relatie.



	Onbewuste beweging	Hoe leiderschap zich toont	Wat verborgen blijft	Wanneer verborgen leiderschap zichtbaar wordt
1. De visionair zonder podium	Zich terugtrekken om niet overspoeld te raken	Ziet vroeg richting en betekenis	Eigen aanwezigheid en belichaming	Als hij deelnemer wordt en positie kiest
2. De verbindende leider zonder eigen bron	Geven om verbinding te behouden	Creëert veiligheid en samenhang	Eigen behoefte en recht op ontvangen	Als hij uit een eigen bron leert putten
3. De afstemmende leider zonder eigen koers	Versmelten om verbonden te blijven	Brengt harmonie en consensus	Eigen richting en begrenzing	Als hij een eigen plek inneemt
4. De doorbraakleider zonder overgave	Controle om zichzelf te beschermen	Zet koers en creëert beweging	Kwetsbaarheid en afhankelijkheid	Als hij kracht met relatie verbindt
5. De loyale leider zonder rustplek	Dragen om liefde en recht te herstellen	Houdt vol onder druk	Eigen grens en verlangen	Als hij stopt met andermans lot dragen
6. De perfectionist zonder overgave	Perfectie om het hart te beschermen	Brengt vorm, orde en kwaliteit	Warmte en werkelijk contact	Als hij imperfectie en kwetsbaarheid toelaat



Verborgen leiderschap onthuld betekent :

- Je komt tevoorschijn als de leider die je van nature bent; een leider die gevolgd wil worden, niet om je titel, maar om wie je bent
- Je hebt inzicht en bent je bewust van zowel je natuurlijke én je aangeleerde talenten en maakt er bewust gebruik van.
- Je voelt en merkt uit de interactie met je omgeving dat er meer wezenlijke aanwezigheid is, ook zonder woorden.
- Je hebt meer impact door minder te doen.
- Je lichaam is je boodschapper, je maakt er gebruik van, met betere en doorvoelde besluiten.
- Je weet van binnenuit met zekerheid wat klopt en durft daar vervolgens naar te handelen.
- Je beslisruimte is groot en je weet moeiteloos verantwoordelijkheid te nemen, zowel voor wat de buitenwereld van je vraagt, als wat je eigen binnen wereld verlangt.
- Je neemt voelbaar je plek in. Je neemt waar als dat niet zo is en kan daar open over zijn.
- Je handelt vanuit een innerlijke vrijheid, los van je verleden.
- Je bent in openheid verbonden met je collega's en medewerkers (lidmaatschap, naast leiderschap).
- Je vaardigheden en methodologie die je door de jaren heen hebt opgedaan komen volledig tot z'n recht.
- Je bepaalt zelf je richting en laat je niet leiden door de hypernerveuze samenleving waarin we leven

“Wat nergens op lijkt is echt” J.A. Deelder





Ontdek jouw kracht van Verborgenen Leiderschap.

De namen in voorgaande casussen zijn fictief.

De praktijkvoorbeelden zijn geordend op basis van de karakterstructuren van Reich, een kernonderdeel van het intensieve leiderschapstraject:

‘De Kracht van Jouw Verborgenen Leiderschap’.

Je leest er hier meer over:

www.verborgenenleiderschap.nl

BEWEGENDE DELEN

Wat Rudi onderscheidt is zijn vermogen om complexiteit te doorzien zonder het te versimpelen.

Zijn kracht ligt in het verbinden van analyse met menselijkheid, en van bewustzijn met concrete realiteit. Geen abstracte spiritualiteit, geen snelle oplossingen, maar zorgvuldig en precies werk op de laag waar leiderschap écht wordt gevormd.

Hij werkt niet aan het aanleren van nieuw gedrag, maar aan het vrijmaken van wat al aanwezig is en te lang onder de oppervlakte is gebleven.



RUDI HARTMANS



VERBORGENSLEIDERSCHAP.NL