

**BEGEWEGENDE DELEN**

Van welke plek leid jij?

# Zeven stadia van bewustzijn in leiderschap

**RUDI HARTMANS**

Een systemische kijk op jouw leiderschap



VERBORGENLEIDERSCHAP.NL



## VAN WELKE PLEK LEID JIJ? ZEVEN STADIA VAN BEWUSTZIJN IN LEIDERSCHAP

Na meer dan 25 jaar in organisaties, als veranderkundige en systemisch begeleider, is mijn belangrijkste observatie over leiderschap deze:

De vraag is nooit: kan hij of zij het? De vraag is altijd: van welke innerlijke plek leidt hij of zij?

**Dat is wat ik Verborgene Leiderschap noem; het potentieel dat al aanwezig is, maar nog geen stem heeft gekregen.**

Dat onderscheid verandert alles. Het bepaalt of mensen je volgen omdat ze moeten, of omdat het vanzelfsprekend is. Of je leiderschap energie kost of energie geeft. Of je invloed groeit met de jaren, of langzaam uitholt.

Ik schreef er dit artikel over. Zeven stadia van bewustzijn in natuurlijk leiderschap. Geen rangorde, geen oordeel. Een kaart. En een spiegel.

Herken je stadium 2 of 3? Dan is dit artikel voor jou geschreven.

Er is een vraag die de meeste leiderschapsprogramma's niet stellen.

Niet: wat doe je als leider? Niet: hoe effectief ben je? Maar: van welke innerlijke plek leid je eigenlijk?

Die vraag doet er meer toe dan je misschien denkt. Want leiderschap is niet in de eerste plaats een vaardigheid. Het is een bewustzijnstoestand. Twee leiders kunnen dezelfde techniek gebruiken, hetzelfde gesprek voeren, hetzelfde besluit nemen — en toch een volledig ander effect hebben. Het verschil zit niet in wat ze doen. Het zit in van waaruit ze het doen.

In dit artikel, een mogelijke groeilijn. Geen ladder, geen rangorde. Elk stadium heeft zijn eigen logica, zijn eigen kracht, zijn eigen blinde vlek.

De vraag is: herken je jezelf?

Stadium 1 - Leiderschap als positie: de cultuurdrager

Stadium 2 - Leiderschap als loyaliteit: de drager van de groep

Stadium 3 - Leiderschap als identiteit: de presterende manager

Stadium 4 - Leiderschap als innerlijke plek - de bewuste leider

Stadium 5 - Leiderschap als heelheid - de vrije leider

Stadium 6 - Leiderschap als essentie: de onbewust bekwame leider

## 👉 Stadium 1 — Leiderschap als positie: de cultuurdrager

In veel organisaties bestaat een onuitgesproken beloningssysteem. Wie lang genoeg blijft, wie loyaal genoeg is, wie de cultuur goed genoeg heeft geïnternaliseerd — die krijgt op een gegeven moment een titel. Niet omdat hij of zij een visie heeft die mensen in beweging brengt. Maar omdat er een vacature is, en omdat anciënniteit telt.

Dit is leiderschap als positie. Het overkomt je, meer dan dat je het bezit.

De leider in dit stadium is volledig vergroeid met hoe het hier gaat. Dat heeft echte waarde — als kennisbron, als continuïteit. Maar het maakt hem ook blind. Wat afwijkt van hoe het altijd ging, voelt als bedreiging. Visionair kijken is moeilijk als je volledig bent opgegaan in het systeem.

Mensen volgen hem niet omdat hij hen ergens naartoe brengt. Ze volgen hem omdat hij er altijd al was.

## 👉 Stadium 2 — Leiderschap als loyaliteit: de drager van de groep

De leider in dit stadium is de ruggengraat van de organisatie. Ze houdt vol waar anderen afhaken. Ze vangt op wat blijft liggen. Collega's noemen haar onmisbaar. En dat is ze ook.

Maar als een promotie ter sprake komt, stapt ze niet naar voren. Ze vraagt weinig. Claimt weinig. Haar loyaliteit aan de groep is zo vanzelfsprekend geworden dat ze haar zelf niet meer ziet als keuze.

De balans tussen lidmaatschap en leiderschap is ver doorgeslagen naar het lidmaatschap.

Er is veel verbondenheid en morele stevigheid. Maar de eigen positie — de plek van waaruit je leidt in plaats van draagt — ontbreekt.

Mensen volgen haar omdat ze de boel bij elkaar houdt. Niet omdat ze ergens naartoe wijst.

### 👉 Stadium 3 — Leiderschap als identiteit: de presterende manager

Dit is het stadium dat de meeste leiderschapsliteratuur beschrijft als het eindpunt. Doelgericht, besluitvaardig, competent. De leider in dit stadium heeft zijn plek veroverd. Hij weet wat hij kan. Hij levert resultaten.

Maar er is een blinde vlek: de leiderschapstitel lost iets op wat hij zelf niet had opgelost.

Doordat hij leider is, is hij eindelijk iemand. Niet vanuit een diep gegronde zekerheid over wie hij is — integendeel, vanuit de bevestiging die de functie geeft. Zijn leiderschap is sterk naar buiten gericht maar relatief arm aan de binnenkant. De balans is doorgeslagen naar het andere uiterste: veel leiderschap, weinig lidmaatschap. Hij staat op zijn plek. Maar hij staat er een beetje te hard op, en het leiderschap voelt, als hij eerlijk is, leeg.

Hij werkt veel met aangeleerd talent en aangeleerd talent vervormt onder druk. De vasthoudende leider wordt dogmatisch. Wat hij als kracht ervaart is soms zijn pantser. Wat hij een besluit noemt is soms een stressreactie.

Maar in stille momenten voelt hij het zelf: er is meer. Er is een laag onder dit die hij nog niet heeft aangeboord.

Mensen volgen hem omdat hij de baas is. Niet meer, niet minder.

## 👉 Stadium 4 — Leiderschap als innerlijke plek: de bewuste leider

*Hier begint de reis naar de kracht van jouw Verborgene Leiderschap.*

Iets verschuift. De leider in dit stadium begint niet meer alleen te kijken naar wat ze doet, maar naar vanuit welke plek ze dat doet. Ze begint patronen te zien. Langzaam te herkennen dat er scripts meelopen uit haar gezin van herkomst. Dat ze regelmatig groter of kleiner wordt dan ze daadwerkelijk is.

Skills zijn er, maar ze zijn niet langer de drijfveer. Ze zijn gereedschap, geen legitimatie.

De as van bewustzijn verschuift van buiten naar binnen. Niet: hoe word ik gezien? Maar: wie ben ik als ik leid? Dit vraagt volwassenheid als permanente houding — niet als prestatie, maar als innerlijke toestand. En het vraagt aanwezigheid: de bereidheid om te vertragen, te voelen, wat zegt mijn lijf, waar te nemen en dan pas te handelen. Het vraagt ook moed: de wereld nemen zoals die is, inclusief de delen van jezelf die je liever niet ziet.

Bewust onbekwaam, ja. Maar met een helderheid die er daarvoor nog niet was.

Mensen die dit stadium van dichtbij meemaken, zeggen vaak: zij verandert, komt dichterbij zichzelf. Dus dichterbij ons.

## 👉 Stadium 5 — Leiderschap als heelheid: de vrije leider

Dit stadium is niet het resultaat van meer leren. Het is het resultaat van minder tegenstrijdig zijn, van congruent zijn.

De leider in dit stadium heeft zijn schaduwkanten leren kennen — niet als vijand, maar als deel van het geheel. Hij is innerlijk vrijer geworden. Niet vrij van kwetsbaarheid of twijfel, maar vrij met die kwetsbaarheid. Zijn purpose is geen statement meer, maar een kompas dat hij voelt. Verantwoordelijkheid nemen gaat niet meer gepaard met zwaar tillen, het is vanzelfsprekend geworden.

Vanuit die heelheid ontstaat iets opmerkelijks: hij kijkt anders. Terugkerende situaties in gesprekken, in teams, in de organisatie — hij ziet ze niet als losse problemen maar als echo's van iets dat nog geen plek heeft gekregen. Hij analyseert nog steeds, maar er is ook een ander waarnemen: rustiger, dieper, zonder de behoefte om het onmiddellijk recht te zetten. Voorbij oordeel, voorbij schuld.

De opgave die hier hoort: kunnen blijven staan bij spanning, bij conflict, bij niet-weten, zonder het te willen oplossen, met een open hart. Lid blijven, onder alle omstandigheden er zijn en blijven. Leider zijn.

Hij is bewust onbekwaam in de zin dat hij weet hoeveel er nog is. Maar zijn aanwezigheid heeft een kwaliteit gekregen die mensen voelen zonder dat ze het kunnen benoemen. Hij hoeft minder te zeggen om meer te betekenen.

Mensen volgen hem omdat hij hen iets laat zien wat ze zelf nog niet kunnen zien — maar wel herkennen.

## 👉 Stadium 6 — Leiderschap als essentie: de onbewust bekwame leider

Alles wat in stadium 5 met inspanning en aandacht gevonden moest worden, is hier vanzelfsprekend geworden.

De leider in dit stadium werkt niet meer aan haar leiderschap. Ze is het. Formeel mandaat en natuurlijke autoriteit vallen samen. Niet als verovering, maar als rustig feit. Ze hoeft niet te trekken — mensen bewegen mee. Haar aanwezigheid ordent, zonder dat ze daarvoor haar stem hoeft te verheffen.

Macht heeft hier zijn zuivere betekenis gekregen. Niet als instrument om leegte of onzekerheid op te vullen. Maar als bij machte zijn: handelen vanuit wie je bent, wat je van nature kunt en in alle rust blijven bij wat je niet weet.

Haar leiderschap heeft iets van volledig voorleven gekregen. Mensen volgen haar niet omdat ze moeten. Niet eens omdat ze willen. Ze volgen haar omdat het vanzelfsprekend is.

Open voor wat zich aandient. Open voor synchroniciteit. Zuiver in essentie. Met een open hart in alle mogelijke situaties.

## ☞ Voorbij het model: de horizon

Er zijn mensen van wie je, als je in hun nabijheid bent, iets voelt dat je moeilijk kunt benoemen.

Geen charisma in de gebruikelijke zin. Geen overwicht. Eerder het tegendeel: een volkomen rust, een aanwezigheid die niets claimt en juist daardoor alles raakt. Ze leiden niet meer in de traditionele betekenis van het woord. Ze zijn aanwezig — en die aanwezigheid is genoeg.

Dit is de horizon. Zeldzaam, misschien ongrijpbaar als doel. Maar als richting, als kompas voor wat leiderschap in zijn diepste vorm kan zijn, heeft het zin om het te kennen.

Niet als bestemming. Als aanwijzing.

### **Tot slot**

De meeste leiders die ik spreek, bewegen op de grens van stadium 2 en 3. Loyaal en presterend tegelijk. Gedreven, bekwaam, met resultaten die ertoe doen. En tegelijk: een sluimerend gevoel dat er meer is. Dat dit niet alles is. Dat er een laag onder zit die ze nog niet hebben aangeboord.

Dat gevoel klopt. Die onvrede, of die leegte, is geen probleem om op te lossen. Het is een richting om naar te luisteren.

*Verborgene Leiderschap gaat over precies dat onderzoek — het vrijmaken van wat al aanwezig is, maar te lang onder de oppervlakte is gebleven.*

*Bronnen:*

- *De Wereld Waarin Wij Leven - Wilfried Nelles*
- *De Maskermaker - Wiebe Veenbaas e.a.*
- *Zes Spiegels van Verborgene Leiderschap - Rudi Hartmans*

# 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



VERBORGENLEIDERSCHAP.NL