



'ZO BINNEN ZO BUITEN, ZO BOVEN ZO BENEDEN'

Een dag geschaduwd worden en daarna een eerlijk gesprek. Zou je het aandurven?

De overheidsinstantie had een eigenaardig probleem. Het ruime budget voor leiderschapsontwikkeling van de strategische top van de organisatie werd nauwelijks gebruikt. Hun vraag was helder. 'Hoe kunnen we deze leiders, die zeggen dat ze te druk zijn voor ontwikkeling, toch verleiden tot deelname aan een van onze programma's?' Het antwoord was eenvoudig: 'Laten we geloven dat ze het te druk hebben'.

Zo werd de 'Frisse Feedback' methode geboren waarin rekening gehouden werd met de drukke agenda's van leiders. Ze werden gedurende een normale werkdag geschaduwd door een expert in leiderschap, waarna een eerlijk gesprek volgde. Tot verbazing van de opdrachtgever tekenden veel leiders in op dit aanbod. Men had behoefte aan een eerlijke spiegel op het eigen gedrag.

Voor beslissers is het eenzaam aan de top. Er is weinig verschil tussen de leiding van financiële instellingen, non-profitorganisaties en overheidsinstellingen. De wereld van leiders is bevolkt met professionals die extreem lange dagen veelal vergaderend doorbrengen en zich in hun element voelen bij complexe mentale uitdagingen. Voor velen is de vergaderdruk en prestatie-

druk een goed gecamoufleerde verslaving. Deze verslaving aan het 'topsportklimaat', een metafoor die graag door beslissers gebruikt wordt, heeft grote gevolgen voor henzelf en hun organisaties. Men houdt ervan om zichzelf hoge eisen te stellen en ziet zichzelf als 'high performer'. De vergelijking met topsporters en echte high performers gaat echter mank: waar topsporters het grootste gedeelte van hun tijd op tachtig procent van hun vermogen trainen om op het moment van presteren honderd procent te kunnen leveren, zijn beslissers bijna hun volledige tijd aan het presteren en nemen ze zelden gas terug.

Deze mentaliteit heeft grote gevolgen voor hun eigen leven en dat van anderen. Het sociale leven buiten het werk staat op een laag pitje en verslavingen zijn geen uitzondering; de eisen die zij zichzelf opleggen binnen het werk eisen hun tol in hun privéleven. De schade wordt vergoelijkt met argumenten als 'Het is nu eenmaal een veeleisende baan waarvoor je offers moet brengen'. De werkelijke offers zijn echter veel hoger dan men aan zichzelf wil toegeven. En ze worden niet alleen door de persoon zelf gebracht, maar ook door hun partners, gezinsleden, vrienden en niet in de laatste plaats door de werknemers binnen de organisatie.

De 'Frisse Feedback' benadering waarbij leiders geconfronteerd worden met een heldere blik van een bekwame observator is inmiddels, onder invloed van inzichten uit

Voor elk nummer wordt een filosoof, denker, theoloog, antropoloog, dichter of kunstenaar uitgenodigd om het thema van die editie – of juist een alternatief onderwerp – te ‘overpeinzen’. Met hun persoonlijke kijk daarop kunnen zij verdieping bieden en wellicht inspireren tot nieuwe inzichten of een andere blik.

de filosofische en de sjamanistische wereld, getransformeerd in een benadering die nog meer effect heeft. In de oudheid ontstond het inzicht dat alles in de buitenwereld een spiegel is van onze binnenwereld. Dit natuurprincipe werd samengevat in de natuurwet ‘zo binnen zo buiten, zo boven zo beneden’. De spiegelgesprekken waarin dit principe werd toegepast, bleken veel meer effect te hebben dan de scherpe observaties van een buitenstaander. Het principe bleek een opening om het over de binnenwereld van leiders te hebben. Een goed reflectiegesprek gaat niet over de impact van de leider op de buitenwereld, maar is een exploratie naar innerlijke dynamieken. Wat zegt jouw buitenwereld over hoe jij met jezelf omgaat? Wat zegt het over jou als je geconfronteerd wordt met hoog verzuim in jouw organisatie als gevolg van de werkdruk? Is het dan niet tijd om je bewust te richten op je eigen prestatienormen?

Wat zegt het over jouw binnenwereld als er issues zijn rond grensoverschrijding? Is het dan niet langzamerhand tijd om stil te staan bij de masculiene manier waarop jij met je eigen kwetsbaarheid omgaat? Wat zegt het over jouw innerlijke natuur als jouw organisatie het milieu zwaar belast? Reflectieve gesprekken zijn confronterend, maar ook verfrissend omdat ze direct naar de kern gaan.

Als leiders dit principe eenmaal begrijpen, dan verandert per direct hun perspectief op hun werkveld. Ze gaan zien dat hun dagelijkse interacties een mogelijkheid bieden tot

zelfontwikkeling en worden als het ware ‘wakker’ geschud. In veel rapporten van toezichhouders wordt de top van het bedrijf uitgenodigd tot reflectie. Hiermee wordt bedoeld dat de leiders hun stijl van aansturen eens diepgaand moeten bespreken. De meest indringende reflectieve vraag is: ‘Wat zegt dit rapport over hoe wij met onszelf omgaan?’ Die vraag wordt echter zelden gesteld, omdat het nu eenmaal veiliger is om met distantie over anderen te praten dan te reflecteren op de eigen binnenwereld. Van buiten naar binnen, het vermogen tot reflectie. Het is een van de grootste hiaten in het instrumentarium van beslissers en een vaardigheid die met grote snelheid ontwikkeld moet worden om leiderschap te equiperen om echt verantwoordelijkheid te nemen.

De meest relevante interviewvraag is vanaf nu niet meer ‘Wat adviseer jij mij?’ maar ‘Wat denk jij wat dit van mij spiegelt?’ Pas als die vraag gesteld mag worden, heeft leiderschap het stadium van volwassenheid bereikt. 

Sven Goedbloed volgde na een twintigjarige carrière als leiderschapsexpert zijn roeping als sjamaan. Hij bundelde zijn inzichten uit beide werelden in *De sjamaan en de manager* (2023, Boom). Door een helder signaal uit de natuur kwam onlangs ook zijn rol als sjamaan ten einde. Hij begeleidt masterclasses over ‘De alchemie van vernieuwing’, waaronder ‘Masters Mirror’ over reflectie voor leiders. www.svengoedbloed.com, [linkedin.com/in/sven-goedbloed-998b38a](https://www.linkedin.com/in/sven-goedbloed-998b38a)

