

Transformatief Leiderschap

Een effectieve aanpak van een maatschappelijke uitdaging begint in jou

Geen woningen door stikstofcrisis, crowdfunding voor een dagje uit voor asielzoekers, toename in wereldwijde vleesconsumptie, onbewuste discriminatie. Veel van dit soort maatschappelijke uitdagingen raken aan diepgewortelde overtuigingen. De visie die mensen hebben op een uitdaging wordt bepaald door hun overtuigingen over hoe de wereld is, hoe zij zelf zijn en hoe anderen zijn. Vaak zijn mensen zich er niet van bewust dat ze vaste overtuigingen hebben. Die overtuigingen zijn er onbewust en vanzelfsprekend. Ondertussen bepalen ze hoe iemand denkt en handelt. In mijn dissertatie heb ik onderbouwd dat een effectieve aanpak van identiteitsgerelateerde opgaven een transformatief proces vergt. De grote vraag is nu: HOE breng je een transformatie-proces teweeg?

De belangrijkste methode ben jij!

Hardnekkige uitdagingen zijn niet voor niets hardnekkig. Natuurlijk spelen er veel belangen en afhankelijkheden, maar de echte crux zit dieper: botsingen van fundamentele aannames, overtuigingen en waarden. Vaak zijn we ons daar niet van bewust. Kijk bijvoorbeeld naar de energietransitie. Naast alle technische en organisatorische complexiteit en belangen rond afschrijvingen en verdeelvraagstukken, spelen er diepgewortelde overtuigingen over onze verantwoordelijkheid voor het milieu, korte versus lange termijn, en lokale of wereldwijde belangen. Dit soort overtuigingen raken aan ons zelfbeeld. Zolang we deze niet onderzoeken en transformeren blijven we druk met discussies over of het wel nodig is en wie wat moet betalen, en blijft de voortgang beperkt. Om een doorbraak te bereiken, is het nodig gezamenlijk een transformatief proces aan te gaan.

Het bijzondere is: zodra je bereid bent om je diepste aannames (over jezelf, over de wereld, over anderen) te onderzoeken gaat er een wereld voor je open. Je ontdekt dat wat onbewust vanzelfsprekend voor je was aannames zijn. En dat die aannames beperkingen met zich meebrengen, en bijvoorbeeld anderen met afwijkende aannames buiten sluiten. Jouw overtuigingen hebben een impact waar je niet aan gecommitteerd bent.

Een inmiddels oncontroversieel voorbeeld: stemrecht voor vrouwen. Er was een tijd dat er overtuigingen bestonden over de ongeschiktheid van vrouwen als het om staatszaken gaat. Die overtuigingen zijn op enig moment onderkend als aannames met een enorme impact op vrouwen, maar ook op de samenleving als geheel (omdat het talent van vele vrouwen niet volledig werd benut).

Laat je zulke aannames los, dan worden zaken die voorheen letterlijk ondenkbaar waren, vrijwel direct toegankelijk. Je krijgt een veel helderder en dieper zicht op jouw behoeftes en die van anderen en hoe ze verenigd kunnen worden. Een wereld van mogelijkheden opent zich, waardoor nieuwe acties in gang gezet kunnen worden waarmee een doorbraak tot stand kan komen in de aanpak van een opgave of conflict.

Er zijn tal van methoden die behulpzaam en waardevol zijn om een transformatief proces te ontwerpen (zie voor een overzicht dit [artikel](#)), en we kunnen deze vast nog effectiever maken. Maar elke methode kan alleen het verschil maken als mensen transformatief leiderschap tonen. Het vraagt moed om je diepste aannames te onderzoeken en los te laten. Het zijn niet voor niets diepgewortelde overtuigingen. Ze zitten stevig verankerd in ons zelfbeeld, in onze identiteit. En we kunnen diep en emotioneel gehecht zijn aan zo'n identiteit. Iemand moet hierin vooropgaan en zo de ruimte creëren waarin anderen dit ook aan kunnen gaan. Dat is de crux van elk transformatief proces.

Loslaten betekent overigens niet dat je zomaar de mening van een ander overneemt. Het loslaten van de vanzelfsprekende waarheid van jouw aannames betekent dat je open en onderzoekend bent en jezelf op een authentieker niveau leert kennen. Transformatie levert niet alleen een oplossing op voor een maatschappelijk vraagstuk, je vergroot je authenticiteit en je raakt dieper verbonden met jezelf én met anderen.

Voorbeeld

In diverse gemeenten leidt de voorgenomen vestiging van een asielzoekerscentrum (AZC) tot maatschappelijke spanningen. Raadsleden worden bedreigd, er vinden rellen en vernielingen plaats. Sommige wethouders deinzen terug om te gaan staan voor de komst van aan AZC. Een gemeentesecretaris heeft een diepgewortelde waarde om anderen in nood te helpen. Onder maatschappelijke druk en intimidatie daarvan afzien wringt met zijn identiteit. Hij veroordeelt de opstelling van de bestuurder als lafhartig, slappe knieën. Hij is daar zelf onervuld en gefrustreerd onder, en hij vervult in die gemoedstoestand zijn rol als adviseur ook niet meer volwaardig. Hij erkent dat zijn opstelling de betreffende bestuurder eerder onzekerder dan zekerder maakt, en dat deze nog minder geneigd zal zijn het oproer uit de samenleving te trotseren. Zijn oordeel over de wethouder werkt ironisch genoeg averechts uit voor waar hij werkelijk aan gecommitteerd is. Ondanks dat inzicht is het loslaten van het oordeel en onbevangen werken aan wat hij waardevol acht niet zo makkelijk. Loslaten van het oordeel lijkt een soort ontrouw aan de eigen identiteit. Het oordeel vasthouden voelt daarbij als van levensbelang en is comfortabel: jij bent zelf 'goed' en de bestuurder is 'fout', je hebt een rechtvaardiging klaar voor het niet realiseren van jouw waarden en je hebt simpelweg gelijk. Maar, zoals gezegd, een oplossing komt er niet mee tot stand.

Het loslaten van dit oordeel is transformatief leiderschap. Het oordeel is een automatisme, het loslaten is leiderschap. Zo'n doorbraak op persoonlijk niveau maakt acties mogelijk die voorheen ondenkbaar waren. De gemeentesecretaris die in dit geval de moed had zijn oordeel los te laten, nam zich voor dit hele verhaal met betreffende wethouder te delen, zijn waarde open op tafel te leggen en te vragen hoe hij de wethouder kan ondersteunen om dit gesprek met de samenleving effectief te voeren.

Het begint bij jouw eigen transformatie

Om verschil te kunnen maken voor een hardnekkige, maatschappelijke opgave is het nodig bij jezelf te beginnen. Ook als jijzelf geen sterke opvattingen over een vraagstuk hebt en je er vooral op gericht bent een proces te laten plaatsvinden waarin botsende partijen tot transformatieve inzichten kunnen komen, begint het bij jezelf.

In de eerste plaats, jij bent deel van het systeem. Jouw automatische oordelen zijn ook in werking. Misschien is het niet over de inhoud van de opgave, maar dan alsnog over bijvoorbeeld gedrag van betrokkenen. Je vindt bijvoorbeeld de vertegenwoordiger van de ene partij redelijker dan een ander et cetera. Jouw oordelen zijn altijd aanwezig. Om echt ruimte te bieden voor een doorbraak in de opgave zul jij een zo open mogelijk ruimte moeten bieden, en daarvoor is jouw transformatief leiderschap nodig.

In de tweede plaats, vanaf de zijlijn is het risico van beter weten levensgroot. Vanaf de zijlijn is de oplossing vaak makkelijk te zien. Je denkt bijvoorbeeld: "Dat gedoe rond een AZC zou makkelijk opgelost worden als de bestuurders bijvoorbeeld 'gewoon' zorgen voor voldoende huizen en de protesterende inwoners wat redelijker in gesprek zouden gaan." Maar als die partijen geraakt zijn in hun identiteit, is het zo simpel voor hen niet.

Om verschil te kunnen maken in zo'n proces is het nodig dat jij kunt invoelen waar ze doorheen gaan als hen gevraagd wordt hun diepgewortelde aannames te onderzoeken en los te laten. Daar ben je toe in staat als je zelf jouw eigen gehechtheden onderzoekt, de impact ervan voelt en confronteert wat het vraagt om iets los te laten, op dagelijkse basis. Het gaat er niet per se om dat jijzelf voortdurend met jouw visie op de 'grote' maatschappelijke thema's bezig moet zijn. Jouw identiteit is er altijd. Transformatief leiderschap ontwikkel en onderhoud je ook in kleine, alledaagse zaken.

Voorbeeld

Onlangs plaatste ik een reactie bij een LinkedIn-post. Iemand anders reageerde weer door te vragen: wat ik ermee bedoelde? Waar het vandaan kwam? Direct voelde ik mijn automatische reactie om mijzelf verdedigen en te rechtvaardigen. Ik voelde direct schrik en spanning (terwijl het over iets heel kleins ging, de vraag was respectvol gesteld en kwam van iemand die ik respecteer). Juist de mismatch tussen mijn gevoel en de situatie hielp mij om mijn automatische respons te beteugelen (bijvoorbeeld een sneer terug – want

blijkbaar ervoer ik de reactie als een sneer!). Ik kon voor mijzelf erkennen dat mijn reactie gemakzuchtig was geweest en voortkwam uit een oordeel. De vraag van de ander had simpelweg die snaar in mij geraakt. De snaar in mij die al wist dat er iets niet pluis was in wat ik had gezegd. Ik heb daarop mijn reactie verwijderd en ik heb dit inzicht gedeeld met degene die mij had aangesproken. Dit klinkt gemakkelijk, maar ik voelde in mijzelf echt de weerstand van mijn identiteit die zich wil rechtvaardigen en gelijk wil houden. Nadat ik dat gedeeld had, reageerde die ander opgetogen en erkende me voor mijn integriteit. Ik was dankbaar, want ik had toegang om in te voelen wat anderen ervaren als zij een overtuiging waar ze gelijk over hebben moeten loslaten. En ik kreeg een dieper inzicht in mijzelf, in wat mijn eerste commentaar had gedreven en ik kreeg toegang tot meer verbinding met anderen.

Hoe krijg jij toegang tot transformatief leiderschap?

Met het vorige voorbeeld wil ik zeggen dat het ontwikkelen en onderhouden van je (transformatieve) leiderschap een voortgaande activiteit is. Het is niet iets wat je een keer leert en dan ben je het. Jouw identiteit blijft actief, je blijft automatisch oordelen. Overigens, oordelen is niet per se negatief, het kan bijvoorbeeld behulpzaam zijn bij gevaar. Maar als er geen echt gevaar is, zijn automatische oordelen beperkend en staan ze de oplossing van hardnekkige opgaven of conflicten in de weg. Stoppen met automatische oordelen lukt niet. Wat wel mogelijk is: door te blijven oefenen, kun je de snelheid waarmee je jezelf betrappt op handelen vanuit oordeel vergroten. Door te blijven oefenen, vergroot je je vermogen om anderen te kunnen horen en wat ze zeggen als bijdrage te ontvangen.

Er zijn vele manieren om toegang te krijgen tot transformatief leiderschap. Het bewust worden van dat je een oordeel (of klacht) hebt, wat de impact daarvan is en wat het oordeel jou oplevert (zoals gelijk hebben, je beter voelen etc.) is een krachtige toegang. In situaties waarin iedereen (inclusief jijzelf) vol goede bedoelingen lijkt te zijn, maar er toch sprake is van inproductiviteit in de aanpak van een uitdaging, kun je op zoek gaan naar de 'verborgen overtuigingen' die kennelijk de effectiviteit van de samenwerking beperken. Immers, hoe de samenwerking of het gesprek verloopt, is ergens een spiegel van. Als iedereen vol goede bedoelingen lijkt te zijn, maar het werkt toch niet, dan zijn er onder de oppervlakte andere overtuigingen aanwezig. Het voert te ver om alle mogelijkheden te beschrijven, en kennis ervan is maar beperkt nuttig. Een tamelijk eenvoudige wil ik nog delen: het filter waardoor je luistert. Jouw (verborgen) overtuigingen geven je een automatische bril, een filter waardoor je waarneemt. Je ziet en hoort bevestiging van wat je al denkt. Er is een stem in je hoofd die jou voortdurend influistert hoe anderen zijn, wat wel weer zal gebeuren etc. etc. Die stem horen geeft je inzicht in het filter waardoor je luistert. Dat filter is niet hoe het is, dat is jouw vooropgezette interpretatie. Een soort self-fulfilling prophecy.

Voorbeeld

Transformatie is nooit af. Dat ervaar ik op het moment in mijn relatie tot mijn puber-kinderen. Het zijn hele lieve en fijne kinderen, maar ze reageren scherp als ik er met mijn hoofd niet bij ben, niet echt aandacht heb. Mijn kinderen zijn heel belangrijk voor me, en er wordt van alles in mij geraakt als ze zich van mij afkeren. Nu was ik een paar dagen alleen thuis. Ik heb genoten van de ontspanning die ik kon ervaren. De middag voordat ze weer thuis zouden komen, voelde ik mijzelf gespannener worden. Ik kreeg allerlei visioenen. Over hoe vervelend de avond waarschijnlijk zal worden. Ik appte dat aan mijn vrouw. Die zei: dat is je filter, laat los dat het er op een bepaalde manier uit moet zien. Het is zoals het is. Ik heb dat losgelaten, en heb geprobeerd aandachtig aanwezig te zijn toen ze thuiskwamen. Ze hebben vast wel een sneer uitgedeeld, maar mijn focus was er niet op gericht. We hebben een goede avond gehad. En, ik heb nog meer te onderzoeken! Mijn bewust worden van mijn automatische filter maakte dat ik weer contact kreeg met meer authentieke commitments, zoals er zijn als vader zodat iedereen een fijne avond heeft.

Tot slot

Mijn doel met dit artikel is om - voorzover dat schriftelijk mogelijk is - de toegang tot transformatief leiderschap voelbaar te maken, in plaats van te praten *over* hoe belangrijk het is. Fantastisch als dit iets opent. Om transformatief leiderschap te ontwikkelen is voor veel mensen een vorm van coaching (in een training of on the job) waardevol. Wil je daar eens over sparren, mail me dan op florian.bekkers@videadvies.nl.

Florian Bekkers, Mei 2025