

LEIDERSCHAP VOORBIJ DE FAÇADE



Leiderschap voorbij de façade

Luisteren, vertragen en leiden voorbij het masker

Titel:

Leiderschap voorbij de façade. Luisteren, vertragen en leiden voorbij het masker

Auteur:

Dick Rochat

Tekst- en stijlverfijning:

gerealiseerd met ondersteuning van ChatGPT (OpenAI)

Eindredactie:

Dick Rochat

Publicatie:

september 2025

Leiderschap voorbij de façade: een essay over emotionele betrokkenheid, relationele afstemming en evolutionair bewustzijn

Gedrag kan een façade zijn

In veel leiderschapstrainingen wordt nog steeds uitgegaan van het idee dat leiderschap iets is wat je kunt leren, oefenen, beheersen. Competenties worden benoemd, gedrag wordt geobserveerd, en modellen worden aangereikt als handvatten om 'effectiever' te worden. Maar in die benadering lijkt iets essentieels verloren te gaan: de menselijkheid van de leider, de kwetsbaarheid van de volger, en de fluïditeit van de relatie daartussen.

Gedrag kan een façade zijn. Een manier om controle te houden, om onzekerheid te maskeren, om te voldoen aan verwachtingen. Maar leiderschap, dat zich enkel uitdrukt in gedrag, mist de resonantie die nodig is om werkelijk verbinding te maken. Het mist de afstemming op het moment, het voelen van wat er speelt, het durven vertragen wanneer de situatie daarom vraagt. In die zin is veel leiderschap niet te leren, maar te leven.

Joost Kampen¹ heeft in zijn werk indringend beschreven hoe destructiviteit en verwaarlozing in organisaties vaak voortkomen uit afwezig leiderschap. Niet uit verkeerde keuzes, maar uit het niet aanwezig zijn. Het niet voelen, niet afstemmen, niet dragen. Deze vormen van non-leiderschap of afwezig leiderschap veroorzaken schade die niet zichtbaar is in spreadsheets, maar voelbaar in de onderstroom van een organisatie. Toch blijven deze thema's grotendeels buiten beeld in leiderschapstrainingen. Ze zijn ongemakkelijk, moeilijk te meten, en vragen om een andere taal — een taal van relationele sensitiviteit en innerlijke beschikbaarheid.

Volgerschap

Ook volgerschap blijft een onderbelicht veld. In veel programma's wordt de nadruk gelegd op 'leiding geven', terwijl het vermogen om te volgen — om ruimte te maken, te dragen, te spiegelen — minstens zo wezenlijk is. Wildschut en Van Vugt beschrijven in *De Natuurlijke Organisatie* hoe leiderschap en volgerschap elkaar voortdurend afwisselen in een evolutionaire dans. Het is geen hiërarchisch spel, maar een relationeel veld waarin richting ontstaat uit afstemming, niet uit positie.

Wanneer we kijken naar teamontwikkeling, zien we dat modellen zoals die van Tuckman en Lencioni² structuur bieden, maar vaak voorbijgaan aan de emotionele realiteit van mensen in groepen. Een team ‘stormt’ niet omdat het in een fase zit, maar omdat er iets gevoeld wordt dat nog geen taal heeft gevonden. Vertrouwen is geen stap in een model, maar een trilling die ontstaat wanneer mensen elkaar werkelijk ontmoeten.

In een tijd waarin leiderschap steeds vaker wordt geassocieerd met efficiency, daadkracht, succes en zichtbaarheid, lijkt er een terugval te zijn naar autoritaire vormen van leidinggeven. Niet alleen in geopolitieke contexten, maar ook binnen organisaties. De opkomst van de ‘Sterke Man’³ — als archetype, als leider, als CEO — is geen toeval. Het is een reactie op collectieve onzekerheid, op het verlangen naar houvast in een wereld die steeds minder voorspelbaar voelt.

Tegelijkertijd zien we dat menselijke relaties binnen organisaties onder een vergrootglas liggen. Wanneer een CEO een relatie aangaat met een medewerker, en dit via een camera of lek naar buiten komt, is de reactie vaak hard en direct: ontslag, publieke veroordeling, reputatieschade. Natuurlijk, dergelijke relaties kunnen leiden tot belangenverstrengeling, voorkeursgedrag en onveiligheid. Maar de snelheid waarmee we oordelen — en vooral de manier waarop organisaties reageren — lijkt eerder ingegeven door angst dan door zorgvuldigheid. Angst voor sociale media, voor reputatieschade, voor de Woke-gemeenschap, voor het verlies van vertrouwen op de beurs.

Waar is in dit alles de menselijkheid gebleven?

Relaties tussen mensen zijn van alle tijden. Ze ontstaan niet in spreadsheets, maar in de onderstroom van samenwerking, nabijheid en gedeelde kwetsbaarheid. Wanneer een relatie zich manifesteert tussen mensen in ongelijke posities, vraagt dat om zorgvuldige reflectie — niet om onmiddellijke bestraffing. Het vraagt om een gesprek over intenties, over context, over de impact op anderen. Maar dat gesprek lijkt nauwelijks plaats te vinden. In plaats daarvan worden maatregelen getroffen om de beeldvorming te kalmeren, niet om de situatie werkelijk te begrijpen.

Deze reflexen zijn geworteld in de eerste bandbreedte van Spiral Dynamics (beige tot en met groen): overlevingswaarden, angstgestuurde reacties (Anxieties), zwart-wit denken.

Het zijn de *ongezonde expressies* van deze waardesystemen — uit balans geraakt door collectieve onzekerheid en het ontbreken van relationele bedding. Er is weinig ruimte voor nuance, voor het erkennen van complexiteit, voor het dragen van ambiguïteit. En juist daar — in die ruimte — ligt de sleutel tot Bewust leiderschap. Leiderschap dat niet alleen stuurt, maar ook voelt. Dat niet alleen handelt, maar ook reflecteert. Dat niet alleen zichtbaar is, maar ook beschikbaar.

Second Sapiens

In deze context biedt de visie van Saïd Dawlabani⁴ op de *Second Sapiens* een hoopvol perspectief. Hij beschrijft een evolutionaire sprong in menselijk bewustzijn: van de technocratische, gefragmenteerde intelligentie van de ‘First of Homo Sapiens’ naar een geïntegreerd, intuïtief en planetair bewustzijn dat geworteld is in de intelligentie van Gaia. Deze sprong is geen lineaire vooruitgang, maar een transformatie — een verschuiving van denken naar voelen, van beheersen naar afstemmen, van dominantie naar co-evolutie.

Intermezzo. Gai verwijst naar een geïntegreerd, intuïtief en planetair bewustzijn dat geworteld is in de intelligentie van Gai. Dit concept vertegenwoordigt een evolutionaire sprong in menselijk bewustzijn, waarbij er een verschuiving plaatsvindt van technocratisch, gefragmenteerde intelligentie naar een meer holistisch en relationele benadering.

Leiderschap in deze tweede bandbreedte is niet langer gebaseerd op macht, controle of zichtbaarheid. Het is een vorm van natuurlijk leiderschap die ontstaat in het moment, in relatie, in resonantie. Volgerschap is hierin geen ondergeschikte rol, maar een gelijkwaardige functie: het vermogen om ruimte te geven, te dragen, te spiegelen en soms richting te geven. Leiderschap en volgerschap wisselen elkaar af in een dans van wederkerigheid, waarin emotionele betrokkenheid niet wordt afgedwongen, maar ontstaat.

Welzijnseconomie

Deze evolutionaire benadering heeft diepgaande implicaties voor de ontwikkeling van organisaties. Organisaties worden niet langer gezien als machines die gestuurd moeten worden, maar als levende systemen die gevoed worden door relaties, waarden en betekenis. In plaats van te sturen op KPI's en controlemechanismen, ontstaat er ruimte voor het veld van de *welzijnseconomie*: een economie die niet draait om groei, maar om bloei. Om het welzijn van mensen, gemeenschappen en ecosystemen. Om het herstellen van verbinding — met onszelf, met elkaar, en met de aarde.

De transitie naar deze nieuwe vorm van leiderschap vraagt moed. Het vraagt om het loslaten van oude reflexen, het openen van innerlijke ruimte, en het durven aanwezig zijn in het ongemak van het niet-weten. Maar juist daar, in die kwetsbare ruimte, ontstaat iets nieuws. Iets zachts. Iets krachtigs. Iets menselijks.

De transitie naar deze nieuwe vorm van leiderschap vraagt moed. Het vraagt om het loslaten van oude reflexen, het openen van innerlijke ruimte, en het durven aanwezig zijn in het ongemak van het niet-weten. Maar juist daar, in die kwetsbare ruimte, ontstaat iets nieuws. Iets zachts. Iets krachtigs. Iets menselijks.

Leiderschap voorbij de façade betekent dat we bereid zijn onze maskers af te leggen en te vertrouwen op de intelligentie van het relationele veld. Het vraagt dat we vertragen om te voelen, luisteren om af te stemmen, en handelen vanuit een bewustzijn dat groter is dan onszelf.

Maak stappen

De eerste stappen naar de tweede bandbreedte zijn verrassend eenvoudig, maar niet gemakkelijk. Ze beginnen bij het oefenen van aanwezigheid: vaker vertragen in gesprekken, stilte toelaten en werkelijk luisteren zonder direct te oordelen. Ze vragen om het ontwikkelen van relationele sensitiviteit: jezelf afstemmen op de emoties en signalen van anderen, en het ongemak leren verdragen dat daarbij kan ontstaan. En ze nodigen uit tot het cultiveren van systemisch bewustzijn: zien dat elke beslissing en elke interactie onderdeel is van een groter geheel, en de verantwoordelijkheid nemen om daarin zorgzaam te bewegen.

Wie deze weg durft te gaan, zet de eerste concrete stappen richting een leiderschap waarin macht en controle plaatsmaken voor resonantie en co-creatie. Een leiderschap waarin volgerschap geen ondergeschiktheid is, maar een gelijkwaardige bijdrage. Daar, voorbij de façade, begint de ware beweging naar evolutionair en menselijk leiderschap.

Noten

1. **Joost Kampen** – *Verwaarloosde organisaties* (2011) en *Destructief Leiderschap* (2019), waarin hij indringend beschrijft hoe afwezig en destructief leiderschap diepe sporen trekt in mensen en organisaties.
2. **Bruce Tuckman & Patrick Lencioni** – Tuckman (1965) introduceerde de bekende fasen van teamontwikkeling (“forming, storming, norming, performing”), terwijl Patrick Lencioni (2002) in *The Five Dysfunctions of a Team* een ander model biedt dat focust op vertrouwen, conflict en verantwoordelijkheid.
3. **Gideon Rachman** – *The Age of the Strongman* (2022), waarin hij de opkomst en invloed van autoritaire leiders (“Sterke Man”-archetype) analyseert in geopolitieke en maatschappelijke context.
4. **Saïd Dawlabani** – *MEMEnomics: The Next-Generation Economic System* (2013), waarin hij Spiral Dynamics toepast op economie en de “Second Sapiens” introduceert als sprong in menselijk bewustzijn.