



---

---

# VOLG DE NIEUWE LEIDER

Het leiderschap dat organisaties, de samenleving en de wereld nodig hebben in een tijd van crisis. Twee visies.

---

---

---

## Op zoek naar onze innerlijke leider

---

Nederland is het meest geschikte land om een nieuw paradigma rond leiderschap te ontwikkelen, meent managementdeskundige Joseph Jaworski.

DOOR MAX CHRISTERN

### JOSEPH JAWORSKI VOELT ZICH THUIS IN

Nederland. Naar eigen zeggen omdat de mensen met wie hij hier sprak en werkte zijn speurtocht naar nieuw leiderschap in de wereld begrijpen. 'Nederlanders willen altijd als eersten meedoen met mijn experimenten', zegt hij. 'Dat komt door jullie *open mind*. Jullie staan sneller dan heel veel andere nationaliteiten open voor nieuwe manieren van denken.'

De Amerikaanse bestsellerauteur van de managementboeken *Synchroniciteit* en *Presence* wijdt zich al bijna drie decennia aan het thema leiderschap. Waar draait het om? Hoe versterk je het? En vooral: wat voor soort nieuw leiderschap is er nodig in organisaties en bedrijven in de huidige, in crisis verkerende wereld? Sinds *Presence* uitkwam in 2001 is hij zijn kennis rond

VOLGENS JAWORSKI HOUDEN  
NIEUWE LEIDERS ZICH BEZIG  
MET MAATSCHAPPELIJKE  
VERANTWOORDELIJKHEID EN  
BEWUSTZIJN.



dat onderwerp aan het verdiepen. 'Ik was nog lang niet tevreden', zegt Jaworski. 'Ik wilde nog veel meer weten.'

De afgelopen anderhalf jaar nam hij een *sabbatical*, om zich daar volledig op te kunnen concentreren. Al zijn bevindingen heeft hij vastgelegd in een boek dat eind dit jaar verschijnt. Nederland krijgt de primeur; hij wil in persoonlijke gesprekken en workshops zijn inzichten dit voorjaar delen met de mensen die in zijn ogen dat nieuwe leiderschap al uitdragen.

Veel van die ontmoetingen hebben plaats op de plek waar hij ook vandaag ontvangt: het oude, gerenoveerde klooster Zin in het Brabantse Vught. Het is een symbolische plek waar oude waarden en nieuwe inzichten worden vervlochten – een inspirerend centrum voor zingeving en werk. De kamer waar we elkaar spreken, brengt meteen een lach op het gezicht van Jaworski: de Heilige Kamer. Met een knipoog naar de synchroniciteit van dit moment, zegt hij: 'Dan kan er weinig meer fout gaan met ons vandaag!'

Nederland is voor hem uitgegroeid tot een interessante laboratorium voor zijn studie. 'Bij de mensen die ik heb gesproken voor mijn onderzoek zaten opvallend

veel Nederlanders', vertelt hij. 'Het heeft, denk ik, te maken met jullie wortels, jullie geschiedenis. De mensen in het kleine Nederland moesten altijd slim en innovatief zijn om te overleven tussen de grote reuzen. Daardoor ontstond een enorme innovatiedrift en die is altijd blijven bestaan – evenals jullie brede kijk op de wereld, dat is ook een belangrijke factor.'

Jaworski ziet hier ook de 'nieuwe leiders' ontstaan, de mensen die via hun dagelijkse keuzes meewerken aan de ontwikkeling van een nieuw paradigma over leiderschap. Hij noemt mensen als Tex Gunning, lid van de Raad van Bestuur van AkzoNobel; Peter Bakker, bestuursvoorzitter van TNT; Feike Sijbesma, bestuursvoorzitter van DSM; Peter Blom, bestuursvoorzitter van Triodos Bank; en uiteraard Herman Wijffels, voormalig topman bij de Rabobank en oud-voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER), 'vader' van al die nieuwe leiders.

Volgens Jaworski leiden zij hun organisaties op een 'nieuwe, minder traditionele manier'. Ze zijn bewuster bezig met de wereld om hen heen en met de verantwoordelijkheid van hun bedrijf. Ze zetten een nieuwe toon. Hij verwijst naar de

plannen bij DSM en TNT waar de bonussen voor het management mede worden bepaald op basis van een aantal duurzaamheidscriteria. 'Dat is nu echt nieuw leiderschap', vindt Jaworski.

Vandaar dat Jaworski hier volgend jaar een nieuw centrum zal openen: de European Leadership Foundation, naar het voorbeeld van wat hij dertig jaar geleden in Amerika deed. 'Dit is voor mij echt de beste plaats om verder te gaan met studies naar het nieuwe denken rond leiderschap', legt hij uit. 'En ik voel in de gesprekken die ik nu met de leiders hier voer dat het klopt. We zijn het vaak eens met elkaar.'

**AANVANKELIJK LEEK HIJ EEN TAMELIJK** traditionele carrière als advocaat tegemoet te gaan, in de voetsporen van zijn vader, Leon Jaworski, de beroemde openbare aanklager van de Amerikaanse president Richard Nixon in het Watergate-schandaal in de jaren zeventig. Maar rond zijn veertigste sloeg Joseph Jaworski rigoureuze een ander pad in. Hij stopte met de advocatuur en ging op zoek naar het antwoord op de vraag waarom dingen in het leven gaan zoals ze gaan. Welke rol, vroeg hij zich af, speelt toeval in het leven – of beter gezegd:



HET KLOOSTER ZIN, GELEGEN IN VUGHT, BIEDT MANAGERS RUIMTE VOOR BEZINNING.

## Levenslessen in

**ZIN, HET KLOOSTER VOOR ZINGEVING EN WERK IN VUGHT,** is voor Joseph Jaworski het officieuze centrum voor nieuw leiderschap. Van 26 tot en met 28 mei geeft hij hier een workshop over Nederlanders als voorlopers in het nieuwe leidinggeven (meer informatie: <http://zinwordt10.zininwerk.nl>). Een maand later opent de Nederlandse vestiging van de Wisdom University hier haar deuren. De universiteit – die in 2005 in Oakland, Californië, werd opgericht door Jim Garrison – biedt een masteropleiding Wisdom Spirituality. Garrison komt in juni zelf naar Zin om het eerste deel van het lesprogramma mede te leiden. Deze zogeheten 'meerdaagse intensive' bij Zin draait in de woorden van programmaleider Gert van Santen, om 'wijsheid en effectiviteit'. 'We richten ons op leidinggevend en professionals die op zoek zijn naar een andere kant in hun werk en leven', vertelt Van Santen. 'Mensen die niet langer op zoek willen naar antwoorden, maar die durven te leven met vragen.'

---

---

# ‘De mensen in het kleine Nederland moesten altijd slim en innovatief zijn om te overleven tussen de grote reuzen’

---

---

synchroniciteit, belangrijke gebeurtenissen die op een ongewone wijze zo gelijktijdig verlopen, dat ze eigenlijk geen toeval meer kunnen zijn.

Hij schreef er de veelgeprezen bestseller *Synchroniciteit* over, die hij als ondertitel meegaf: *De innerlijke weg naar leiderschap*. Want daar zit uiteindelijk zijn focus in de zoektocht: leiderschap. Als sommige gebeurtenissen in het leven op een wonderbaarlijke manier de weg wijzen, hoe kunnen we dan het best de voorwaarden scheppen voor die wonderen? Wat zijn de essenties van succesvol leiderschap? De vragen brachten hem hier in Nederland.

Maar daar ging een weg aan vooraf, en een reeks anekdotes die hem richting in het denken gaven.

In zijn bordeauxrode, lamswollen trui en zijn lichtblauwe overhemd straalt Jaworski iets vertrouwenwekkends uit. Onder zijn keurig gekamde, zilvergrijze haar stralen grote, warme ogen, die meedansen wanneer hij spreekt en die zijn toehoorder als vanzelf de verhalen intrekken. Jaworski zit vol anekdotes, maar deze vindt hij zelf de belangrijkste. Want in dit verhaal, vertelt hij, zit de essentie van zijn missie. ‘Het was 1953 en een hevige tornado trof Waco in Texas’, begint Jaworski te vertellen. ‘Ik

zat daar toen net op de universiteit en zag voor mijn ogen kantoorgebouwen instorten. Honderden mensen kwamen onder het puin te liggen. Ik ging helpen, samen met een groep anderen. We kenden elkaar niet, maar zonder probleem ontstond daar in een mum van tijd een team vrijwilligers, een spontane hulpbrigade van een man of twintig die mensen ging redden. We hadden nauwelijks communicatie nodig. Het leiderschap in die groep ging geruisloos over in elkaars handen. Zo hebben we een paar dagen samengewerkt. We zaten in een *flow* met elkaar. We konden veel meer dan je normaal gesproken zou kunnen. Iedereen

---

---

## het labirint

Matthijs Schouten, ecooloog, taalkundige en godsdienstwetenschapper, is een van de andere docenten. Hij gaat met de studenten al verhalend ‘op reis, langs de grote culturen der mensheid’. Hij wil met de studenten kijken hoe de mens zich in die cultuur ziet in de wereld. ‘Elke cultuur brengt een ander mensbeeld met zich mee’, vertelt Schouten. ‘Ik hoop dat mensen zich na deze reis afvragen hoe ze zichzelf zien.’

Een essentieel onderdeel van het studieprogramma is de wandeling in de tuin van Zin door het labirint, het eeuwenoude symbool voor de levensweg. ‘Een wandeling door het labirint is een metafoor voor de reis door het leven’, legt Schouten uit. ‘De tocht naar binnen draait om loslaten en doordringen tot de kern. Terug naar buiten gaat het erom de verworven kennis te integreren in het dagelijkse leven.’

Wat kan een master in wijsheid en spiritualiteit na afronding van

deze studie? Schouten en Van Santen denken dat deze mensen ‘verbinders’ worden, doordat ze in het dagelijks handelen en denken veranderd zijn. ‘Ik hoop dat mensen hun eigen legende gaan leven’, zegt Van Santen. ‘Leef wie je in essentie bent. Hoe precies? Dat leren we je hier.’

### Korting voor *Ode*-lezers

De *intensive* van de Wisdom University vindt plaats van 21 tot en met 25 juni in klooster Zin in Vught. De voertaal is voornamelijk Engels. De kosten voor deze week bedragen 1600 euro. Lezers van *Ode* krijgen 100 euro korting op het inschrijfgeld. Meer informatie en inschrijving: [www.zininwerk.nl](http://www.zininwerk.nl).

was kapot na afloop, maar ik voelde me ook heel erg verrijkt. Er was daar een team ontstaan dat midden in die chaos van de tornado ontzettend goed samenwerkte.’

Hij vroeg zich later vaak af: wat was de bron voor dat zo natuurlijk ervaren leiderschap? Er is volgens hem maar weinig over geschreven. Dat motiveerde Jaworski nog eens extra om door te zoeken.

Nog een anekdote. Hij vertelt over een zondag in 1980, twee dagen nadat hij zijn afscheid had gevierd als advocaat van Bracewell & Patterson in zijn kantoor in Londen. Het was een zondag als alle andere: hij ging 's ochtends rennen en na thuiskomst *The Sunday Times* lezen. Daar

wijze in een groep geaccepteerd te krijgen, moet je dus, zo concludeerde Jaworski, een manier vinden om die sociale grenzen te laten wegvallen. ‘Alles in de wereld, iedereen in dit universum, is uiteindelijk met elkaar verbonden. *There is separation without separateness*. Apart, maar niet onderling los. De wereld is in wezen onscheidbaar. Allen en alles zijn één.’

Dankzij Bohm kreeg Jaworski het blissende inzicht dat ieder mens in de kern voor alle mensen staat. ‘Daar ligt voor mij de bron van alles, de bron ook voor leiderschap. Want wie in staat is de kern van zichzelf te raken, raakt de hele mensheid. Elk individu dat daartoe in staat is, dat daar

**BOHM HIELP HEM OP WEG MET ZIJN INZICHTEN**, maar het duurde nog vele jaren voordat Jaworski een doorbraak in zijn eigen onderzoeken forceerde. Twee jaar geleden kreeg hij een uitnodiging voor een samenzijn van oud-studenten van David Bohm in Italië. In Pari, bij Siena, zouden ze een week lang praten over de geestelijke erfenis van Bohm. Jaworski: ‘Ik heb alles afgezegd, ben naar Italië gegaan en heb een unieke week gehad met twaalf andere Bohm-adepten.’ De bijeenkomst zelf, vertelt Jaworski stralend – zijn dunne, lange vingers zwaaien er zwierig bij door de lucht – voelde ‘als een opera vol algebraformules’.

---

## ‘Wie in staat is de kern van zichzelf te raken, raakt de hele mensheid’

---

stuitte hij op een artikel over kwantummechanica, de theorie over natuurkundige wetten rondom het gedrag van materie op extreem kleine afstanden. Het artikel ging over David Bohm, een vooraanstaande theoretische fysicus in Londen. ‘In dat stuk herkende ik van alles’, herinnert Jaworski zich. ‘Bohm bracht natuurkunde en bewustzijn prachtig samen. Ik wilde die man ontmoeten. Meteen!’

Jaworski zocht het telefoonnummer van Bohm en kreeg hem aan de lijn. ‘Het klikte tussen ons’, vertelt Jaworski. Een dag later spraken ze af. ‘We hebben de hele dag met elkaar gesproken. Ik vertelde hem uitgebreid over mijn fascinatie voor de natuurlijke acceptatie van leiderschap in tijden van crisis.’

Volgens Bohm vallen in tijden van crisis – zoals bij het voorval in Waco dat Jaworski meemaakte – de sociale grenzen tussen mensen weg. ‘Tussen jou en je medeleden van de hulpbrigade ontstond een *single intelligence*’, legde Bohm hem uit.

Om leiderschap breed en op natuurlijke

gevoelig voor is, draagt bij aan de verandering van alle mensen.’


De theorie is inmiddels wetenschappelijk bewezen door een van Bohms studenten, de natuurkundige John Stuart Bell uit Noord-Ierland, die aantoonde dat de wereld in wezen onscheidbaar is. ‘Hij deed in zijn onderzoek het volgende’, doceert Jaworski. ‘Atoomdeeltjes die in één systeem zaten, werden gescheiden van elkaar en op grote afstand van elkaar geplaatst, bijvoorbeeld het ene atoomdeeltje in New York en het andere in Amsterdam. Als de draairichting van een van die twee deeltjes werd aangepast, veranderde het andere deeltje gelijktijdig ook van draairichting. Dat is het bewijs dat we uiteindelijk allemaal verbonden zijn.’

Het is een manier van denken die aansluit bij Jaworski's nieuw verkregen inzichten over leiderschap. De nieuwe leiders verstaan de kunst om de kern in zichzelf te raken en verandering in gang te zetten – eerst bij zichzelf, daarna bij de groep die hij of zij leidt.

Verrijkt keerde hij terug uit Pari. En toen wist hij ook dat hij verder wilde in deze richting, dat er een nieuw boek geschreven moest worden en dat het tijd werd voor een nieuw centrum voor leiderschap. Het zoeken naar de bron van leiderschap in jezelf is zijn levensmissie geworden.

Zijn enthousiasme is aanstekelijk, dat weet hij zelf ook wel. Jaworski wil zijn inzichten dan ook ontzettend graag delen. En Nederlanders, benadrukt hij nog maar eens, staan open voor dit verhaal. ‘Jullie hebben een talent om samen te werken. Dat maakt het vinden van de bron van leiderschap een stuk makkelijker.’

En hij voegt er waarschuwend aan toe: ‘Het is duidelijk dat we nu nieuw leiderschap in de wereld nodig hebben. Er zijn grote problemen die dringend om een oplossing vragen. In feite blaast nu over de hele wereld die tornado die ik in Waco zag. Als we nu die groep kunnen vormen, die hulpbrigade, dan komt er iets moois tot stand. Nederland speelt daar een belangrijke rol bij. Let maar op!’ ■

A close-up portrait of Karin Jironet, a woman with long dark hair, looking slightly to the right with a thoughtful expression. She is wearing a light-colored blazer and a small diamond earring. The background is a soft-focus green outdoor setting.

VOLGENS JIRONET  
IS EEN PERSOONLIJK  
ONTWIKKELINGSPROCES  
NODIG OM TE LEREN OVER DE  
DYNAMIEK VAN MACHT.

---

## In elke vrouw zit een leider

---

Wat hebben Dante en vrouwelijke leiders gemeen? Het vermogen om anderen te leiden door eerst zichzelf te begrijpen.

DOOR KARIN JIRONET

**IN ELKE VROUW ZIT EEN LEIDER. ZE** geeft leiding aan haar eigen unieke leven, of dat nu binnen een bedrijf is of in een andere omgeving. Dat is iets geweldigs. In elke context van het leven heeft ze de kans een verbinding aan te gaan met zichzelf en de ander. Houdt ze een baby vast, dan heeft dat betekenis. Ziet ze dat een collega het moeilijk heeft, dan sluit ze haar even in haar hart.

In het bedrijfsleven is vrouwelijk leiderschap een vorm van leidinggeven die we nog niet op grote schaal hebben gezien. Tot dusver zijn het mannen die dominant zijn

op dit terrein, waaraan ze vormgeven in hun eigen specifieke stijl, die er hoofdzakelijk op is gericht zich te onderscheiden door competitie en winnen. Die stijl voldoet in kaders die daartoe geëigend zijn, maar is niet per definitie wat wordt verlangd als een algemeen geldende benadering van leiderschap.

Nu oude machtsstructuren – met als voornaamste voorbeeld de financiële instellingen – instorten en de dagelijkse communicatie zich afspeelt via complexe sociale netwerken, is er geen ander houvast dan onszelf en de mate waarin we kunnen vertrouwen op ons vermogen om onze relaties te hanteren.

Vrouwelijk leiderschap kenmerkt zich door zijn gerichtheid op het opbouwen en onderhouden van relaties, een vermogen dat vraagt om zorgvuldigheid, het gebruik van non-cognitieve functies als intuïtie en de wens om duurzame oplossingen te scheppen voor acute problemen. Het is nieuw leiderschap voor ongekende tijden. Het is de oplossing voor de overgangperiode die onze maatschappij doormaakt. Vrouwen – nu nog aan de periferie – moeten deze gelegenheid aangrijpen om eraan bij te dragen dat het slaagt.

Hoe moeten wij vrouwen ons voorbereiden op de volgende stap in de ontwikkeling van leiderschap? Ondanks de aanwijsbare behoefte aan dit nieuwe leiderschap en het feit dat vrouwen in wezen de elementen ervan al van nature binnen bereik hebben, vinden velen van ons het moeilijk om binnen een onderneming authentiek leiderschap uit te oefenen.

Om hun rol in de beïnvloeding van de wijze waarop leiding wordt gegeven te ondersteunen, zijn vrouwen erbij gebaat inzicht te krijgen in de dynamiek van macht. De beste benadering daarvoor is te kijken hoe we zelf met macht omgaan. Dat vergt een intensief persoonlijk ontwikkelingsproces, een innerlijke psycho-spirituele zoektocht waarbij we ingaan op de conflicten tussen wat we willen en wat we doen.

Dantes reis door het vagevuur in *De Goddelijke Komedie* biedt sprekende voorbeelden van dit proces. De zeven zonden

en deugden helpen ons de werking van het innerlijke leven, waardoor we vastgeketend blijven aan oude gewoonten, te begrijpen en te benoemen. Hoogmoed, afgunst, boosheid, luiheid, hebzucht, gulzigheid en lust: het zijn eigenschappen die in ons allemaal aanwezig zijn en vanzelfsprekend een rol spelen in leiderschap. Maar in hoeverre bepalen die neigingen ons handelen?

**NEEM BIJVOORBEELD BOOSHEID. VEEL** vrouwelijke leidinggevendenden vinden het moeilijk de juiste balans te vinden tussen boosheid en meegaandheid. Ze denken dat ze maar al te makkelijk óf als kreng óf als doetje worden gezien. Dat kan heel goed vooroordelen van collega's weerspiegelen, maar het kan ook duiden op weinig zelfreflectie of een ongedifferentieerde relatie met boosheid en zachtaardigheid. Hoe dan ook, door deze tegenpolen te onderzoeken is het mogelijk om voor zowel boosheid als zachtheid bewustere en meer gevarieerde reacties en uitingsvormen te vinden.

Vrouwen die neigen tot obsessief-compulsieve boosheid doen er goed aan eens te kijken naar hoe ze die naar buiten brengen. Bij een overmaat aan feiten en resultaten wordt het innerlijke leven voor een groot deel eenvoudig onder de voet gelopen of weggewuïfd. Maar alles wat strak en gecontroleerd is, is niet per definitie probleemloos. Soms kan achter een onverstoerbare buitenkant veel rancune schuilgaan die dan een uitweg vindt in een vlijmscherpe toon en een gebrek aan echte interactie met collega's.

Een van de vrouwen met wie ik heb gewerkt, sprak haar angst uit om als onbetrouwbaar te worden gezien, als iemand die 'geen grip op de zaak' had. Ze voelde zich alleen veilig in een voordeelpositie. Ze vertelde dat ze anderen voortdurend haar eigen hoge maatstaven oplegde. Ze reageerde woedend en intimiderend als een van haar collega's verzaakte. Ze vond voldoening in de wetenschap dat ze harder werkte dan de anderen.

Maar ze kreeg kritiek op haar communicatiestijl, die als koud en grillig werd ervaren. Ze begreep niet waarom, maar was

bereid ernaar te kijken. Mijn taak was te luisteren naar hoe ze tegen zichzelf praatte en meer empathie en verbeeldingskracht in die innerlijke dialoog te brengen.

Met behulp van humor en actieve verbeeldingskracht kon ze het leuk gaan vinden zoiets als 'ik weet het niet' te zeggen en zichzelf toe te staan hulpeloosheid te ervaren. Ze ontdekte een kern van innerlijke rust en leerde die door ademhalingsoefeningen op te zoeken en te koesteren. Dat hielp haar ook in te zien dat het misschien niet nodig was op elke provocatie te reageren of te ontploffen van woede als ze zich gemanipuleerd voelde. Ze ontwikkelde zelfvertrouwen en een gezond besef van de waarde van haar plichtsgevoel.

Dante leert ons dat we door boosheid in een soort wolk terechtkomen. Voor vrouwen met onuitsproken boosheid kan het goed zijn die wolk en de kleverige, bozige verwardheid die hij creëert te leren herkennen. Van Dante leren we ook dat we, door het uit te houden in die wolk en de discipline op te brengen om de boosheid onder ogen te zien en de oorzaak ervan te onderkennen, ons ervan kunnen bevrijden.

Voel je je geïntimideerd en bang dat er iets van je gevraagd wordt dat je niet wilt? Gebruik dan je boosheid om erachter te komen of dat een reële dreiging is of niet. Weet je eenmaal hoe de feitelijke situatie ligt, overweeg dan wat je keuzes zijn. Vraag jezelf wat je wilt en vergelijk dat met wat je als verplichting ervaart. Kijk naar je weerstand en onderzoek hoe het voelt om assertief te zijn. Misschien kun je een klein risico nemen door rechtstreeks en spontaan uit te spreken wat je wilt of waar je boos over bent of aan wie je je inferieur voelt.

Boosheid – ook wanneer die passief is – is een belangrijk element om te herkennen en te hanteren. Het is een emotie die een kritieke rol speelt in het leven van vrouwen die zich niet erkend voelen in hun inspanningen of die zich gedwongen voelen aan de verwachtingen te voldoen in banen of relaties waar ze ontevreden over zijn, maar die ze niet durven aan te vechten. Een zachte en milde benadering kan iemand helpen uit die verblindende



DANTES GODDELIJKE KOMEDIE GEEFT BELANGRIJKE AANWIJZINGEN VOOR JE INNERLIJKE ONTPLOOIING.

## Vrouwelijk leiderschap kenmerkt zich door zijn gerichtheid op het opbouwen en onderhouden van relaties, een vermogen dat vraagt om zorgvuldigheid

rookwolk van boosheid te stappen en kan een nieuw perspectief bieden met veel meer vrijheid tot zelfstandig handelen.

**DE MEESTE VROUWEN DIE LEIDINGGEVEN**, zijn van middelbare leeftijd. Het is geen geheim dat dit een periode is waarin veel mensen stilstaan bij wat ze hebben bereikt, wat de werkelijke waarde van het leven is en hoe het zal zijn om te sterven. De middelbare leeftijd biedt een unieke kans om boven voor de hand liggende identificaties en rollen uit te stijgen, onze schaduwkanten onder ogen te zien en sommige ervan te integreren en spirituele aspecten van de persoonlijkheid te ontwikkelen.

De vrouwen met wie ik werk, hebben hetzelfde gedaan als Dante: ze hebben ervoor gekozen wakker te worden en om zich heen te kijken, hun moed bij elkaar te schrapen en de reis te aanvaarden die leidt door hun innerlijk landschap, gevormd door opvoeding en ervaringen, en het in kaart te brengen ervan, zodat er bewustwording ontstaat en er bevrijding uit de valkuilen in dat gebied kan plaatsvinden.

De voordelen van al het werk dat in zo'n proces gaat zitten, zijn bijvoorbeeld mededogen met jezelf en de ander, evenwicht tussen activiteit en rust, en bewust omgaan

met timing; omdat vrouwen minder gefixeerd zijn op hun eigen doelen, kunnen ze makkelijker overzien wanneer het juiste moment daar is voor een bepaalde activiteit of beslissing.

Bovendien hebben vrouwen toegang tot een vorm van creatieve intelligentie die niet op rationaliteit is gebaseerd. Misschien is het intuïtie, of een vorm van creativiteit. In elk geval biedt het volkomen nieuwe manieren om een willekeurige situatie te bezien. Het is met nieuwe ogen naar de wereld kijken.

Wie deze nieuwe invalshoek optimaal wil benutten, moet wel de consequenties nemen, wat niet altijd makkelijk is. In een bedrijfscontext betekent dat misschien tegen een meerderheid van aandeelhoudersbelangen ingaan of een sociale code of de verwachtingen van collega's trotseren.

We kunnen allemaal voorbeelden bedenken van leidinggevendenden die zo verblind zijn geraakt door hun eigen inspiratie, dat er roekeloze beslissingen worden genomen. De negatieve uitwerking van dat soort inspiratie treffen we vaak aan onder diegenen die de pijn van hun verwondingen nog niet ondergaan en geheeld hebben, bij mensen die het vagevuur nog niet zijn binnengegaan. Het vagevuur cultiveert dat

inzicht dat nodig is voor een onbaatzuchtig gebruik van de creatieve intelligentie.

De ontwikkeling van de positieve animus, de innerlijke wijze oude man die, eenmaal geïntegreerd, de vrouw compleetert en haar volledig vrouw maakt, is wezenlijk voor elke vrouw in een leiderschapsfunctie. Deze animus wordt de stem van het geweten, op een manier zodat geen enkele neiging tot zelfmisleiding vat op haar krijgt. Eerlijkheid wordt belangrijker dan 'hoe het zou moeten'.

Bewuste relaties zijn de brandstof van vrouwelijk leiderschap. In een wereld die niet langer wordt bestuurd door enkelvoudig leiderschap, maar door omstandigheden en onderlinge afhankelijkheden, gaat het bij leiderschap om de manier waarop we met onze professionele relaties aangaan. Vrouwelijke leiders die eraan hebben gewerkt vaste voet te krijgen in hun innerlijk hebben het vermogen leiding te geven in complexe en uiteenlopende omgevings. Hun inzicht in het leiden van anderen begint met hun inzicht in zichzelf. ■

*Dit is een bewerkt fragment uit De essentie van vrouwelijk leiderschap van Karin Jironet, in april uitgegeven door Business Contact.*