

Het Leiderschapsveld

Inleiding – De noodzaak van een ander perspectief

De wereld verandert sneller dan onze beelden over leiderschap. In tijden van toenemende complexiteit, systeemdruk en culturele verschuivingen lopen veel organisaties tegen de grenzen aan van het klassieke leiderschapsdenken. We blijven zoeken naar betere leiders, maar zelden onderzoeken we de omstandigheden waarin leiderschap überhaupt kan ontstaan.

Onder de juiste condities kan een leiderschapsveld ontstaan: een ruimte waarin iets groters dan individuele bekwaamheid werkzaam wordt. Leiderschap wordt dan niet langer gezien als vooral een persoonlijke eigenschap, maar als een levend proces dat zich afspeelt tussen mensen, contexten en betekenislagen. Het is een veld waarin afstemming, resonantie en energie voelbaar worden, allemaal voorwaarden waardoor ontwikkeling niet alleen van de leider, maar ook van de organisatie mogelijk wordt (vgl. Kellerman, 2012; Scharmer, 2009).

Na bijna twintig jaar werken binnen wat Barbara Kellerman de “leiderschapsindustrie” noemt, herken ik de spanning tussen intentie en realiteit. We trainen leiders om bewuster te handelen, maar zelden nemen we de context mee waarin hun handelen voortdurend wordt beïnvloed. Zodra iemand na een bezinningsweekend op maandag weer terugkeert naar de hectiek van de organisatie, wordt hij of zij vaak onmiddellijk meegezogen in een krachtenveld dat sterker is dan het individu. Dat is geen persoonlijke tekortkoming, maar een structureel fenomeen.

Leiderschap vraagt daarom om een ander soort aandacht: een systemisch bewustzijn dat zich richt op de relaties tussen delen van het geheel. In plaats van leiders te beschouwen als dragers van verandering, kunnen we onderzoeken welke condities in de organisatie-verandering überhaupt mogelijk maken. Zo verschuift de focus van het individu naar “het veld” waarin leiderschap kan gedijen.

De leiderschapsindustrie en haar grenzen

Barbara Kellerman (2012) beschreef al meer dan tien jaar geleden hoe de “leiderschapsindustrie” een omvangrijk economisch en cultureel verschijnsel is geworden. Een industrie die miljoenen mensen traint, coacht en certificeert, maar die zelden wezenlijk verandert hoe organisaties functioneren. De vele programma’s, retraites en masterclasses appelleren aan het (meestal oprechte) verlangen van leiders om te groeien, maar doen dat vaak zonder de contextuele complexiteit waarin leiderschap zich ontvouwt werkelijk te erkennen.

Ik herken deze paradox uit eigen ervaring. In talloze leiderschapsprogramma’s proberen we deelnemers te helpen nieuwe perspectieven te ontwikkelen, maar zelden kunnen we de structurele krachten die hun dagelijks handelen bepalen wezenlijk adresseren. Zodra de training voorbij is, keert men terug naar dezelfde omgeving: vergaderdruk, onduidelijke verantwoordelijkheden, onuitgesproken machtsrelaties, prestatie-indicatoren. Het systeem absorbeert de intentie.

Daarin schuilt een belangrijke blinde vlek van veel ontwikkeltrajecten: ze richten zich op het individu, terwijl leiderschap zich manifesteert in de ruimte *tussen* mensen. We proberen individuen te “versterken” of “weerbaarder” te maken, terwijl de werkelijke hefboom ligt in de relaties, structuren en onderliggende aannames die het veld van de organisatie vormen.

Pierre Bourdieu (1992) gebruikte het begrip *veld* om precies dit samenspel van posities, belangen en krachten te duiden. Elk veld, schreef hij, kent zijn eigen logica: regels die bepalen wat mogelijk is en wat niet. Leiderschap in organisaties volgt dezelfde dynamiek: het wordt begrensd en gevormd door onzichtbare krachten van cultuur, hiërarchie, taal en historie.

Wanneer we die veldynamiek niet onderzoeken, blijven we leiders aanspreken op iets waar ze nauwelijks grip op hebben. Het gevolg is dat zij vaak het gevoel krijgen te falen, terwijl ze in werkelijkheid gevangen zitten in patronen die collectief worden geproduceerd.

Van cultuur naar veld

In veel organisaties wordt leiderschap nog steeds benaderd vanuit het idee van *cultuurverandering*. De cultuur wordt dan gezien als iets wat door leiders “beïnvloed” of “aangestuurd” kan worden: een object dat gemeten, gemanaged en verbeterd moet worden. Maar die benadering miskent vaak dat cultuur zelf een levend systeem is. In feite is het een expressie van diepere patronen in hoe mensen betekenis geven, zich tot elkaar verhouden en met hun omgeving omgaan.

Gregory Bateson (1972) maakte al onderscheid tussen verschillende niveaus van leren en verandering. Hij toonde aan dat de meeste interventies zich richten op gedrags- of overtuigingsniveau, terwijl echte transformatie plaatsvindt op een dieper niveau: dat van identiteit, context en relatie. Als we dit toepassen op organisaties, kunnen we zeggen dat cultuur slechts de zichtbare laag is van iets veel fundamentele. Daaronder liggen de velden van intentie, identiteit en betekenis vaak grotendeels onbewust, terwijl ze bepalend zijn voor wat mogelijk is.

Het begrip *veld* opent hier een rijkere manier van kijken. Waar cultuur de nadruk legt op stabiliteit, wijst het veld op beweging. Een veld is niet iets wat je bezit, maar een dynamische ruimte van interactie, geladen met energie, spanning en potentiaal. Binnen een veld kunnen patronen ontstaan, oplossen en opnieuw configureren.

Ik merk dat deze metafoor mij helpt om minder te denken in termen van oorzaak en gevolg, en meer in termen van condities. Niet: *hoe verander ik deze cultuur* maar *onder welke condities kan een nieuw veld van samenwerking, vertrouwen of vernieuwing ontstaan?* Daarmee verschuift de aandacht van controle naar ontvankelijkheid, van handelen naar waarnemen.

Door de bril van veld-denken gezien, wordt leiderschap niet langer een individuele vaardigheid, maar een vorm van gezamenlijke afstemming, een proces van luisteren naar wat zich wil ontfouwen, in plaats van sturen op wat we vooraf bedacht hebben (vgl. Scharmer, 2009; Wheatley, 1992).

Het leiderschapsveld – een ruimte van relatie

Wanneer ik spreek over een *leiderschapsveld*, doel ik op de ruimte waarin leiderschap als fenomeen kan ontstaan. Niet op de persoon van de leider, maar op het samenspel van relaties, betekenissen en energie dat leiderschap mogelijk maakt. Een veld is voor mij niet zozeer een metafoor in poëtische zin, maar eerder een werkbaar beeld om te begrijpen hoe iets onzichtbaars toch reëel kan zijn: een krachtveld van wederzijdse beïnvloeding.

In dat veld werken meerdere lagen tegelijk. Er is een zichtbare laag van gedrag en besluitvorming, maar daaronder stromen subtielere vormen van afstemming: hoe mensen elkaar aanvoelen, ruimte geven of juist begrenzen. Een leiderschapsveld krijgt richting door intentie, wordt gevoed door vertrouwen en krijgt vorm door taal, ritme en ritueel. Het ontstaat wanneer mensen bereid zijn om hun handelen bewust te verbinden met een groter geheel dan hun persoonlijke belang.

Margaret Wheatley (1992) liet al zien hoe concepten uit de natuurkunde (zoals veld, resonantie en zelforganisatie) nieuwe inzichten kunnen bieden voor leiderschap. In de klassieke mechanica werd een veld gezien als een kracht die zich door de ruimte uitstrekt. In moderne fysica zijn velden fundamenteel geworden dan de materie zelf: deeltjes zijn slechts lokale verstoringen in een veld van energie. Die gedachte raakt me, omdat ze iets zegt over hoe leiderschap zich manifesteert: niet als eigendom, maar als expressie van onderliggende dynamieken.

In een organisatie betekent dit dat leiderschap zich niet laat reduceren tot één persoon of functie. Het is een collectieve kwaliteit die tot leven komt waar relaties in balans zijn en waar de onderlinge resonantie sterk genoeg is om richting te geven aan het geheel. Onder de juiste condities ontstaat een veld waarin leiderschap in de breedte kan gedijen: een veld van verbinding, holding en energie (vgl. Scharmer & Senge, 2005).

Een ecologisch begrip van leiderschap

Wanneer ik het begrip *veld* verder doordenk, ontstaat vanzelf een ecologisch perspectief. In een ecosysteem beïnvloedt alles elkaar voortdurend: bodem, lucht, water, licht en leven vormen een geheel waarin elke beweging weerklank vindt in het geheel. Zo werkt het ook in organisaties. Wat we “leiderschap” noemen, is niet de oorzaak van verandering, maar een van de vele verschijningsvormen ervan.

Gregory Bateson (1972) sprak over de *ecologie van de geest* waarmee hij doelde op het besef dat denken, voelen en handelen ingebed zijn in grotere systemen van betekenis. Vanuit die optiek kan leiderschap niet los worden gezien van het netwerk van relaties waarin het ontstaat. Een leider is geen losstaande bron, maar een geleider: iemand die zichzelf openstelt om zichzelf te verbinden met een groter geheel en die van daaruit verdere verbindingen mogelijk maakt waardoor nieuwe patronen zich kunnen vormen.

In die zin is leiderschap niet iets wat *iemand doet*, maar iets wat *ontstaat*, een emergent proces dat afhankelijk is van de kwaliteit van aandacht in het systeem. Wanneer mensen zich werkelijk afstemmen op elkaar en op hun context, ontstaat er een veld van wederkerigheid dat richting kan geven zonder dat iemand hoeft te domineren.

Dat vraagt om een andere vorm van bewustzijn: een die niet primair streeft naar controle, maar naar resonantie. Net als in een ecosysteem waar stabiliteit geen kwestie is van starheid, maar van dynamisch evenwicht. Leaders die dit begrijpen, handelen niet vanuit macht, maar vanuit samenhang. Ze nodigen uit tot luisteren, tot vertragen, tot het waarnemen van subtiele verschuivingen in het veld, signalen die vaak preciezer zijn dan onze plannen (vgl. Wheatley, 1992; Capra, 1996).

De condities van een levend leiderschapsveld

Als leiderschap niet langer uitsluitend een optelsom is van individuele eigenschappen, maar een veld dat ontstaat tussen mensen, dan verschuift de vraag van *‘hoe word ik een betere leider?’* naar *hoe kunnen we samen de condities creëren waarin leiderschap zich kan ontplooiën?* Otto Scharmer (2009) beschrijft dit als het verschil tussen *downloading* (handelen vanuit bestaande patronen) en *presencing*: aanwezig zijn bij wat zich wil ontplooiën. In die tweede houding ligt een sleutel tot het begrijpen van leiderschapsvelden. Ze vraagt om een kwaliteit van aandacht die niet gericht is op beheersen of voorspellen, maar op het luisteren naar wat nog niet zichtbaar is.

Een levend leiderschapsveld kenmerkt zich door drie fundamentele condities. De eerste is **veiligheid**: een psychologische ruimte waarin mensen zich vrij voelen om te spreken, te twijfelen en te experimenteren zonder directe correctie. De tweede is **vertraging**: het vermogen om het tempo van productie en besluitvorming soms te onderbreken, zodat reflectie en betekenisgeving kunnen plaatsvinden. De derde is **resonantie**: het subtiele gevoel dat er afstemming is tussen mensen en dat er iets “klopt” in wat er gezamenlijk gebeurt.

In mijn ervaring zijn het juist deze condities die het verschil maken tussen oppervlakkige samenwerking en werkelijke co-creatie. Ze vormen het ecologische klimaat waarin leiderschap kan gedijen. Wanneer veiligheid ontbreekt, verschrompelt het veld. Wanneer resonantie verdwijnt, valt het uit elkaar in losse fragmenten.

Vanuit dit perspectief, betekent leiderschap binnen zorgdragen voor de kwaliteit van de ruimte die het veld draagt. Niet door in te grijpen, maar door waar te nemen, af te stemmen en kleine interventies te doen die het veld vitaliseren. Het is een houding die evenveel vraagt van het hoofd als van het hart, een balans tussen inzicht, intuïtie en intentie (vgl. Torbert, 2004; Wilber, 2000).

Het leiderschapsveld als collectief bewustzijn

Wanneer we leiderschap zien als gedragen door een veld, wordt duidelijk dat de kwaliteit van dat veld niet alleen afhankelijk is van structuur of strategie, maar van bewustzijn. Niet alleen het individuele bewustzijn van één leider, maar net zo goed of misschien zelfs meer naar het **collectieve bewustzijn** van de groep of organisatie. Dat bewustzijn is voelbaar: in de toon van gesprekken, in de snelheid waarmee besluiten worden genomen, in de mate van aandacht die mensen elkaar geven.

Een organisatie met een helder veld voelt anders aan. Er is richting zonder dwang, ruimte zonder chaos, helderheid zonder hardheid. Mensen ervaren betekenis in wat ze doen, niet omdat het hen is opgedragen, maar omdat ze zich verbonden weten met een groter geheel. Dat gevoel van verbondenheid is geen abstract ideaal, maar een reële kracht die het systeem ordent en energie geeft.

Ken Wilber (2000) beschrijft dit als een verschuiving van *I* naar *We*, van individueel naar collectief bewustzijn. Wanneer die verschuiving plaatsvindt, wordt leiderschap een gedeelde praktijk: een voortdurende dialoog tussen binnenwereld en buitenwereld, tussen persoonlijke intentie en collectieve richting. Het leiderschapsveld fungeert dan als een spiegel: het laat zien waar het bewustzijn zich vernauwt en waar het zich verruimt.

In zulke velden ontstaat een ander soort gesprek. Niet het debat van standpunten, maar de dialoog waarin luisteren belangrijker wordt dan overtuigen. Hierin raken inzichten van David Bohm (1980) aan de praktijk van leiderschap: dialoog als middel om het denken zelf te onderzoeken. Leiderschap binnen dit bewustzijn is niet alleen gericht op besluiten nemen, maar eerder op het mogelijk maken van helderheid, een proces waarin betekenis zich ontvouwt in relatie.

Ik ervaar dat juist in dit soort velden een ander en bijzonder dimensie voelbaar wordt. Het manifesteert zich als aanwezigheid, als stilte tussen woorden, als het besef dat we niet *in* een veld werken, maar er onderdeel van zijn.

Een open onderzoek – uitnodiging tot dialoog

Wat mij het meest fascineert aan het denken in termen van een leiderschapsveld, is dat het geen vaststaand model oplevert, maar een open ruimte voor gezamenlijk onderzoek. Het nodigt uit tot het stellen van vragen in plaats van het geven van antwoorden. Wat maakt dat sommige velden vitaliteit uitstralen en andere juist stollen? Hoe verhouden persoonlijke intenties zich tot collectieve bewegingen? Wat betekent dit voor de vele leiderschap programma's gericht op het individu? En hoe kunnen we als begeleiders, onderzoekers en leiders die processen leren waarnemen in plaats van beheersen?

Met deze website wil ik een plek creëren waar dat onderzoek publiek kan plaatsvinden: een veld van uitwisseling waarin inzichten uit wetenschap, praktijk en inheemse kennis elkaar kunnen ontmoeten. Niet om tot één waarheid te komen, maar om patronen zichtbaar te maken die helpen begrijpen wat leiderschap werkelijk in beweging zet.

Daarin is dialoog een centrale praktijk. Niet het debat waarin posities botsen, maar het luisteren waarin iets nieuws kan verschijnen. Zoals Bohm (1980) het beschreef: een gesprek waarin de betekenis zelf in beweging komt. Zo'n dialoog vraagt niet om gelijk krijgen, maar om samen denken. Om het risico te nemen dat je inzicht verandert terwijl je luistert.

Ik zie het leiderschapsveld dan ook als een levend laboratorium. Een plek waar kennis en ervaring voortdurend worden herladen. Waar systemische, fenomenologische en ervaringsgerichte benaderingen elkaar niet uitsluiten maar aanvullen. En waar de ontwikkeling van leiderschap niet langer wordt gezien als individueel traject, maar als collectieve oefening in bewustzijn.

Naast mijn eigen praktijk in verschillende organisaties, hoop ik dit plek te voeden door blogs te schrijven, gasten uit te nodigen om bij te dragen in de vorm van gastblogs, interviews te organiseren. Wie zich aangesproken voelt, is van harte uitgenodigd om mee te denken, te schrijven, te onderzoeken. Het veld wordt sterker naarmate meer perspectieven erin kunnen resoneren.

Literatuur (selectie)

- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. University of Chicago Press.
 - Bohm, D. (1980). *Wholeness and the Implicate Order*. Routledge.
 - Bourdieu, P. (1992). *The Logic of Practice*. Stanford University Press.
 - Capra, F. (1996). *The Web of Life*. Anchor Books.
 - Kellerman, B. (2012). *The End of Leadership*. HarperCollins.
 - Scharmer, O. (2009). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler.
 - Scharmer, O. & Senge, P. (2005). *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Doubleday.
 - Torbert, W. (2004). *Action Inquiry*. Berrett-Koehler.
 - Wheatley, M. (1992). *Leadership and the New Science*. Berrett-Koehler.
 - Wilber, K. (2000). *A Theory of Everything*. Shambhala.
-