

# Het lichaam als leermeester in persoonlijke en leiderschapsontwikkeling

*Door A.D. Mol, V.M.M. Spit*

**De Oosterse krijgskunst biedt waardevolle ingangen voor de dagelijkse praktijk van ontmoeten, communiceren en beïnvloeden. Vaardigheden die onmisbaar zijn bij het leiding en richting geven vanuit een inhoudelijke of hiërarchisch leidinggevende rol. Vanuit het perspectief van de krijgskunst zijn het lichaam en het lichaamsbewustzijn leidend bij het uitoefenen en ondergaan van invloed. Eerst in contact zijn met jezelf en je eigen lijf om vervolgens in het hier en nu optimaal het contact met de ander aan te kunnen gaan.**

We vinden niet alleen in de krijgskunst maar onder andere ook vanuit het systemisch werken en denken heel goede aanknopingspunten voor persoonlijke en leiderschapsontwikkeling. In deze syllabus beschrijven we vanuit de krijgskunst de drie fundamentele aspecten van het in contact zijn met- en beïnvloeden van anderen en ondersteunen én deze aspecten vanuit het systemisch gedachtegoed. De drie aspecten worden ook wel eens het Aikido-ABC genoemd:

1. **A**fstand en **a**andacht
2. **B**alans en **b**alansherstel
3. **C**entrumcontrole

We werken, leren en manifesteren ons vanuit ons hoofd, hart en lijf. Covey noemt dat het 'Paradigma van de complete mens'. In onze ontwikkelprogramma's werken we op basis van fysieke ervaringsoefeningen en reflectie. Door te ervaren ontdekt je de patronen in jezelf en daarmee de handvatten om jezelf en de professionals waaraan je leiding geeft effectiever te beïnvloeden en te ontwikkelen.

## **1. Afstand en aandacht**

In de krijgskunst is afstand een cruciaal begrip. Als we kijken naar de afstand tussen jezelf en de ander onderscheiden we in de krijgskunst drie zones, die van veraf naar dichtbij voeren.

1. In de eerste zone is de afstand tussen jou en de ander zo groot dat je elkaar niet kunt aanraken. In de fysieke zin zijn jullie beide niet "te raken". Naast het ontbreken van fysieke raakbaarheid op deze afstand kun je deze zone ook beschouwen als de afstand waarop je elkaar niet kunt verstaan en niet kunt zien. Deze zone kan heel comfortabel voor je voelen, omdat je in feite gemakkelijk op jezelf kunt zijn en min of meer in je eigen wereld kunt verkeren. De interactie met de ander in het hier en nu is op deze afstand van elkaar echter lastig of gewoonweg niet aan de orde.

2. De tweede zone begint precies op de afstand waarop je de ander net kunt aanraken. Stel je maar voor dat je allebei je armen strekt en jullie handen elkaar lichtjes kunnen raken. Op dit punt raken jullie persoonlijke ruimten elkaar. Persoonlijke ruimte, zoals we die allemaal om ons zelf heen hebben en ervaren. In het algemeen gesteld worden dat het vanaf deze zone wat spannender wordt om in elkaars buurt te zijn. In de krijgskunst markeert deze zone de afstand waarop "raakbaarheid" ontstaat. Deze afstand vraagt ook alertheid, met name als je de intentie en betrouwbaarheid van de ander niet goed kunt doorzien. Vanaf hier is het mogelijk om elkaar te verstaan en echt te zien, als je elkaar tenminste bewust aandacht schenkt. Deze afstand kan weliswaar spannender zijn dan zone een, maar dichterbij elkaar verkeren kan - door de wederzijdse raakbaarheid - juist ook verbinding en blijdschap geven. Bijvoorbeeld wanneer je een goede bekende of vriend ontmoet en dichterbij je hebt.
  
3. De derde zone begint wanneer je nog één of meer stappen naar de ander toe zet. We begeven ons op een afstand van de ander waarop fysiek contact, oogcontact en een gesprek mogelijk zijn. In deze fase kun je eigenlijk niet meer om elkaars aanwezigheid heen. En naar alle waarschijnlijkheid is jullie aandacht dan ook op elkaar gericht. Je kunt deze zone zeker ook als intiem ervaren. Er ontstaat meestal een moment van bewustwording en reflectie: wil je zo dicht bij elkaar zijn of niet? En volgend daarop een bewuste keuze: blijf je op deze afstand van elkaar staan of zet je een stap terug en neem je wat meer afstand tot de ander?  
Men zegt wel eens dat lang oogcontact in zone drie uiteindelijk leidt tot vrijen of vechten. Voor beide geldt dat je beide zowel raakbaar bent door de ander als ook dat je de ander kunt raken. In de fysieke en psychologische zin van het woord. Vrijen en vechten zijn vormen van intens contact en in die zin beide intiem.

We hebben allemaal zo onze eigen patronen rondom het thema 'afstand en nabijheid'. De een laat zich bijvoorbeeld gemakkelijk aanraken en/of raakt gemakkelijk anderen aan. De ander houdt bij voorkeur wat meer afstand en/of wordt liever niet aangeraakt. En dit is vaak ook afhankelijk van de situatie en om wie het gaat.

Ook vanuit het systemisch gedachtegoed zijn afstand en aandacht fundamentele begrippen. Wij mensen zijn sociale wezens. Wij ontleen onze identiteit aan anderen en ontwikkelen ons dankzij de mensen om ons heen. Met name zijn diegenen die dichtbij ons staan van belang. We zijn gevoelig voor hun aandacht, erkenning en bevestiging en daarmee impliciet ook voor afwijzing en verwaarlozing.

Om dit kort toe te lichten: vlak na de geboorte zijn moeder en het kind over het algemeen onafscheidelijk en kan het voor de moeder nog moeilijk zijn om het kind uit handen te geven en/of tijdelijk toe te vertrouwen aan de zorg van een ander. Tegelijkertijd is het pasgeboren kind sterk op de moeder gericht. Gaandeweg het opgroeien ontdekt het kind de vader en de andere gezinsleden. Het kind komt geleidelijk meer op eigen benen te staan en ontdekt de wereld en ook anderen mensen om het gezin heen. Zo beschikt uiteindelijk ieder van ons

over een zogenaamd sociaal panorama, dat bestaat uit familieleden, vrienden, collega's en bekenden, waarbij sommigen dichtbij ons staan en anderen verder van ons af staan (Derks en Hollander, 2003). Dit sociale panorama is geen statisch gegeven maar is continu in beweging, zowel door je eigen beweging en ontwikkeling als ook doordat anderen in het panorama bewegen en ontwikkelen, komen en gaan. Je ontwikkelt je dankzij de mensen in je sociaal panorama en zij ontwikkelen zich op hun beurt mede dankzij jou.

Vanuit dit perspectief bekeken dien je als leider bewust om te gaan met afstand tot- en aandacht voor de mensen waaraan je leiding geeft. Zij zijn onderdeel van jouw sociaal panorama. Je bent voor hen bovendien een rolmodel. Of je je er van bewust bent of niet, men kopieert bewust en onbewust jouw gedrag (Dijksterhuis, 2015). Wanneer je bijvoorbeeld zegt dat punctualiteit belangrijk is, maar je komt zelf altijd te laat op vergaderingen, dan zullen zij uiteindelijk precies datzelfde gedrag laten zien. Je team is in die zin een goede spiegel voor je, het spiegelt je eigen ontwikkelthema's.

### **Reflectie**

Vanuit het perspectief van de krijgskunst en vanuit systemisch perspectief bekeken is de vraag: hoe bewust kies jij de afstand tot en de aandacht voor je professionals? Werk dit verder uit.

Wie hou je dicht bij je en tot wie neem je meer afstand? Is de aandacht die je de teamleden geeft en de wijze waarop je dat doet effectief in relatie tot de (team)doelen die je (met ze) nastreeft?

Vervolgens slaan we de brug naar de (psychologische) raakbaarheid van jouzelf en je professionals. Dan is de vraag: in hoeverre toon jij jezelf in de nabijheid van je professionals? Toon je je kracht, je kwetsbaarheid, ben je zelf raakbaar en raak en beïnvloedt je hierdoor ook de ander? Of ben je juist meer bescheiden, wat afgesloten en heb je mede daardoor moeite met de ander aan je te binden en in beweging te krijgen? Wat houd je (on)bewust achter van jezelf en kan/wil je tonen, zodat je in het contact met de ander zichtbaarder en effectiever wordt?

Tenslotte: In hoeverre ben je congruent? Doe je wat je zegt en zeg je wat je doet? Ben je in je gedrag ook gelijk aan wat je zegt dat van belang is voor het (team)functioneren? Geef je dagelijks, ook in kleine dingen, het goede voorbeeld?

## **2. Balans en balansherstel**

In de Oosterse krijgskunst zijn balans en balansherstel belangrijke factoren. Met name in de vechtkunst Aikido gaat het om balansherstel en niet zozeer over het winnen van een duel. Aikido kent geen wedstrijdelement, zoals dat in judo of boxen wel aan de orde is. Het gaat in Aikido om het herstellen van de balans in een conflictsituatie, zonder dat je de ander beschadigt. Hoewel dit voor sommigen vreemd klinkt is het doel uiteindelijk om de balans van zowel jouzelf als ook van de aanvaller te bewaken en te bewaren. Het doel is in die zin om vrede te bereiken en niet om de strijd te winnen. Hiervoor heb je je persoonlijke balans nodig, zowel fysieke als mentaal.

Fysieke balans is in feite een bijzonder concreet begrip, waar je voornamelijk onbewust mee te maken hebt. Onze spieren herstellen continu onze balans, zowel tijdens het zitten als ook tijdens staan, lopen of sporten. Fysieke balans heeft nog meer facetten. Facetten waar je bewust mee bezig kunt zijn: Hoe sta je op je benen? Hoe is je lichaam in balans en uitgelijnd? Hoe stroomt en vitaliseert je adem? Hoe neem je initiatief in een ontmoeting? Hoe zet je jezelf en anderen in beweging? En hoe laat jij je bewegen door anderen?

Naast de fysieke balans speelt mentale balans een rol. Dit betreft de balans in je innerlijke gedachten en gevoelens. Je kunt in balans zijn, je goed voelen, en door verstoringen uit balans raken. Zo'n balansverstoring kan van binnenuit ontstaan, bijvoorbeeld doordat je gedachten afdwalen of er bepaalde gevoelens opspelen. Maar ook externe factoren (gebeurtenissen om je heen) kunnen je uit balans brengen, bijvoorbeeld wanneer je in een file terecht komt wanneer je haast hebt. Zo'n gebeurtenis kan een prikkel zijn die je innerlijke gedachten of gevoelens negatief beïnvloedt. Hierdoor raak je afgeleid of verlies je controle. Dit wordt in de krijgskunst gezien als vernauwing van je bewustzijn. Verstoringen kunnen leiden tot vermindering van het bewuste contact met je lijf en zo ontstaat een bepaalde onbalans waardoor je minder effectief kunt handelen in het contact met de ander. De Japanse Samurai-krijgers wisten heel goede dat mentale balans cruciaal is. Zij mediteerden voorafgaand aan een gevecht op leven en dood om zodoende hun mentale balans te versterken, zodat de kans op succes in het duel groter was.

Bij onbalans in de fysieke of mentale/emotionele is het zaak om zo snel en zo goed mogelijk je eigen balans te herstellen. Enkele voorbeelden. Als je een duw tegen je schouder krijgt kun je soepel opzij stappen en op je nieuwe plek je balans en positie herpakken. Bij een verbale duw, bijvoorbeeld een beschuldiging of kritiek van enige aard, kun je hier vanuit de geweldloze communicatie op reageren zodat je je innerlijke balans behoudt en ook het wederzijdse respect (Rosenberg, 2011). De kunst is om allereerst contact te maken met wat de gebeurtenis het jouzelf doet, vervolgens af te wegen en te kiezen of en zo ja hoe je er in het hier- en nu op wilt reageren. Pas daarna handel je, terwijl je het contact met de ander behoudt. Het boek Geweldloze communicatie van Rosenberg biedt goede handvatten voor het bewaren en herstellen van je balans in gesprekken met anderen, vooral daar waar het spanning oplevert.

De laatste vorm van balans die we hier willen belichten is de balans in de dialoog die je met een ander voert. Hier gaat het om de hoeveelheid ruimte die je inneemt of juist aan de ander geeft. Een gesprek kan relatief afstandelijk zijn vanuit de eerste zone, bijvoorbeeld een kort praatje over het weer met een vreemde. Een gesprek kan heel wat intiemer zijn wanneer je het voert vanuit de tweede of derde zone. Los nog van de aard en intimiteit in een gesprek kun je bewust bezig zijn met ruimte geven en ruimte nemen. Wanneer je in een gesprek aan het woord bent, je mening of visie deelt, dan kun je dat zien als ruimte nemen. Het stellen van open, waardevrije vragen kun je juist zien als (gespreks-)ruimte geven aan een ander. Gesloten vragen stellen geeft wat minder ruimte, omdat de ander slechts met 'ja' of 'nee' kan antwoorden.

In een evenwichtige dialoog zorgen gesprekspartners samen voor balans door elkaar afwisselend de ruimte te geven en zelf ruimte te nemen, waarbij ze in contact met elkaar en op elkaar afgestemd blijven. Het hebben van aandacht en respect voor elkaar bevordert de effectiviteit van het gesprek sterk.

### Reflectie

Als je als leidinggevende lichamelijk en/of geestelijk niet in balans bent zal dat zeker betekenen dat je aan invloed en effectiviteit verliest. In plaats van dat je vanuit je eigen balans goede verbinding maakt en actie bij je team teweeg brengt, roep je vanuit een verstoorde balans mogelijk juist weerstand bij de ander op.

Reflecteer rondom het thema balans(herstel): Wat is doorgaans je strategie/doel in conflictsituaties, het eens worden, tot een compromis komen, toegeven of je punt vasthouden en de discussie winnen?

Wat brengt jou fysiek, mentaal of emotioneel uit balans? Denk aan zaken waar je van schrikt, calamiteiten, stevige meningsverschillen, kritiek op je prestaties, enzovoort. Welke waarden spelen een rol wanneer je uit balans raakt door een gebeurtenis, waar wordt je boos van? Op welke manier ga jij vervolgens om met dergelijke verstoringen? Hoe reageer je doorgaans en is dit effectief voor jou en de ander of leidt je reactie tot (ongewenste) beschadigingen bij jezelf of de ander? En hoe keer je weer terug in het hier en nu, met aandacht voor de ander en voor jezelf?

Reflecteer ook eens rondom het thema van de gespreksbalans: Bedenk je voordat je in gesprek gaat waar je het samen met de ander over wilt hebben en hoe jullie het gesprek daarover het beste voeren? Zorg je tijdens gesprekken bewust voor de juiste balans in ruimte geven en ruimte nemen? Ben je altijd aan het woord en krijgt de ander nauwelijks ruimte? Of ben je doorgaans juist niet zo aanwezig, meer op de achtergrond of afwachtend en krijgt de ander mede daardoor alle ruimte om over je grenzen heen te gaan? In welke situaties in je werk kun je als leidinggevende meer of minder ruimte nemen, zodat je effectiever wordt?

### 3. Centrumcontrole

Dit is vanuit de krijgskunst het derde element dat een rol speelt in contact en beïnvloeding. De judoband om het middel zit net twee vingers onder de hoogte van de navel van de vechtsporter. En de 'kampioensbelt' die de boxer of mma-beoefenaar omgehangen krijgt zit daar ook. Dit punt in ons lijf heet "hara" en kun je zien als het lichaamsbalanspunt. De plek van waaruit je het sterkste bent, je kern of centrum.

Een aikidoka zal tijdens een mogelijke aanval de aanvaller zo veel mogelijk 'voor zijn eigen centrum' en 'in zijn eigen kracht' brengen. Dit doet hij om de aanvaller uit zijn centrum en kracht halen. Alle bewegingen binnen het budo starten vanuit een goede 'centering' (E. Kruyning, Dynamic Budo deel 1, 2002). Het handelen vanuit je eigen centrum kost weinig moeite en kracht.

Vanuit een meer psychologisch perspectief wordt gezegd: "Als je handelt vanuit je talenten, waarden en drijfveren ben je sterker, vooral als het spannend of lastig wordt". Merk daarbij op dat rust, mildheid en ontspanning kunnen net zo goed talenten en elementen van kracht zijn. Dit handelen vanuit talent en waarden, deze zogenaamde 'centrumcontrole', is het gemakkelijkst als je eigen waarden en drijfveren goed passen bij de aard van de rol die je hebt en de bevoegdheden die daarbij horen.

### Reflectie

Ga eens na waar jouw kracht ligt in je rol als leidinggevende. Waar ben je heel goed in? Welke waarden of principes staan bovenaan in je werk, je rol en in je leven? Welke zijn voor jou echt niet onderhandelbaar?

Voor welke verstoringen ben je gevoelig, welke (conflict)situaties raken je het meest? Welke waarden of principes zijn er in die situaties in het gedrang? Hoe kun je vanuit centrumcontrole (eigen kracht) in moeilijke situaties handelen, zonder uit te zijn op schade bij anderen? Kun je tijdens een moment van verstoring verbinding maken met je waarden, je rust pakken (adem halen) en dan echt voor jezelf en je mening/waarden gaan staan met behoud van het contact met en aandacht voor de ander?

### Gerelateerde thema's in de syllabus

- Succesvol beïnvloeden (Covey, Cialdini, Martin)
- Volgers krijgen en winnen (Anderson)
- Waardevrij vragen stellen (Grove)

### Bronnen

- Lucas Derks en Jaap Hollander, "Essenties van NLP, sleutels tot persoonlijke verandering";
- Edgar Kruyning, "Dynamic Budo - De Yoseikan spirit", deel 1;
- Marshall B. Rosenberg, "Geweldloze communicatie";
- Ap Dijksterhuis, "Het slimme onbewuste".