

## Inspirerend en geïnspireerd leiderschap: inzet en overgave

*Geluk vinden of het behouden ervan vraagt een paradoxale combinatie van inzet én overgave.*

Herman de Dijn

Uit onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau blijkt dat veel Nederlanders zich zorgen maken over de ontwikkelingen in onze maatschappij en verwachten dat het allemaal minder zal worden. Over hun persoonlijke leven daarentegen zijn de meeste mensen dik tevreden. Waarom zouden wij ons dan druk maken over zo'n abstract begrip als inspiratie? Waarom moeilijk doen over geluk of over de kwaliteit van ons bestaan?

Ten eerste is inspiratie een verschijnsel dat vaak meer in de diepere lagen van ons menszijn schuilgaat dan expliciet aanwezig is in ons leven van alledag. Je bent er niet de hele dag mee bezig en dat is maar goed ook. De vraag of je eigenlijk het leven leidt dat je ten diepste wenst, moet je niet te vaak stellen, anders loop je kans een navelstaarder of tobber te worden.

Toch is het goed is om daar af en toe wel bij stil te staan. Als je de vraag naar wat je leven zin geeft, helemaal nooit stelt, loop je de kans dat het leven aan je voorbijschiet en je op enig moment met spijt moet constateren dat je met de verkeerde dingen bezig bent geweest. Zoals Augustinus schrijft in zijn autobiografie *Belijdenissen*: "God, te laat heb ik je lief gekregen".

Ook als je niet bij de vraag naar inspiratie stilstaat, dringt deze zich soms uit eigen beweging op, bijvoorbeeld bij de keuze voor je opleiding, beroep, carrière of gezin. Op die momenten heb je de mogelijkheid om je verdere levensloop in te vullen vanuit je eigen bezieling. Meer negatief dringt de zingevingsvraag zich op als je geconfronteerd wordt met een crisis, een ernstig verlies, ziekte of het besef dat er grenzen zijn aan je kunnen. Dan blijkt de zin van je bestaan opeens kwetsbaar. Zulke momenten kunnen aanzetten tot bezinning. Een dieptepunt kan een keerpunt worden.

De vraag naar de zin van het bestaan, naar datgene wat ons leven waarde geeft, is geen nieuwe vraag. Het is de vraag die filosofen zich vanaf de klassieke Oudheid hebben gesteld. Maar het is allerm minst een theoretische vraag. De vraag is existentieel: wat is er belangrijker dan te weten hoe we iets kunnen maken van ons leven? Het loont de moeite om ons in te spannen om op die vraag een bevredigend antwoord te vinden.

Ten tweede gaat dat inspiratie vinden niet meer vanzelf, daar moet je wat voor doen.

Traditioneel putten mensen inspiratie uit de grote levensbeschouwelijke tradities (christendom, humanisme, socialisme, islam). Maar ook aan kunsten, idealen, schoonheid en ethiek hebben mensen eeuwenlang zingeving ontleend.

Door secularisatie en individualisering zijn mensen meer op zichzelf aangewezen en moeten op eigen kracht de zin van hun leven vinden. Anders dan vroeger kiezen mensen tegenwoordig zelf hun beroep, hun partner en hun levenswijze. Ze hebben de vrijheid om te bepalen hoe ze willen leven en op welke manier ze zin willen geven aan hun bestaan.

"Er zijn geen voorbedachte antwoorden meer" schrijft Wilhelm Schmid, de filosoof die de klassieke filosofie van de levenskunst recent nieuw leven inblies.<sup>1</sup> "De prijs van de vrijheid is dat we zelf moeten zoeken naar de zin van het leven, we moeten het leven zelf duiden, in gesprek met onszelf, met anderen, vrienden."

Dat zoeken is niet eenmalig, maar dient zich voortdurend aan. De baan voor het leven bij één baas verdwijnt, van beroep veranderen getuigt van met je tijd meegaan, een duurzame relatie lijkt eerder uitzondering dan regel. We moeten telkens opnieuw kiezen hoe we ons leven willen inrichten. Dat is niet altijd eenvoudig. Niet iedereen is even zelfredzaam en

---

<sup>1</sup> Wilhelm Schmid (2000): *Filosofie van de levenskunst*, Ambo Amsterdam

slaagt er in op een goed spoor te komen en te blijven. "Hoe overleven we de vrijheid?" vraagt de Leuvense filosoof Herman de Dijn zich dan ook vertwijfeld af in zijn gelijknamige boek.

Voor veel jonge mensen zijn de traditionele bronnen van inspiratie ontoereikend om te voorzien in hun behoefte om zin te geven aan hun leven. Onder de verzamelnaam New Age zijn de laatste jaren vele nieuwe vormen van zingeving verschenen. Er is een commerciële industrie ontstaan waarin emotie, beleving en genieten de belangrijkste producten zijn. Jonge mensen zoeken inspiratie in zorg voor het eigen lichaam (fitness, sport, gezondheid), in nieuwe sociale patronen (lifestyle, hypes, sterren, netwerken) en in entertainment (televisieprogramma's, computergames, parties, avontuurlijke vakanties).<sup>2</sup> Binnen deze markt van welzijn en geluk heeft zin geven aan je leven niets te maken met het 'hogere' of het levensbeschouwelijke, maar voornamelijk met aardse zaken als consumptie en vermaak. De bijbehorende levensbeschouwing is sterk gericht op het hier en nu, genieten van het leven ('carpe diem'). Zingeving is iets dat mensen buiten zichzelf zoeken, liefst in kant en klare producten die zij kunnen consumeren. Inspiratie wordt iets dat je kunt aanschaffen. Door het omarmen van zulke zingevingsproducten kunnen jonge mensen ergens bij horen en krijgen ze waardering van leeftijdsgenoten. In schril contrast met deze overvloed aan producten die ons zingeving beloven, staat de klacht van velen dat ze in hun werk of relaties zo weinig zin *ervaren*. Bedolven onder de veelbelovende producten van de zingevingsindustrie heeft de moderne mens steeds meer moeite om zin te beleven. Johan Verstraeten spreekt in dit verband van 'disconnectie'. Volgens hem heeft de mens zich vervreemd van zijn diepste innerlijkheid. Het moderne zelf heeft geen verankeringspunt in zichzelf meer.<sup>3</sup>

## Waarom ontleen we inspiratie?

*Drie metselaars zijn aan het werk bij een groot bouwwerk. Een voorbijganger vraagt de eerste: 'Waar bent u mee bezig?' Hij antwoordt: 'Met geld verdienen.' De tweede zegt: 'Ik metsel een muur'. De derde: 'Ik bouw een kathedraal.'*

Het woord inspiratie komt van 'inspirare' dat letterlijk betekent: inblazen, inademen. Zonder adem kan een mens maar enkele minuten leven. Deze adem doet ons leven, ze maakt ons tot een vitaal wezen. Inspiratie kunnen we dan ook opvatten als dat wat levenslust, energie en vitaliteit geeft. In alle godsdiensten wordt de adem geassocieerd met 'ziel' of 'geest' (bijvoorbeeld in het christelijke begrip *pneuma*, in het hebreeuwse *ruach*, en het begrip *prana* in de hindoe-traditie).

Ademen is een levende beweging van buiten naar binnen en omgekeerd. Inspiratie komt net zo tot stand in een wisselwerking tussen de mens en zijn omgeving. De mens is voor zijn leven en vitaliteit nu eenmaal aangewezen op anderen, op de sociale verbanden waarvan hij deel uitmaakt. We kunnen anderen met onze aanwezigheid en levenslust inspireren. Andersom wordt onze levenskracht ontstoken of aangewakkerd in het contact met anderen. Wanneer we geïnspireerd zijn, is onze activiteit doortrokken van vitale energie. We hebben er zin in en ervaren ons bestaan als zinvol. Op andere momenten hebben we het gevoel 'geleefd' te worden door onze agenda, de prestatie-eisen op het werk, de combinatie van baan en gezin. Zonder inspiratie zijn we meer aan het overleven dan aan het leven. Waarom ontleen je inspiratie? Wat zijn de momenten die je echt inspireren? Wat maakt je enthousiast en opgewonden? Wat maakt je intens gelukkig? Wat geeft je energie, kracht? Wat doet je tintelen? Waar krijg je kippenvel van? Wat gaat je aan het hart?

---

<sup>2</sup> Susanne Piet (2003): *De emotiemarkt*, Pearson/ Prentice Hall

<sup>3</sup> Johan Verstraeten: *Leiderschap met Hart en Ziel*, Lannoo, 2003

Elizabeth Kübler-Ross die wereldfaam geniet vanwege haar werk over het levenseinde van mensen, schrijft: *"Wanneer mensen terugblikken op hun leven, stellen zij zich drie vragen die bepalend zijn voor hun aanvoelen of hun leven al dan niet zinvol was: heb ik liefde gegeven en ontvangen? Ben ik ten volle mezelf geworden? Heb ik de planeet een beetje beter achter gelaten?"*

Door stil te staan bij zulke vragen kom je er achter wat echt waarde voor je heeft, waarvoor je eigenlijk staat en gaat. De bezinning kan uiteenlopende antwoorden opleveren zoals:

- genieten: plezier maken, uitgaan, reizen, bewegen, hobby's, cultuur en kunst
- goede sociale contacten: gezin, kinderen, vrienden; of meer algemeen: ontmoetingen, samenwerken, harmonie, verbondenheid
- leren: jezelf ontwikkelen, dingen onderzoeken, ontdekken, uitdagingen aangaan, excelleren
- creëren: je iets ten doel stellen en dingen tot stand brengen, iets nieuws maken, een onderneming opzetten
- vanuit een visie leven en werken, naar je waarden leven, perspectief zien en bieden
- een verschil maken: je talenten inzetten, idealen nastreven, bijdragen, iets betekenen voor anderen
- spiritualiteit: ervaring van god, contact met je diepste zelf, verbinding met het grote geheel.

Er zijn enorm veel zaken waaraan mensen inspiratie kunnen ontleen. Onze bronnen voor inspiratie zijn onuitputtelijk. Daarbij verschilt van persoon tot persoon wat je het meeste inspiratie geeft. Blijkbaar heeft inspiratie ook iets te maken met de unieke mens die wij zijn. We kunnen niet in zijn algemeenheid zeggen wat de zin van het bestaan is, wel kunnen we zin geven aan ons eigen bestaan en daarmee aan dat van mensen om ons heen. Etty Hillesum schreef in haar dagboek:

*'Ik weet op dit ogenblik zekerder dan ooit, dat ik een taak in dit leven heb, een kleine 'Aufgabe', die speciaal voor mij is.'*<sup>4</sup>

Net als Etty Hillesum kunnen we op zoek gaan naar onze opgave in het leven. Deze opgave is rechtstreeks verbonden met onze gaven: de talenten die ons in de schoot geworpen zijn en die ons maken tot unieke persoon. Deze gave maakt ons tot wie we ten diepste zijn. Het is tevens het kostbare geschenk dat we aan de mensen om ons heen en aan de samenleving te bieden hebben. De vraag naar wat ons inspireert, is dan ook verweven met de vraag wie wij (ten diepste) zijn. Geïnspireerde mensen vragen zich niet af wat de wereld nodig heeft, maar veeleer wat hen tot leven wekt en dragen dat bij. Marianne Williamson zei dat zo prachtig in haar gedicht: Als wij ons licht laten schijnen dan geven we onbewust anderen toestemming om datzelfde te doen.

Weten wie je bent, wat het leven voor jou de moeite waard maakt en wat je aan deze wereld bij te dragen hebt, is de essentie van je inspiratie. Als je van daaruit je leven inricht en keuzes maakt, heeft je leven zin.

### **Werk maken van inspiratie**

*'De mens heeft niet primair behoefte aan een spanningsloze toestand – resulterend uit bevrediging van behoeftes – maar aan een streven en de strijd om een waardevol doel te bereiken.'*

Victor Frankl<sup>5</sup>

Inspiratie is geen doel dat je rechtstreeks kunt nastreven. Het laat zich niet verwerven of afdwingen. Het is eerder een bijproduct van een zinvolle activiteit of het geconcentreerd werken aan een uitdaging dan een doel op zichzelf. We komen hier bij de kern van de

---

<sup>4</sup> Dagboek van Etty Hillesum 28.7.1942, *De nagelaten geschriften van Etty Hillesum 1941-1942*, Balans Amsterdam 1986, p.540

<sup>5</sup> Victor Frankl (1978): *De zin van het bestaan*, Donker Rotterdam, p.131

paradox. Hoe meer we inspiratie najagen, hoe minder we haar vinden. Wanneer we haar niet zoeken, kan ze ons plotseling toevallen.

Inspiratie is passief en actief. Het overkomt je als het ware, als de kus van een muze, maar je kunt er wat voor doen zodat je het kunt pakken wanneer het je toevalt. Als je er niets voor doet, zakt inspiratie weg of wordt routine. Bij inspiratie gaat het om een vonk die overslaat maar ook om doelbewuste actie. Inspiratie is geen permanente, gegarandeerde toestand. Het kan wegebben of onder druk komen te staan. Je kunt haar wel onderhouden, zoals je je fysieke conditie en je auto onderhoudt. Je kunt je er in oefenen. Dat is levenskunst.

Mensen die verwachten dat inspiratie van buiten komt, hebben de neiging in een toestand van passiviteit (luiëren, hangen, televisie kijken) af te wachten. Bij gebrek aan kicks vervelen ze zich snel. Anderen die juist inspiratie najagen, hebben soms de illusie dat zij zelf in staat zijn om inspiratie te genereren, waar en wanneer zij dat willen. Beide houdingen gaan voorbij aan de paradoxale aard van inspiratie.

Mihaly Csikszentmihalyi<sup>6</sup> heeft ontdekt dat mensen die een topprestatie leveren terecht komen in een toestand die hij 'flow' heeft genoemd. In deze toestand is er sprake van volledige betrokkenheid, van de opperste concentratie en intense ontspanning *tegelijkertijd*. Het gaat om inzet en overgave.

Om in een flow-toestand te komen moet je je talenten volledig inzetten en met al je gedachten, spieren en emoties volkomen gericht zijn op je taak of uitdaging. Paradoxaal genoeg ontstaat dan een zekere moeiteloosheid: alles gaat als het ware vanzelf, alles in jezelf werkt mee.

Flow ontstaat soms vanzelf als je je verdiept in een favoriete bezigheid. Dat kan zijn als je sport, maar ook in je werk of als je met je kinderen speelt. Wie zich volledig toewijdt aan een taak gaat daar in op, geeft zich er aan over.

Vanuit een dergelijke aandacht, concentratie, toewijding en volledige inzet van talenten ontstaat kwaliteit en inspiratie. Die inspiratie is een zaak van hart, hoofd en handen. Een visie, droom of ideaal is prachtig, maar wordt dagdromerij als het niet tot daden leidt. Een goed pianist met talent en passie moet discipline opbrengen om zijn muzikale talent te ontwikkelen.

Vanuit inspiratie leven en werken vraagt om dezelfde aandacht en 'discipline' – in de zin van volharding en oefening. Het gaat er niet slechts om een taak uit te voeren, maar om je te verbinden met het werk dat je doet. Dat is wat een gemiddelde medewerker onderscheidt van een 'vakman' of 'vakvrouw', die liefde heeft voor het vak, en voor wie het een beroepseer is om kwaliteit te leveren (een 'mooi product' te maken). Iemand die vanuit deze houding werkt, interesseert zich voor zijn klant, wil zich voortdurend verder ontwikkelen in het vak en is trots op wat hij of zij doet.

Inspiratie vergt dus inzet en overgave. Wanneer we ons volledig toewijden aan zaken die ons aan het hart gaan en daarin opgaan, is er een grote kans dat inspiratie ons ten deel valt. Er is geen rechtstreekse weg, geen sluiproute om inspiratie te verwerven zonder de innerlijke houding te ontwikkelen die daarvoor nodig is.

Is het wel mogelijk om je voortdurend en volledig toe te wijden aan alles wat je doet? De nieuwe generatie zinzoekers zal dit ontkennen. Deze mensen willen dat alles leuk of spannend is en doen meer dingen tegelijk. Maar ook mensen die met pensioen gaan, zeggen vaak bij hun afscheid: 'ik ga alleen nog maar leuke dingen doen.' Het willen najagen van subjectief plezier is evenwel allerm minst een garantie voor inspiratie. Niet alle onderdelen van het werk zijn even aantrekkelijk. Daar kun je over mopperen. Beter kun je je richten op de meer objectieve criteria die horen bij jouw professie of functie en die bepalen of je werk kwaliteit heeft. Juist door te voldoen aan professionele standaarden kun je er hebben van je werk en zoiets als beroepstrots ervaren. Het plezier komt dan vanzelf, als een soort toegift.

---

<sup>6</sup> Mihaly Csikszentmihalyi (1999): *De weg naar Flow*, Boom; en (2003) *Flow in zaken, over leiderschap en betekenisgeving*, Boom

Neem bijvoorbeeld de typiste die een stuk van 200 pagina's moet tikken, technisch en vol van gezwollen taal. Zij kan ongeveer elke 30 seconden bedenken wat een saai stuk voor haar ligt, hoe lang het nog duurt tot lunchtijd etc. Zij kan er ook op een andere manier naar kijken. Door te beginnen met te accepteren dat zij het moet doen. De uitdaging voor haar is er het beste van te maken, de taak te veranderen in een creatieve en bevredigende oefening. Dit kan ze doen door met zichzelf af te spreken om het beste typewerk af te leveren waartoe zij in staat is. Ze gaat helemaal op in de details zodat geen woord verkeerd gespeld wordt en zorgt voor een perfecte opmaak. Binnen enkele minuten wordt ze helemaal door haar werk in beslag genomen. Desondanks voelt ze zich ontspannen en rustig. De tijd vliegt en de klus is in een oogwenk geklaard.<sup>7</sup>

Of het werk ons vervult, is een kwestie van hoe we kijken naar ons werk en welke houding we aannemen, zoals ook het voorbeeld van de drie metselaars aangeeft. Kortom, met een parafraze op Nietzsche: iedereen kan de uitdaging aangaan om van zijn werk een kunststuk maken. Ook al lijkt dat werk saai en in de ogen van anderen misschien minderwaardig.

### **Inspiratie op de werkplek**

Net als individuen zijn organisaties vaak op zoek naar maximaal resultaat zonder daarvoor de nodige inspanning te willen leveren. Zij willen de sluisroute naar inspiratie en kwaliteit bewandelen.

In veel organisaties lijken de managers alsmaar meer te sturen op cijfers en resultaat. Net als een voetbalcoach kijken ze tijdens de wedstrijd meer naar het scorebord dan naar het spel zelf. De klacht van veel medewerkers is dan ook dat hun managers te weinig oog hebben voor het primaire proces. Velen wordt het moeilijk, zo niet onmogelijk gemaakt om zich te verbinden met het product of dienst, eigen talent en vakmanschap te ontplooiën en kwaliteit te leveren. Kwaliteit wordt immers afgemeten aan kwaliteitssystemen, procedurehandboeken, certificering en niet aan de ervaring van mensen.

Zoals je inspiratie niet verkrijgt door voortdurend inspiratie na te jagen, haal je geen winst door je alleen op winstcijfers te richten. Dat is de 'winstparadox'. Een voorbeeld is Boeiing.<sup>8</sup> Vóór 1997 was het devies van ceo Bill Allen 'het grootste plezier dat het leven ons kan bieden is in de voldoening bezig te zijn met een moeilijke maar constructieve uitdaging'. Na de overname van Mc Donnell Douglas ging het roer om. De nieuwe ceo Phil Condit legde het primaat niet langer bij 'technologische uitdagingen van groot formaat' maar bij een beleid waarin kosten per eenheid per product, winst op investeringen en aandeelhouderswaarde de maatstaven zijn. Niettemin zakte de koers in. De spirit was uit het bedrijf. Een te ver doorgevoerde afrekencultuur zal de motivatie van mensen afbreken in plaats van bevorderen - zoals toch de bedoeling is.

### **Toegewijde ondernemers**

Voor ondernemers en managers die inspiratie in hun organisatie willen, geldt hetzelfde als voor ieder ander mens: het gaat om de combinatie van inzet en overgave. Ze zullen zich volledig moeten toewijden aan het werk en hun functie niet moeten beschouwen als een trede op de carrièreladder. Ze zullen al hun talenten moeten inzetten en het beste van zichzelf geven. Ze zullen, ook als ze uit een andere branche afkomstig zijn, oprechte interesse moeten hebben voor het werk waaraan ze leiding geven. Medewerkers weten feilloos wat hun leidinggevende werkelijk drijft. Leidinggevend kunnen hen niet voor de gek houden. Hen motiveren met wat technieken uit een managementboek werkt averechts. Medewerkers worden allereerst geïnspireerd door een manager die zelf geïnspireerd is. Dat merken ze aan de visie, passie en het vakmanschap die de manager in zijn werk legt. Vervolgens kan iedere manager zich afvragen hoe hij kan bijdragen aan de inspiratie van

---

<sup>7</sup> Het voorbeeld is ontleend aan Paul Wilson (2000): *Het grote boek van rust op het werk*, De Arbeiderspers Amsterdam

<sup>8</sup> Gelezen bij Luk Bouckaert: *Spiritualiteit, bedrijfsethiek en ondernemerschap*, monografie, uitgeven door de VKW Metena (denktank Vlaamse werkgeversorganisatie [www.vkwmetena.nl](http://www.vkwmetena.nl)), september 2005

medewerkers. Het antwoord is na het voorgaande eenvoudig: door zich te verdiepen in wat hen inspireert, wat hun talent is en waaruit hun vakmanschap bestaat. De manager heeft de taak om de condities te creëren waarbinnen iedereen met inspiratie zijn werk kan doen.

### **Tot slot**

Inspiratie is niet alleen voor 'groten' weggelegd, maar is uitdaging voor iedereen, ieder op zijn plek en op zijn eigen wijze. Daar hebben niet alleen individuele medewerkers belang bij. Ook de organisatie vaart er wel bij, als mensen geïnspireerd aan het werk zijn. Juist in een tijd waarin organisaties voor grote uitdagingen staan, is het belangrijk dat mensen geïnspireerd zijn om hun talenten volledig in te zetten. Mensen zijn de enige bron van creativiteit. Geïnspireerde organisaties vragen om inspirerend leiderschap. De klassieke 'planning en control' is daarvoor niet toereikend en past bovendien minder in onze zakencultuur.<sup>9</sup> Inspiratie, creativiteit, kwaliteit en vakmanschap vormen een onuitputtelijke bron die verborgen ligt in elk mens en in elke organisatie.

Lenette Schuijt en Huib Klamer

Lenette Schuijt

Lenette Schuijt (1959) is directeur van Crystal River Consultancy in Amersfoort. Ze begeleidt Leadership Development Programma's voor diverse opdrachtgevers, is werkzaam als executive coach en begeleidt eigentijdse retraites. Ze is auteur van o.m. *Met ziel en Zakelijkheid. Paradoxen in Leiderschap* (uitg. Scriptum 2001), *De Kracht van Bezieling* (uitg. Scriptum, 1999) en *Het menselijk gezicht van werk* (uitg. Asoka, 2004) Meer informatie: [www.crystalriver.nl](http://www.crystalriver.nl)

Huib Klamer (1950) is secretaris Levensbeschouwing en Ondernemen van VNO-NCW. Hij organiseert een programma voor reflectie voor leden van VNO-NCW en schrijft met name over ethiek en levensbeschouwing. Recente publicaties van zijn hand waren: *Breng spirit in je werk, hoe doe ik dat?* (uitg. Meinema 2005), *Leiderschap is meesterschap* (uitg. VNO-NCW 2005) en *Perspectief op een participatiemaatschappij, Op werg naar een duurzaam sociaal stelsel* (uitg. Van Gorcum 2005).  
[klamer@vno-ncw.nl](mailto:klamer@vno-ncw.nl)

---

<sup>9</sup> Interview prof. Mathieu Weggeman, hoogleraar Organisatiekunde te Eindhoven en tevens werkzaam bij De Baak, Management Centrum VNO-NCW, interview in *Beroepszeer*, Christen Democratische Verkenningen, Wetenschappelijk Instituut CDA, Den Haag zomer 2005