

Charismatisch leiderschap is te leren

Over leiderschapsontwikkeling: van Parzival tot Koning van de Graal

Dick Ratering en Marianne van Hoorn

*'De menselijke natuur is grillig;
soms kiest de jeugd de weg der wijsheid –
wil echter anderzijds de ouderdom de onnozelheid beoefenen en zuivere
leefgewoonten bezoedelen dan wordt wat wit was daardoor vuil en groene
deugd wordt grauw en vaal,
terwijl juist wortel had moeten schieten wat tot nobelheid had kunnen
worden'.*

Inleiding

Dit ogenschijnlijk cryptische citaat gaat over persoonlijke ontwikkeling. Het is afkomstig uit de Parzivalsage zoals die in de 13e eeuw is bewerkt en opgetekend door Wolfram von Eschenbach. Er wordt hier gesuggereerd dat het ontwikkelingspad van de mens grillig is als de menselijke natuur. Over die ontwikkeling gaat dit artikel. De ontwikkeling van onszelf als individu en de ontwikkeling van leiderschap zijn nauw met elkaar verweven. In dit artikel willen we, aan de hand van de Parzivalsage, de stelling onderzoeken dat charismatisch leiderschap is te leren c.q. te ontwikkelen. Gaandeweg zal duidelijk worden waarom we voor de term charismatisch leiderschap kiezen. In de toenemende complexiteit van de vraagstukken die we als mens en als samenleving voor de kiezen krijgen, wordt de roep om leiderschap steeds groter. Er wordt dan ook meer dan ooit geschreven over leiderschap. Dit leidt echter niet vanzelfsprekend tot het tot uitdrukking komen van meer leiderschap in het handelen van individuele mensen. Juist daarom denken wij dat het interessant is deze stelling over de ontwikkelbaarheid van charismatisch leiderschap onder de loep te nemen. Want: is dat zo? En tot op welke hoogte is dat zo? En waar gaat dat leren dan over? Hoe doe je dat? Wat is daarvoor nodig? Dat is het soort vragen waar we ons op richten.

Parzival

Om meer zicht te krijgen op mogelijke antwoorden op deze vragen, nemen we het veelzijdige verhaal van Parzival erbij. Deze rijke sage kan helpen inzichten rondom het ontwikkelen van leiderschap te verhelderen. Daarom schetsen we eerst op hoofdlijnen het verhaal van Parzival.

De sage van Parzival gaat over de zoektocht van Parzival naar de heilige graal. De graal is een oeroud beeld dat in vele culturen en oude verhalen is terug te vinden en symbool staat voor de geheimen die de menselijke natuur herbergt. Zij wordt vaak verbeeld als een innerlijke schaal die het (goddelijke) licht dat op de ziel valt, weerkaatst. De queeste van Parzival naar de heilige graal gaat over de weg die hij in zijn leven te gaan heeft: een ontwikkelingsweg van

een kinderlijke, mythische voorstelling van het leven in een kleine vertrouwde wereld, via een periode van naïeve dwaasheid, naar een tijd van bezinning en een groeiend kritisch bewustzijn, naar uiteindelijke wijsheid en innerlijke volkomenheid (ook wel verbeeld als menselijke liefdeskracht).

In het verhaal groeit Parzival op in verre afzondering van de wereld en van het hof van Koning Arthur. Zijn moeder had daartoe besloten omdat haar echtgenoot op het slagveld het leven liet en zij niet wilde dat haar zoon een zelfde lot beschoren zou zijn. Aldus probeerde zij hem af te sluiten van alle vormen van strijd. Op een dag ontmoet Parzival echter een aantal ridders in het woud dat zijn speeldomein is. Hij is hevig onder de indruk van deze ridders. Hun verhalen fascineren hem zodanig dat hij besluit naar het hof van Koning Arthur te gaan. Zodoende trekt hij de wijde wereld in: onwetend, onbevangen, gehuld in een zotskap en gezegend met de normen en waarden zoals hij die van zijn moeder geleerd heeft.

Na veel omzwervingen bereikt hij het hof van de koning. Hij doodt een ridder en raakt betrokken bij de zoektocht naar de heilige graal. Van een oom leert hij praktische wetenswaardigheden en vaardigheden zoals die bij een ridder horen. Na vele heldendaden en lange zwerftochten door eenzame wouden bereikt hij het kasteel van de zieke koning Visser¹. Hij wordt majestueus ontvangen door de koning. In de zaal waar hij naast de koning gezeten is, ziet hij herhaaldelijk een uitzonderlijke stoet langstrekken. In die stoet draagt een man een lans waar druppels bloed aan de punt zitten en een jonkvrouw draagt een prachtige schotel waar licht uit komt. Parzival kijkt zeer verbaasd toe, maar blijft zwijgen zoals hem geleerd is. De volgende morgen verlaat hij het kasteel. Als hij nog even omkijkt, is het kasteel geheel verdwenen. Pas later realiseert hij zich dat hij hier in gebreke is gebleven. Onbewust heeft hij hier een grote schuld op zijn schouders geladen: hij herkende de graal niet als zodanig en verzuimde interesse te tonen door te vragen naar hetgeen gaande was. Hij zwerft, zoekt verder en trekt zich uiteindelijk terug bij een kluizenaar. Pas na deze periode van innerlijke kennisontwikkeling en zelfinzicht, leert hij het geheim van de heilige graal te doorgronden.

Wat dit verhaal interessant maakt, en relevant voor onze uitgangsvraag, is de ontwikkeling zoals Parzival die doormaakt. In zijn naïeve periode begaat hij allerlei missers en laadt onbewust schuld op zich terwijl hij in de wereld om zich heen zoekt naar de graal. Hij behaalt heldhaftige overwinningen, trouwt een beeldschone jonkvrouw, verwerft een kasteel, bouwt aanzien op onder de ridders van de ronde tafel en koning Arthur. Ondertussen blijft hij rondtrekken en zoeken, maar vindt niet wat hij zoekt. Gemakkelijk zijn hier parallellen te trekken naar de realiteit zoals wij die kennen: mensen die leren hoe de 'strijd' om een bedrijf te voeren, die zich aanzien verwerven met materiële goederen en hoge posities in bedrijfsleven en overheid en die in de 'uiterlijke' (lees: materiële) wereld hun heil zoeken.

1. Omwille van de leesbaarheid hanteren we de formulering 'Koning Visser'. Wolfram von Eschenbach spreekt over de Visserman Koning, daarmee bewust de overdrachtelijke betekenis vooropzettend waarin de mens zich ontwikkelt van een meer aardse realiteit, via geestelijke stappen naar koningschap.

In het Parzivalverhaal komt op enig moment een scène in de sneeuw voor. Op zijn zwerftochten wordt Parzival getroffen door de schoonheid van drie druppels bloed in de smetteloos witte sneeuw – afkomstig van twee vechtende vogels. Mijmerend kijkt hij naar deze druppels en denkt aan zijn geliefde met haar rode lippen en blanke gelaat waar hij op dat moment ver van verwijderd is. Terwijl hij daar staat, geraakt en diep in gedachten verzonken, glijdt de lans die hij vasthoudt, omlaag, zodanig dat hij hiermee onbewust het teken geeft tot een gevecht. Twee van deze gevechten wint hij, nog steeds in dezelfde staat van overpeinzing. Als er een derde ridder op hem af komt, Sir Gawain, doorgrondt deze de staat waarin Parzival zich bevindt. Hij maakt een gebaar dat leidt tot verbroedering in plaats van gevecht. In het verhaal is deze sneeuwscène een keerpunt: steeds meer gaat hij in gesprek over, en met zijn binnenwereld en de innerlijke vragen die daar leven. Geleidelijk aan bouwt hij kritisch bewustzijn op; hij leert betekenis te geven aan daden uit het verleden. Bovendien leert hij hoe hij vanuit verbinding met zichzelf de betrokkenheid op wat er om hem heen is kan hanteren. Dit is een vermogen dat hij later laat zien als hij wederom de zieke koning Visser tegenkomt.

Wederom vertaald naar de actualiteit roept dit deel van het verhaal associaties op met mensen die in een (persoonlijke) crisis belanden of zich anderszins bewust worden van hun eigen innerlijke processen. Middels reflectie, coaching of retraites gaan zij onderzoeken wat er voor hen eigenlijk toe doet in het leven. De aangeleerde vaardigheden en technieken voldoen hier niet meer. Mensen gaan op zoek naar andere lagen in hun eigen ontwikkeling en naar het invulling geven aan hun identiteit en dieperliggende dromen.

Uit het voorgaande blijkt dat er zowel iets aan de buitenkant gebeurt met Parzival als aan de binnenkant: zo leert hij bijvoorbeeld vechten en zich gedragen als een ridder, maar ook krijgt hij inzicht in de innerlijke processen die hem als mens kenmerken. Parzival leert dus omgaan met beide kanten. In de ontwikkeling van charismatisch leiderschap is dit een wellicht bekend, maar ook uitermate essentieel punt: ontwikkeling van dit leiderschap vraagt om persoonlijke, innerlijke ontwikkeling. Overigens is het goed op te merken dat wij ons hier op de positieve kant van charisma richten; de duistere kanten daarvan, c.q. een betekenis van charisma waarbij mensen juist worden aangetast in hun onafhankelijkheid, laten wij hier buiten beschouwing.

We willen in het vervolg van dit artikel nog preciezer kijken naar wat er aan die binnen- en buitenkant gebeurt in de ontwikkeling naar charismatisch leiderschap. Parzival immers, wordt niet alleen ridder en opgenomen in de kring van ridders van de ronde tafel, van koning Arthur, maar hij wordt ook graalridder en, daarbovenop, wordt hij ook nog benoemd tot graalkoning. Wat gebeurt er in dat proces?

Kennislagen

Gaandeweg zijn leven verlegt zich hetgeen waar Parzival weet van heeft. In aanvang doet hij vooral wat anderen hem leren. Zijn moeder met haar wijze

levenslessen is in dit kader relevant, evenals zijn oom die hem krijgskunst en ridderlijkheid leert. Pas gaandeweg zijn avonturen gaat hij meer de verbinding leggen met wat hij zelf van de dingen vindt. Daarmee ontdoet hij zijn handelen van naïviteit en leert hij zichzelf en anderen vragen te stellen over wat er voorvalt. In plaats van lessen van anderen als maatstaf voor zijn handelen te laten gelden, leert hij dus kritisch te zijn over wat hij doet en hoe hij dat doet. Zijn kritisch bewustzijn ontwikkelt zich. Zo bouwt hij inzicht op over hetgeen hem drijft in zijn doen en laten. Ook leert hij om niet meer blindelings eerste emotionele impulsen te volgen, maar daar meer afstand in te betrachten. Daarmee 'is' hij niet meer zijn emoties, maar realiseert hij zich dat hij bepaalde emoties heeft en zelf min of meer kan bepalen hoe hij daarmee omgaat en in hoeverre hij zich daar wel of niet in laat meeslepen.

Parzival gaat dus steeds meer zijn eigen innerlijk kritisch beschouwen. Zo bouwt hij zelfkennis op over zichzelf, zijn zorgen, zijn angsten, zijn eigen levensvragen en over datgene wat werkelijk belangrijk voor hem is. Door dit alles steeds scherper in beeld te krijgen, gaat de betekenisvolheid van deze inzichten in toenemende mate zijn handelen bepalen. Anders gezegd, gaat hij steeds meer in zijn eigen levenskracht, zielskracht en liefdeskracht staan. Vanuit die krachten leert hij handelen. Vanuit die krachten leert hij de verbinding met de wereld om hem heen aan te gaan. In het Parzivalverhaal wordt dit het meest duidelijk op het moment dat Parzival ten tweede male de zieke koning Visser tegenkomt, de hoeder van de graal. Inmiddels is hij dan zover dat hij vanuit volle verbondenheid met wat voor hemzelf wezenlijk is, aan de zieke Koning Visser kan vragen hoe het met hem gaat. Behalve dát hij nu deze vraag stelt, kan hij hem ook stellen vanuit liefdevolheid en mededogen: beste Koning Visser, wat scheelt eraan? Door deze vraag maakt hij een transformatie naar vernieuwing mogelijk in het verhaal (de Koning Visser geneest van zijn wond in zijn lies en daarmee herwint het land haar vruchtbaarheid en krijgt het volk zijn welvaart terug). In ontwikkelingstermen gesteld leert Parzival begrijpen wat de betekenis van zijn handelen is voor het grotere geheel. Tevens ontwikkelt hij het vermogen te doorgronden wat hem blokkeerde om in zijn eigen levenskracht te gaan staan.

In zijn ontwikkeling naar graalkoning vormt de zelfkennis die Parzival opdoet dus een wezenlijk onderdeel. Door die zelfkennis leert hij de relatie met de ander aan te gaan en zich te verhouden tot een groter geheel. Zij vormt een voorwaarde voor het leiderschap dat hem uiteindelijk tot koning van de graal maakt. Hij overwint zijn eigen angst om iets fout te doen en heeft uiteindelijk de moed vanuit zijn eigen liefdeskracht te handelen en vol in zijn eigen talenten te gaan staan. Ook als Parzival al heel veel heeft bereikt (kastelen, overwinningen) is zelfkennis nodig om van zijn leiderschap charismatisch leiderschap te kunnen maken. Naar de realiteit van vandaag vertaald betekent dit dat iemand bij zijn eigen levensverhaal te rade leert gaan en hier betekenis aan leert geven. Daarbij is het vooral de aard van het proces dat iemand doorloopt en de mate waarin iemand – of hij nu vrijwilliger in een ziekenhuis

is, teamleider of CEO – de vertaling weet te maken naar het eigen handelen, wat bijdraagt aan de ontwikkeling van charismatisch leiderschap.

Charisma

Het woord 'charisma' heeft verschillende betekenissen. Eén ervan verwijst naar een gave die een mens bij geboorte meekrijgt, vergelijkbaar met het koningschap dat in de Parzivalsage is voorbestemd. Maar ook als dit het geval is, blijkt dat een mens zelf actief aan het werk moet om 'eruit te halen wat erin zit'. Voor Parzival – en voor de Parzival in ons – betekent dit het doormaken van lange zwerftochten, avonturen, gevaren, confrontaties en overpeinzingen.

Een andere betekenis van charisma betreft het aspect 'uitstralen'. Charismatisch leiderschap is leiderschap dat mensen niet hébben, maar uitstralen. Hier gebeurt iets bijzonders. Dit uitstralen zou je kunnen zien als een vorm van 'zijn' waarbij niet de formele positie bepalend is, maar het handelen van deze mensen. Dit handelen heeft effect op anderen en met name op de relatie met die ander(en). Door dit handelen en doordat iemand daarin ten diepste zichzelf laat zien in wie hij is, wordt de ander geraakt in zijn menszijn. De uitstraling ontstaat door dit geraakt of aangeraakt worden en in de inspiratie (van inspireren: inblazen) die hier het gevolg van is. De geraaktheid nodigt anderen uit om een relatie aan te gaan en zich te verbinden. Dit verbinden gebeurt dan vanuit eigen betrokkenheid en vanuit de ruimte die iemand ervaart óm zich te verbinden. Zo maakt deze geraaktheid, deze inspiratie, dat anderen – vanuit vrijheid! – in beweging komen. Dit betekent dat via die inspiratie invloed ontstaat. Deze invloed is echter een gevolg – en geen doel! Hier ligt een wezenlijk onderscheid met een betekenis die ook vaak aan charisma wordt toegekend, en vaak wordt geassocieerd met (politieke) macht en het afhankelijk (willen) maken van anderen c.q. het dwingen te volgen van de eigen visie (denk aan totalitaire of fundamentalistische invulling van het begrip charisma). Deze betekenis gaat echter voorbij aan de veel meer spiritueel te duiden etymologische wortels van het begrip.

Ter illustratie van deze analyse van charisma keren we terug naar het Parzivalverhaal. Parzival stelt een ogenschijnlijk eenvoudige vraag aan de zieke Koning Visser, waardoor de koning geneest en het land weer vruchtbaar wordt en waardoor hij voor anderen kan gelden als koning van de graal. Dit leiderschap ontstaat dus door de toekenning ervan door anderen. Positie of rol staan hier los van. In het verhaal komt dit tot uitdrukking door de in materiële, formele zin niet bestaande Koning Visser, welke echter tegelijkertijd reëel is voor zowel Parzival als de graalridders en koning Arthur.

Parzival was in het verhaal nooit op zoek naar macht, invloed, status of riddereer. Weliswaar besloot hij naar het hof van Koning Arthur te gaan en ridder te worden, maar dit had er vooral mee te maken dat de ridders die hij in het bos van zijn kinderjaren ontmoette er zo mooi en indrukwekkend

uitzagen en een magisch 'dat wil ik ook' effect teweegbrachten. De betekenis van roem, macht en rijkdom kende hij als kind simpelweg niet. Dit soort aspecten vormden dan ook geen drijfveer. Veel meer, zeker toen hij eenmaal ridder was, speelde een innerlijk zoeken een rol. In die zin is de Parzivalsage bovenal een queeste, een zoektocht. Pas als hij vanuit verbondenheid met zijn eigen liefdeskracht kan handelen, kan hij koning van de graal worden. Dit koningsschap, zoals hiervoor al benoemd, betreft geen formele positie en is dus ook geen machtspositie. Veel meer gaat het om een vorm van gezag die Parcival toevalt. Dit gezag ontstaat als gevolg van de houding die hij inneemt, door de vorm die hij geeft aan zijn handelen, als gevolg van de relatie die hij aangaat met zijn omgeving, door de wijze waarop hij vanuit zijn eigen zielskracht de verbinding naar anderen legt door expliciete aandacht te tonen – in het verhaal tot uitdrukking komend in de vraag aan de zieke koning Visser.

Cruciaal voor de houding welke Parzival hier laat zien, zijn de individuele ruimte en vrijheid die hij de ander laat om zich te verbinden. Hier zien we een houding die nog wel eens in tegenstelling staat tot organisatorische (machts) verhoudingen waarin mensen als het ware tot instrument gemaakt worden in het spel van anderen.

Tot slot: het lemniscaat als een handvat tot het ontwikkelen van charismatisch leiderschap

Bij de ontwikkeling van charismatisch leiderschap, zoals hierboven geïllustreerd door de sage van Parzival, zijn dus zowel innerlijke processen uitermate relevant als de relatie die iemand met de buitenwereld aangaat. Het zijn processen die een mens door het leven heen leert c.q. die vooral aan het leven geleerd worden. Parzival krijgt gedurende zijn leven steeds beter door hoe hij zijn zelfkennis kan inzetten. Hij leert inzien waar het waarom van zijn beweegredenen verscholen ligt en hoe hij zijn handelen in de buitenwereld vorm kan geven. Hij krijgt steeds beter door hoe hij de vitaliteit bij anderen en in het koninkrijk kan voeden en stimuleren. Dit proces van interactie tussen zijn binnenwereld en buitenwereld blijkt cruciaal in de ontwikkeling van het leiderschap van Parzival. Het is dit proces waar iedere mens zelf zijn of haar eigen inspanningen voor doet of kan doen. Dit proces is ook te herkennen in bijvoorbeeld coachings- en intervisieprocessen. Wij illustreren dit proces vaak als een lemniscatische beweging tussen binnen en buiten. Zoals de betekenis van een lemniscaat aangeeft, impliceert dit een eindeloos proces tussen binnen en buiten, zodanig dat binnen buiten wordt en buiten binnen. Beide werken dus op elkaar in, voeden elkaar en brengen zo enerzijds een constante beweging met zich mee, terwijl anderzijds de mogelijkheid voor vernieuwing en transformatie ontstaat. Dit proces helpt mensen te doorgronden wat zij in dit leven te doen hebben en wat hen blokkeert dit in de dagelijkse realiteit vorm te geven. Het helpt hen bij het in praktijk brengen van eigen talenten en eigen verlangens. Alleen zelfkennis is niet genoeg. Het gaat ook om het op de grond zetten ervan door het vervullen van de eigen levensopgave of roeping. Steeds weer gaat het om het verbinden van de rijkdom aan de binnenkant,

met daarbij de (verborgen) talenten en eigen kwetsbaarheden zoals die aanwezig zijn, en de realiteit van het dagelijks leven en het grotere geheel waarvan iemand deel uitmaakt. De queeste naar de graal zoals Parzival die doormaakt, illustreert dat dit zoekproces niet zonder confrontaties, missers, teleurstellingen, schuld en inkeer gaat. Tegelijk blijkt ook dat juist het leren van wat hij op zijn pad tegenkomt, mogelijk maakt dat hij uiteindelijk vindt wat hij dan eigenlijk al niet meer zoekt, namelijk de graal.

In dit artikel hebben we op een speelse manier getracht ontwikkelingsprocessen die eigenlijk uiterst complex zijn, toegankelijker te maken zonder aan diepgang in te boeten. Tegelijk realiseren we ons dat er heel veel meer te zeggen is over zowel de Parzivalsage als over charismatisch leiderschap. Desalniettemin hebben wij gepoogd een aanzet te geven tot antwoorden op vragen zoals we die in onze inleiding stelden. Vooral wil dit artikel een uitnodiging zijn om zich te verdiepen in deze boeiende en relevante materie. Ons inziens gaat het in de hedendaagse maatschappij om meer dan wachten tot anderen hun vermogen tot het ontwikkelen van hun leiderschap bijeenrapen. Enerzijds denken wij dat er meer op dit vlak mogelijk is dan nu vaak gebeurt. Anderzijds zien wij een grote, soms nog latente, behoefte van mensen om stil te staan bij de queeste naar hun eigen zinvolle rol in een groter geheel. Daarmee willen we dus ook benadrukken dat het niet alleen om persoonlijke ontwikkeling en om persoonlijk leiderschap gaat, maar dat er juist meerwaarde gevonden kan worden in het zich verbinden van dit leiderschap met de wereld om ons heen. Zoals de Parzivalsage ons laat zien kan charismatisch leiderschap pas zijn invulling vinden als die verbinding er is. Zonder verbinding naar anderen c.q. naar de samenleving kan zij simpelweg niet bestaan. Pas in de relatie met anderen wordt zij vitaal. Ons inziens is het juist dit soort leiderschap wat we als maatschappij te ontwikkelen en te voeden hebben.

Literatuur:

W. von Eschenbach (1986). *Parzival*. Zeist: Vrij geestesleven. (Parzival, rond 1200 – 1210. Vertaald door Leonard Beuger). Het citaat boven het artikel is te vinden op p 166.

P. Freire (1972). *Pedagogie van de onderdrukten*. Baarn: In den Toren (oorspronkelijke uitgave 1971).

C. de Troyes (2006). *De Graal*. Amsterdam: Atheneum – Polak & Van Genneep. (Li comtes del graal, rond 1191. Vertaald door Ard Postuma.)