

Maskers en leiderschap: wat ons stuurt als we niet kiezen

Over maskers en spanningsvelden in organisaties

In veel oude verhalen en mythen, wat later is samengebracht als de reis van de held, gaat ontwikkeling niet over het wegwerken van zwakte, maar over integratie. De held vertrekt, wordt geconfronteerd met obstakels, schaduwkanten en innerlijke tegenstanders, en keert uiteindelijk terug, niet als een perfect mens, maar als een vollediger mens.

De essentie van deze reis is geen succes of morele superioriteit, maar **heelheid**.

Joseph Campbell (zie onze leestips), die dit patroon beschreef, benadrukte dat de held onderweg datgene ontmoet wat hij het liefst zou vermijden. Juist daar ligt de sleutel. Niet door draken en innerlijke demonen te verslaan, maar door ze te *(h)erkennen* als delen van de eigen psyche en op te nemen in het geheel. Pas dan kan de held, veranderd, vollediger, weer thuiskomen.



Integratie vraagt bewustwording van het onbewuste

Die reis is geen romantische metafoor. Het is een psychologisch proces dat zich dagelijks afspeelt, in ons mensen en dus ook in leiderschap en organisaties.

We denken graag dat we rationele, bewuste wezens zijn. Dat we keuzes maken op basis van analyse, feiten en argumenten. Maar onderzoek laat al decennialang iets anders zien: **het overgrote deel van ons gedrag wordt onbewust aangestuurd**.

Schattingen verschillen, maar grofweg wordt aangenomen dat slechts een fractie van ons handelen, misschien 1 tot 5 procent, werkelijk bewust is. De rest wordt bepaald door automatische patronen, overtuigingen, emoties en eerdere ervaringen en dus ons onbewuste.

Wat we 'logisch' noemen, is vaak een achterafverklaring.

*Beter een heel mens dan een goed mens-
Carl Jung*

Integratie en leerreis

Die uitspraak raakt aan een ongemakkelijke waarheid. Veel leiders en organisaties, streven ernaar goed te zijn: professioneel, rationeel, correct, beheerst. Maar heel zijn vraagt iets anders. Het vraagt de bereidheid om ook dat wat niet fraai, niet wenselijk of niet sociaal acceptabel is, onder ogen te zien.

Niet om het uit te leven. Wel om het niet langer onbewust aan het roer te laten staan.

Als we dit serieus nemen, dat integratie de kern is van ontwikkeling, en dat het grootste deel van ons handelen onbewust wordt aangestuurd, dan wordt één vraag onvermijdelijk:

Hoe ziet dat onbewuste er concreet uit?

Want het onbewuste is geen abstract begrip. Het leeft in gedrag. In reacties die zich herhalen. In patronen die zich blijven aandienen, ook als ze niet meer passend zijn.

Die patronen noemen we ego-maskers.

Het ontstaan van ego-maskers

Als baby komen we op de wereld met een open potentieel. We reageren vrij, ongefilterd en lijfelijk op wat zich aandient. Vreugde, verdriet, boosheid en verlangen bestaan naast elkaar, zonder oordeel. Maar al vroeg leren we dat niet alles welkom is. Dat sommige uitingen worden beloond, terwijl andere spanning oproepen, afwijzing of onbegrip.

Niet elke behoefte wordt gezien. Niet elke emotie krijgt ruimte. En dus begint het kind zich aan te passen.

Langzaam maar zeker ontwikkelt het gedrag dat veiligheid oplevert. Het leert wanneer het zich moet inhouden, wanneer het moet presteren, pleasen, vechten of verdwijnen. Deze strategieën vormen de eerste contouren van het ego. Ze beschermen het kwetsbare Zelf tegen pijn, maar zetten tegelijkertijd een masker op.

Wat ooit functioneel was, groeit uit tot een vast patroon. En die patronen nemen we mee, de volwassenheid in, het leiderschap in, de organisatie in.

Wat we hier maskers noemen

Met maskers bedoelen we geen façade of bewuste misleiding.

Het zijn beschermingsstrategieën die ooit functioneel waren en zich hebben vastgezet in gedrag, taal en besluitvorming.

Ze werken: automatisch, voorspelbaar en vaak succesvol. Totdat ze dat niet meer doen. Zolang een masker niet wordt herkend, denken we dat we kiezen en bewust handelen, terwijl we reageren.

Kapstok voor de maskers

De maskers die we hier beschrijven, komen zowel individueel als collectief voor. Ze zijn zichtbaar in, mensen en relaties en dus ook in leiderschapsgedrag én in organisatieculturen. Zelden in pure vorm, vaak in combinaties.

Wat deze maskers gemeen hebben, is dat ze ons gedrag automatiseren. Ze verkleinen de ruimte tussen prikkel en antwoord. Tegelijkertijd vertegenwoordigen ze kwaliteiten die, bewust ingezet, juist van grote waarde zijn in mensen en organisaties

Hieronder lichten we een aantal veelvoorkomende maskers toe.

Kanttekening

In leiderschap, HR en ontwikkeltrajecten helpen modellen en concepten om gedrag bespreekbaar te maken. Tegelijkertijd schuilt daarin een valkuil. Wat bedoeld is als ingang tot reflectie, kan onbedoeld een etiket worden. Dat geldt ook voor het werken met maskers.

Maskers beschrijven gedrag, geen identiteit. Het zijn tijdelijke beschermingsstrategieën, geen vaste kenmerken. Zodra ze worden gebruikt om mensen te typeren in plaats van te onderzoeken, open en nieuwsgierig te blijven, ontstaat hokjesdenken en rigiditeit en verdwijnt juist de ruimte voor ontwikkeling.

Waar we spreken over maskers, raken we ook aan wat in de lichaamsgerichte psychologie karakterstructuren worden genoemd: diep ingesleten patronen die gedrag organiseren op het snijvlak van psyche, lichaam en relatie

Waar we spreken over maskers, raken we ook aan wat in de lichaamsgerichte psychologie karakterstructuren worden genoemd: diep ingesleten patronen die gedrag organiseren op het snijvlak van psyche, lichaam en relatie

De Schizoïde Karakterstructuur

Het masker van afstand en observatie

Dit masker toont zich bij mensen die sterk zijn in abstract denken, observeren en overstijgen. Ze hebben vaak toegang tot complexe, creatieve of intellectuele werelden en zien patronen die anderen missen.

De keerzijde is terugtrekking. Bij nabijheid, emotionele intensiteit of druk verdwijnt het contact. Ze trekken zich terug in denken, theorie, spiritualiteit of verbeelding. Ze zijn eerder toeschouwer dan deelnemer.

Ontwikkelbeweging

Leren aanwezig blijven in contact, ook als het spannend wordt. Terugkeren in het lijf en in deelname.

In organisaties

Zichtbaar bij mensen die briljant analyseren maar moeilijk landen, afstandelijk communiceren of zich onttrekken zodra het relationeel wordt.

De Orale Karakterstructuur

Het masker van geven en verlangen

Dit masker uit zich in warmte, betrokkenheid en zorgzaamheid. Deze mensen zijn sociaal, attent en vrijgevig. Tegelijkertijd is er vaak een onderhuidse verwachting: in het geven leeft een verlangen om terugontvangen te worden.

Kenmerkend is de paradox: ze doen veel zelf en vragen moeilijk om hulp, terwijl ze diep vanbinnen verlangen naar steun en bevestiging. Wat ze ontvangen voelt zelden voldoende.

Ontwikkelbeweging

Behoeften leren erkennen en uitspreken, zonder ze te verpakken in geven of aanpassen.

In organisaties

Zichtbaar in mensen die veel dragen, veel zorgen, maar zich ondergewaardeerd voelen en afhankelijkheden creëren zonder dat expliciet te maken.

De Symbiotische Karakterstructuur

Het masker van aanpassen en samenvallen

Mensen met dit masker zijn zorgzaam, loyaal en sterk afgestemd op hun omgeving. Ze voelen haarfijn aan wat nodig is en passen zich moeiteloos aan. Conflicten worden vermeden; harmonie staat voorop.

De eigen positie blijft vaag. Wensen, grenzen en voorkeuren zijn moeilijk te voelen of te verwoorden. Besluiten worden graag overgelaten aan anderen.

Ontwikkelbeweging

Het ontwikkelen van een eigen 'ik': voelen wat je wilt, grenzen aangeven en verschil durven verdragen.

In organisaties

Zichtbaar in mensen die altijd meebewegen, weinig eigenaarschap nemen en in teams waar niemand echt positie inneemt.

De Psychopatische Karakterstructuur

Het masker van autonomie en kracht

Dit masker is doelgericht, daadkrachtig en vaak charismatisch. Deze mensen staan stevig, nemen ruimte en verantwoordelijkheid en krijgen veel voor elkaar. Afhankelijkheid en kwetsbaarheid worden vermeden.

De schaduwzijde is afstand en wantrouwen. Omdat leunen lastig is, wordt alles zelf gedaan. Kwetsbaarheid, bij zichzelf of anderen, wordt snel genegeerd of afgestraft.

Ontwikkelbeweging

Toelaten dat niet alles alleen hoeft. Leren vertrouwen op anderen en op het samen.

In organisaties

Veel zichtbaar in competitieve omgevingen: sterke prestaties, maar risico op onveiligheid, instrumenteel contact en harde onderstromen.

De Masochistische Karakterstructuur

Het masker van dragen en volhouden

Dit zijn loyale, toegewijde mensen die veel verantwoordelijkheid nemen. Ze zijn betrouwbaar en bereid lasten te dragen, vaak meer dan gezond is.

Eigen behoeften verdwijnen naar de achtergrond. Zwaarte wordt genormaliseerd; plezier en lichtheid voelen ongemakkelijk of ongepast.

Ontwikkelbeweging

Leren grenzen stellen, lasten teruggeven en ruimte maken voor eigen verlangens en plezier.

In organisaties

Zichtbaar bij mensen die structureel overbelast zijn, reddersrollen aannemen en systemen overeind houden ten koste van zichzelf.

De Rigide Karakterstructuur

Het masker van beheersing en perfectie

Dit masker kenmerkt zich door hoge normen, zelfcontrole en een scherp innerlijk oordeel. Deze mensen zijn zorgvuldig, betrouwbaar en vaak sociaal aangepast.

Onder de oppervlakte zit spanning. Kwetsbaarheid is lastig, zeker wanneer het beeld van 'hoe het hoort' wordt aangetast. Bij geraakt worden volgt verstarring, koelte of afstand.

Ontwikkelbeweging

Het toelaten van imperfectie, emotie en menselijkheid, bij zichzelf en anderen.

In organisaties

Zichtbaar in perfectionistische culturen, sterke controle, weinig ruimte voor experiment of fouten.

De maskers als toegang tot bewustwording

In de reis van de held verschijnen deze maskers niet als vijanden, maar als poortwachters. Ze beschermen iets kwetsbaars. Pas wanneer de held bereid is stil te staan bij wat het masker bewaakt, ontstaat integratie.

Voor leiders en organisaties geldt hetzelfde.

De uitnodiging is niet om maskers af te zetten, maar om ze te **leren kennen**:

- wanneer nemen ze het over?
- wat proberen ze te voorkomen?
- wat zou er gebeuren als ze even niet aan zet zouden zijn?

Maskers in leiderschap en organisaties – drie spanningsvelden

Maskers beperken individuele keuzevrijheid, maar werken nooit alleen individueel. In organisaties clusteren ze zich rond een aantal fundamentele spanningsvelden die cultuur, gedrag en besluitvorming kleuren. Hoe met deze spanningen wordt omgegaan, zegt veel over de volwassenheid van leiderschap en samenwerking.

1. Welkom en ruimte voor behoeften

(Schizoïde en oraal patroon)

Dit spanningsveld gaat over de vraag: **is er ruimte om werkelijk aanwezig te zijn, met ideeën, behoeften en menselijkheid?**

Aan de ene kant zien we organisaties die sterk zijn in visie en denken, maar moeite hebben om mensen daadwerkelijk mee te nemen en te laten landen. Aan de andere kant organisaties die veel geven en zorgen, maar waarin onvervulde behoeften onder de oppervlakte blijven doorwerken.

Waar welkom ontbreekt, trekken mensen zich terug of gaan juist overmatig geven. In beide gevallen verdwijnt keuzevrijheid.

2. Invloed en macht

(Symbiotisch en psychopathisch patroon)

Hier draait het om **positie innemen en verantwoordelijkheid dragen**.

In sommige organisaties lost invloed op in harmonie en aanpassing: niemand neemt echt positie, beslissingen blijven hangen. In andere contexten wordt macht juist sterk naar voren getrokken: daadkracht, resultaat en controle domineren, terwijl kwetsbaarheid en tegenspraak weinig ruimte krijgen.

In beide uitersten raakt macht losgekoppeld van volwassen verantwoordelijkheid.

3. Vrije expressie en levenslust

(Masochistisch en rigide patroon)

Dit spanningsveld raakt aan **hoeveel leven er mag zijn** in een organisatie.

Aan de ene kant zien we culturen waarin dragen, volhouden en verantwoordelijkheid nemen vanzelfsprekend zijn geworden, vaak ten koste van plezier en lichtheid. Aan de andere kant organisaties waarin vorm, perfectie en beheersing leidend zijn, waardoor spontaniteit en emotionele expressie onder druk staan.

Waar levenslust geen ruimte krijgt, verstilt het systeem, ook al functioneert het ogenschijnlijk goed.

Een uitnodiging tot reflectie

Welke maskers of patronen herken je bij jezelf?

Welke kwaliteiten heb je misschien lange tijd naar de achtergrond geschoven, omdat ze minder aantrekkelijk of minder passend leken, en daardoor in de schaduw zijn geraakt?

En kijk ook breder: welke maskers herken je in je team, je organisatie, of in de verhalen die in dit magazine worden verteld? Wat zie je terug in gedrag, cultuur en besluitvorming?

Wil je hier in jouw organisatie mee aan de slag, niet als doel op zich, maar om ruimte te maken voor duurzame verandering, een frisse blik en hernieuwde energie?

Prout denkt graag met je mee.