



---

In gesprek met Wibe Veenbaas en Morten Hjort – over tradities zoals het echte tuinieren met composthoppen en wormen, de to-the-point-heid van de Denen, maar vooral over de rijke traditie van Phoenix en hoe deze aangenomen en doorgegeven kan worden. Zo belangrijk voor leiderschap, want ‘traditie geeft geschiedenis en toekomst’.

---

TEKST: SANDRA VAN DER MAAREL





Bij binnenkomst word ik door Wibe rechtstreeks naar de tuin geleid. 'Ik maak mijn eigen compost', laat hij me enthousiast weten. Terwijl we naar de composthoop aan de zijkant van zijn huis lopen licht hij toe hoe het werkt: 'Al het GFT-afval kan op de composthoop, behalve citroenen, want die zijn te zuur. Maar bananen kunnen wel, die knip ik in wel meer dan vijfhonderd kleine stukjes.' Ons gesprek zal veelvuldig gaan over het nemen van de consequenties van handelen vanuit de uitgangspunten van Phoenix. Het valt me op hoe Wibe deze op zo veel verschillende vlakken heeft doorgevoerd en hoe belangrijk dat is om een traditie in ere te kunnen houden. 'Tuinieren moet weer tuinieren worden', laat hij me weten. Terwijl hij met een heuse boerenriek door de composthoop wroet, verschijnt een hele gemeenschap wormen verschrikt aan de oppervlakte. Zij zijn de essentiële medewerkers van de hoop. Zonder wormen geen compost.

---

## **‘De compostbak gaat weer op de tuin. We verbinden binnen met buiten.’ (Wibe)**

We laten de wormen hun werk doen en vervolgen onze weg naar Wibes studeerkamer, waar hij me enthousiast meeneemt in de verhalen over Hilaard, zijn Friese geboortedorp, aan de hand van het schilderij van Elsinga. Vol trots toont hij me de kast waar een indrukwekkende hoeveelheid medailles uit zijn schaatscarrière is uitgestald. De Friese doorlopers pronken tussen de gouden en zilveren plakaten. Morten voegt zich even later bij ons en we vervolgen het gesprek met z’n drieën, met de twee honden als chaperonnes. Tradities uit Friesland mengen zich met die uit Denemarken. ‘Ik vind het wel mooi hoe die Denen ergens ook trots zijn op hun Deens-zijn’, zegt Morten. ‘En dat er in Legoland geen hekken zijn maar subtiele bordjes van “liever niet op het gras lopen”. Als iemand dat wel doet wordt deze persoon vriendelijk aangesproken met “liever niet doen”. Wat ik ook heel mooi vind is de eenvoud, de to-the-point-heid. Als ik het koppel aan de uitvaart van m’n moeder is dat de eenvoud van de Deense kerk: wit, sober, zonder al te veel tierelantijnen. Twee sprekers, vier liedjes. Vervolgens samen ergens naartoe rijden en uitgebreid samenzijn rondom het verlies. Dat vind ik echt prachtig.’

Mooi hoe zowel Wibe als Morten, beiden op hun eigen wijze, de kunst van het verhalen vertellen verstaan. Verhalen die bij de traditie van Phoenix horen en waar ik zo van ben gaan houden. En traditie, dat is precies de aanleiding voor dit gesprek in het kader van de Vuurvogel over leiderschap. Traditie en de rituele leiderschapsoverdracht die deze zomer plaatsvindt. Deze overdracht heeft twee kanten die onvervreemdbaar bij elkaar horen. Enerzijds is er de overdracht van het geestelijk erfgoed van Phoenix van Wibe aan Morten, anderzijds is er het eigenaarschap dat van Wibe en Jannie [Veenbaas] overgaat op Morten. Twee kanten van dezelfde medaille. ‘De transitie is een ritueel waar Morten en ik al vijftien jaar samen naartoe werken’, licht Wibe toe. ‘Het erfgoed en het eigenaarschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden om consistent te kunnen dienen. Zo zijn het dragen, het hoeden en bewaren van ons gedachtegoed geborgd. Aan Morten de taak om vanaf 11 juli voor te gaan in de traditie van Phoenix en te zijner tijd weer een opvolger voor zichzelf te kiezen. Vanaf deze datum trek ik me terug uit de directie en nemen Morten en Manon Vos de dagelijkse leiding op zich.’

In dit interview staan we stil bij hoe een traditie aangenomen en doorgegeven kan worden. Daar spreken we met

---

elkaar over in de studeerkamer bij Wibe thuis en in een aantal telefonische ontmoetingen.

## **De veelzijdige bedding van waaruit Phoenix is ontstaan**

Als we het hebben over het doorgeven van een traditie, helpt het om een beeld te krijgen waar die traditie nou toch precies over gaat. Dat is niet eenvoudig in een paar zinnen weer te geven. Het gedachtegoed waar Phoenix uit is ontstaan, is immers afkomstig uit een veelheid aan stromingen uit de filosofische, de mystieke en de ambachtelijke hoek. Het is te veel om op te noemen, maar Wibe doet toch herhaaldelijk een poging om, geheel volgens de traditie van Phoenix, alles in te sluiten, om zo de grote rijkdom van Phoenix te benadrukken. Vol passie vertelt hij hoe hij al op jonge leeftijd in aanraking kwam met de fenomenologie. ‘Ik reisde op mijn tweeëntwintigste al naar Utrecht om, voor mijn opleiding Lichamelijke Opvoeding, de colleges van Prof. Dr. R.C. Kwant bij te wonen over de fenomenologie van Merleau-Ponty. Ik voelde me fenomenoloog’, zegt hij. Iets wat tot op de dag van vandaag zo herkenbaar is in hoe hij werkt met de instinctieve beweging van mensen, wat hij bewegingsleren is gaan noemen. ‘En toen ik voor het eerst het werk van Erik Erikson over de polariteiten zag, vond ik dat *mind-blowing*. De manier waarop Phoenix het woord integratie hanteert was nooit gekomen als ik Norbert Elias niet had gelezen over het civilisatieproces. Die boeken heb ik eindeloos onderstreept en uitgeschreven.’ Met de ambachtelijke stromingen doelt Wibe op opleidingen die hij volgde waaronder hypnose, Gestalt, NLP, TA, IPR en de Rogeriaanse therapie. Ook die maken deel uit van de traditie van Phoenix.

De veelheid van al deze stromingen komt samen in een vijftal uitgangspunten die Wibe en Morten samen in koor opnoemen (identiteit, autonomie, heelheid, integratie en zingeving). Deze gaan over de essentiële vraag: waar gaat mens-zijn over? ‘Deze uitgangspunten hebben te maken met de diepe ordening der dingen waar Nagy, Milton Erickson, Jung, Hellinger en de mystieke tradities over schrijven’, licht Wibe toe. ‘Ik heb hier veel werk op gedaan met Jannie, Piet Weisfelt en ook met Mirjam Broekhuizen. Het lijkt alsof er andersom geredeneerd is, maar dat kan niet. We zijn vanuit deze bedding begonnen. Al het andere is daar bovenop gekomen.’ Om met mensen te kunnen werken aan levensvragen is een groot welkom nodig in de ontmoeting met de ander. ‘De zin “wie welkom heet, wordt welkom geheten” is zo van Jannie >

---

en van mij', vervolgt Wibe, 'Of het nou gaat over haat of over liefde, over goed of over fout, over een gebouw of over de omgang met het personeel, heet de dingen welkom. Wat ik heel mooi vind', zegt Wibe,' is dat we bereid zijn dit toe te passen op onszelf, ook op de stukken waar we liever niet kijken. Zo binnen, zo buiten.' 'Dat is een belangrijk Phoenixprincipe', vult Morten aan. 'Ook al gaat het wellicht niet direct over mij, toch begin ik bij mezelf. Daar is de enige werkelijke aansturing. Die is niet daar, bij de ander, maar die is van binnen naar buiten. Dit heeft ook te maken met het uitgangspunt dat de trainer de overdracht neerzet en niet andersom. Daarom moet je wel binnen beginnen.' Deze uitgangspunten, de verschillende stromingen, de ontmoeting als leerruimte, het welkom, het insluiten en zo binnen zo buiten, het zit allemaal in de traditie van Phoenix.

### Een traditie wordt pas gevestigd op het moment dat deze wordt doorgegeven

Een traditie van waaruit je met elkaar werkt en die je belichaamt in alles wat je doet, is één ding, maar hoe geef je dat door? 'De trilling van een traditie is ongrijpbaar', geeft Wibe toe. 'Ze is herkenbaar en je kunt het net niet uitleggen. Het heeft te maken met het wonder van het leven. Eigenlijk wordt een traditie pas gevestigd op het moment dat in een rituele handeling wordt gezegd: "Nu is het aan jou om Phoenix te belichamen." Dit is een leerproces, want mensen komen niet helemaal klaar binnen. Ik zag Mortens potentieel en de eerste vraag aan hem was: "Ben je bereid om te leren en discipel te zijn van je eigen weg, ook met de stukken die je niet zo leuk vindt?" Dit discipel zijn is essentieel. Daar spraken we over op verschillende manieren.' 'Jazeker', antwoordt Morten. 'Ik wilde weer leren. Het in m'n botten krijgen. Voor mij betekent leren: doen, heel veel kilometers maken en in het doen feedback krijgen. Natuurlijk ook studeren, maar ik moet het ook echt doen. Als ik bij een opleiding assisteerde moest ik aan het einde echt cliënten hebben, want ik moest het geleerde ook kwijt. Naarmate ik het meer in m'n lijf kreeg, kwam de beweging om me meer zichtbaar te maken in m'n leiderschap. Dat is niet een bepaald moment geweest, meer een glijdende schaal, waarbij ik steeds meer taken naar me toe ben gaan trekken, zoals de ontwikkeling van de website en de professionalisering van de backoffice.' Naast het overdragen van opleidingen van Wibe aan Morten, ontwikkelde Morten ook een eigen opleiding en bracht hij Phoenix recent naar Denemarken. Zo breidt de traditie zich op nieuwe fronten uit. 'In 2006 ben ik de vervolgopleiding *Professionele Begeleiding van Organisaties* gestart,

gebaseerd op de kennis en uitgangspunten van Phoenix en mijn ervaring als leidinggevende van Oracle. Want de Oracle-traditie neem ik natuurlijk ook met me mee. Dat is onvermijdelijk. En wat ik echt heel bijzonder vind, is dat ik dit jaar in Denemarken ben gestart met het geven van de opleiding *Systemisch Werk* aan een groep Deense therapeuten. Zo keer ik met de opleiding van Phoenix terug naar mijn eigen traditie. In Denemarken kan ik mijn roots en eigenheid ook weer ophalen en mee terugnemen naar Phoenix. Wat ik echt super mooi vind, is dat ik Wibes gedicht *Waarom hebben alle dingen een naam* in het Deens heb vertaald en in de opleiding heb voorgedragen. Daar worden Wibe en ik allebei heel blij van.'

### Hoeder van het erfgoed

Wibe is de afgelopen jaren intensief bezig geweest met de vraag hoe je het gedachtegoed van Phoenix duurzaam overdraagt. 'Zo heb ik onderzocht hoe dit vroeger ging en hoe we er in deze tijd mee omgaan. Het werkt het beste als er één iemand is die het erfgoed overneemt, het onder zijn hoede neemt en ervoor gaat staan. Het is wezenlijk dat diegene een intens leerproces aangaat, en dat hij de tijd krijgt om dit op zijn eigen manier vorm te geven. Hoeder zijn heeft een aantal facetten: het bewaren van het erfgoed en het bestuderen ervan, maar ook dat je voorgaat in leider en opleider zijn, dat je het geheel aanstuurt. Je bent een soort dienende discipel die zichzelf naar binnen toe en naar buiten toe als toetssteen gebruikt. En dit gebeurt binnen een werkgemeenschap. Traditie bestaat niet zonder dat ze gedragen wordt door een gemeenschap. Elkaar aanvullend zeggen Wibe en Morten: 'Binnen Phoenix komt de traditie tot leven in de talrijke ontmoetingen tussen directie, trainers en medewerkers. Je zou kunnen zeggen dat de traditie landt in de gemeenschap die we met elkaar vormen, en waarin de groeperingen elkaar, ieder vanaf de eigen plek, dragen. Als directie doen we daar een beroep op en er wordt een beroep op ons gedaan. In verschillende overleggen en bijeenkomsten stellen wij elkaar vragen en geven we aan elkaar door wat we zelf in die traditie leren en geleerd hebben. Naast die inhoud bouwen we aan een gezamenlijke bedding van onderlinge relaties waarin we het met elkaar vormgeven. Het is een wisselwerking, waardoor de traditie levend wordt. En dan zijn er natuurlijk vele cursisten die in de loop der jaren opleidingen bij ons hebben gevolgd. Zij zetten de traditie buiten Phoenix voort in hoe zij met hun cliënten werken, opdrachten bij bedrijven doen of programma's en trainingen geven. Er is al een aantal jaren een Phoenix alumngroep die regelmatig bijeenkomsten



---

houdt. Zo landt Phoenix in een gemeenschap die veel groter is dan het instituut.'

### De plek in jezelf van waaruit je doorgeeft en aanneemt: over angst en vertrouwen

Het doorgeven van het leiderschap is de afgelopen jaren een stap-voor-stapproces van overdragen en afscheid nemen geweest. Ieder jaar werd een andere opleiding overgedragen. Wat is dan het proces waar je zelf doorheen moet? 'Ik weet wel waarom mensen slechte opvolgers kiezen', zegt Wibe. 'Als je een goeie opvolger kiest en je geeft dingen door, dan moet jij weg. Je creëert als leider geleidelijk aan steeds meer je eigen afscheid. Dat is precies het scharnierpunt waar ik op moest mediteren. Want of het nu ging over het doorgeven van *Systemisch Werken*, de *Maskermaker*, *Ambacht van het Hart* of de



Vilhelm Hammershøi, *Ordrupgaard*

*Trainersopleiding*, het was steeds hetzelfde proces. Ik gaf het door, en ik gaf het in vertrouwen door, en er was steeds een stem in mij die zei: je krijgt het gewoon niet. Dat is een stem van binnen die existentieel angstig is voor identiteitsverlies. Ik schrik daar een paar keer 's nachts wakker van. In het afscheid nemen moet ik hier steeds weer langs. Het mooie van ouder worden is dat je meer ziet, op een bepaalde laag meer jezelf bent, en tegelijkertijd heb je minder identiteit waar je je aan vast kunt houden. Dat vind ik een boeiend fenomeen van de ziel die z'n geheimen in de loop van het leven prijsgeeft.' 'Aan mijn kant heb ik te dealen met me te veel willen manifesteren in vernieuwing', zegt Morten. 'Dan kan ik onvoldoende rusten in de beweging van "ik krijg iets door, ik neem het echt aan, ik loop er een tijd mee rond en ik neem een kleine stap", in plaats van "nu ga ik het anders doen". Als je dat laatste doet in ons soort bedrijven, dan stap je uit de traditie, dan komt het los. Ik word ook een paar keer wakker, maar ik denk: wat nou, in een traditie staan? Ik ga niet voor eeuwig in die monnikskleding rondlopen, dan kom ik nooit meer de wereld in. Duhuh. Ik blijf, omdat er een weg moet zijn om de traditie van Phoenix, waar ik zo van hou, levend te houden en daarbinnen ruimte te hebben voor mij. Ik blijf, omdat ik zo kan voelen dat ik anders een oude split ervaar. Dan zeg ik: "Traditie benauwt en vrijheid belooft." Dan moet ik weer tussen m'n ouders kiezen, dan kies ik er eentje en dat voldoet natuurlijk niet. Dat is wat Wibe bedoelt: ik vertrouw het. Ik vertrouw hem. Ik vertrouw mezelf. Ik vertrouw de mensen om me heen. En toch moet ik daarlangs.'

### Onomkeerbaar staat dit gebeuren in de voortgang van de tijd

Geheel in lijn met de traditie van Phoenix, waar buigen zo ingebakken zit, zegt Wibe: 'Je moet in zo'n traject ook simpelweg je hoofd buigen. Dan is er een moment waarop helder wordt: onomkeerbaar staat dit gebeuren in de voortgang van de tijd. Ik kan ervaren dat als ik met man en macht door zou gaan om dit werk nog zes jaar te doen, ik er niet goed uit zou komen. Niet omdat ik dat niet meer kan, maar dan maak ik mezelf te groot. Want "Wie heeft er hier de einder uitgewist?", roept Nietzsche. Hij doelt op de mens die z'n ik te groot maakt, die als het ware alles wil bedenken en het wonder de deur uit stuurt. Ik blijf opleidingen en workshops doen, zoals bijvoorbeeld de opleidingen *Relatietherapie* en *Bewegingen van de Ziel*, net als de drie dagen in de 3-jarige *Opleiding in Professionele Communicatie*. Vanuit mijn nieuwe plek ga ik door met mezelf inhoudelijk te ontwikkelen en ik ben ook bezig >

---

met het schrijven van een aantal boeken. Op de achtergrond ben ik beschikbaar voor mijn collega's. Ik stuur het niet meer aan, maar kan nog wel geroepen worden. Het boeiende is dat ik toekomst krijg, terwijl het instituut doorgaat. Je kunt ook zeggen: ik heb het doorgeven nodig. Ik heb toekomst voor me, want ik heb geschiedenis achter me. Dat is waarom menselijke identiteit zo diep in traditie is geborgd. Traditie geeft geschiedenis en toekomst.'

Tenslotte hangt er nog een laatste prangende vraag in de lucht: waar zal Phoenix zich in de toekomst naartoe bewegen? 'De toekomst ligt besloten in waar we vandaan komen', zegt Wibe. 'De eigen uitgangspunten zijn leidend in de vernieuwing. We moeten ons niet overleveren aan de populariteit van de buitenwereld. Waar we ons naartoe bewegen heeft alles te maken met de eigen koers blijven volgen. Dat is wat anders dan ons niet aanpassen.' 'Ja', vervolgt Morten, 'we gaan de volgende stap zetten in het verbinden van binnen en buiten, in lijn met waar Phoenix voor staat. Wat ik zie, is dat Phoenix in de maat zal blijven die het nu heeft en in de buitenwereld wat meer zichtbaar aanwezig is in een aantal maatschappelijke projecten. Het zal steeds weer een dans zijn tussen de oude wetten van Phoenix en ontwikkelingen die in de buitenwereld gaande zijn. Persoonlijk wil ik blijven leren

over de essentie, over waar het werkelijk over gaat. Daar zal ik een leven lang een uitdaging aan hebben omdat ik het nooit echt zal doorgronden.'

We sluiten de avond bij Wibe af met een gezamenlijk eten aan de ronde tafel in de woonkamer, met zicht op de weelderige tuin. Op de tafels schitteren de foto's van de kinderen en kleinkinderen van Wibe en Jannie. We praten door over de uitdagingen waar de kinderen in deze tijd voor staan, want traditie moet ook aansluiten op de tijd. 'Ik zie veel initiatief van jonge mensen die vanuit heldere uitgangspunten ondernemen en minder ten onder gaan aan economische drijfveren', zegt Morten. 'Deze jongeren hebben in de gaten dat het met onze samenleving niet zo goed gaat', vult Wibe aan. 'Gelukkig is er een hele groep die zich daar naartoe wendt. Natuurlijk vraagt elke tijd weer wat anders en heeft elke tijd weer andere verleidingen. Er is een hunkering naar nabijheid en als die niet wordt gezien, wordt ze een vraag om lust. De vragen waar mensen mee komen liggen vaak op behoeften-niveau; de antwoorden moeten komen vanuit een diepere laag. Ik zie dat in onze samenleving, al begint daar langzaam meer bewustzijn op te komen.' Als we drie uur later stoppen, eindigt Wibe met de verwachtingsvolle slotzin, speciaal voor mij: 'Ik ben zo benieuwd wat je hier nou toch van gaat maken!' 🐦



Johannes Elsinga, *Hilaard*