



Vuurvogel

LEIDERSCHAP: WAT HEB JE AANGENOMEN EN WAT GEEF JE DOOR?

Wibe Veenbaas en Morten Hjort

‘Traditie geeft
geschiedenis
en toekomst.’

5

De terugkeer van
de verloren godin

16

De langste reis is
naar binnen

24



DE WIJZER

Wakend in bedauwde velden
Uit de strengen van een droom
Ademend op volle sterkte
Opgespit wat onbewoond

Drager van des konings zegen
Uitgereikt in hartenpijn
Niets dan dit: op vaste gronden
Zo vader en zo zoon te zijn

— geïnspireerd op *Pillars of the Earth* —

SYBREN BOTMA





WAT HEB JE AANGENOMEN EN WAT GEEF JE DOOR?



Inhoud

4	Voorwoord	37	Column Saskia Theunissen
5	In gesprek met Wibe Veenbaas en Morten Hjort	38	Een Nederlandse trainer in Colombia
11	De reis van de held(in)	40	Zonder plan ontstaat ruimte
14	Re-memering	43	Leiderschap is vreesloos door het leven gaan
16	De terugkeer van de verloren godin	44	Mijn clown en ik
22	Mijmertijd	46	Claude Steiner - 'Love is the answer'
24	De langste reis is naar binnen	48	Leiderschap, een kwestie van taal
28	Lijfwerk van een yogi	50	Leiderschap vanuit een nieuw wereldbeeld
32	Wat vind jij van <i>De tekens verstaan</i> ?		



Phoenix Opleidingen

Raiffeisenlaan 26 A
3571 TE Utrecht
Tel 030 - 271 13 83
Fax 030 - 272 25 47

Nieuwegracht 16
3512 LR Utrecht
Tel 030 - 238 05 47
Fax 030 - 238 07 07

www.phoenixopleidingen.nl
vuurvogel@phoenixopleidingen.nl

Eindredactie
Manon Miessen

Redactie
Wietske Jansen Schoonhoven
Sandra van der Maarel
Marco de Witte
Stefan Woudenberg

Vormgeving
Lawine visuele communicatie

Cover
De vuurvogel door Othilia Verdurmen
Fotografie: Petra en Erik Hesmerg
othi.nl

 Phoenixopleidingen

 @PhoenixOpl

 Phoenix-Opleidingen

Leiderschap: wat heb je aangenomen en wat geef je door?

Wij mensen staan op de schouders van anderen. Op de schouders van onze ouders die ons grootbrachten, maar ook op die van de mannen en vrouwen die ons inspireerden en onze leermeesters waren. Dat rijke besef dringt nog eens extra tot ons door op de momenten dat we een stukje opschuiven in die keten. Hoe neem je dan aan wat zij die jou voorgingen hebben opgebouwd, wat voeg jij aan hun inzichten en verworvenheden toe en wat geef je door? Nu Wibe Veenbaas Phoenix Opleidingen overdraagt aan Morten Hjort, is die vraag voor ons meer dan ooit actueel. Over de weg die deze mannen de afgelopen jaren zijn gegaan ter voorbereiding op dit belangrijke moment, lees je in het openingsinterview. Maar wat als er niemand is om van aan te nemen, omdat je je niet herkent in de mensen om je heen? En wat als de voorbeelden die er waren in de loop der eeuwen terzijde werden geschoven en in de vergetelheid raakten? Hoe ontwikkel je dan jouw leiderschap? Over die vraag hebben Herman Cools, Wietske Jansen Schoonhoven en Sandra van der Maarel zich gebogen in hun artikelen over respectievelijk *Re-membering* en *De terugkeer van de verloren godin*. Uiteraard hebben we ook uitgebreid aandacht voor ons nieuwe boek *De tekens verstaan*, met veel reacties van lezers. Voor het komende kerstnummer kozen we als thema stilte en naar binnen keren. De stilte als bron van inspiratie en bloei. De stilte als plek waar de stem van jouw roeping hoorbaar wordt. Hoe ken jij die stilte en hoe gebruik je ze? We zijn benieuwd naar hoe ze fluistert in jouw leven, hoe jij je door de stilte laat inspireren en welke diepe roep uit haar geboren wordt.



Manon
Miessen



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*

De reis van de held(in)

TEKST EN BEELD: JOLANDA HOLWERDA

Jolanda Holwerda (oprichter Lof magazine & Lofacademy, yogadocent, partner Perpetuum) is net terug van het lopen van een deel van de Camino naar Santiago de Compostela. Het was een jarenlange wens om dat te doen. Het voelde alsof ze iets af te leggen had, maar het tegengestelde bleek waar. Ze had iets te omarmen, in te sluiten, in haar hart te gaan dragen.

Vorig jaar kwam ik tijdens een training iemand tegen die zich aan het voorbereiden was op haar reis naar Santiago de Compostela. Ze had een nare scheiding achter de rug en tijd nodig om zichzelf te hervinden. Meteen was ik getriggerd. Ze vertelde me hoe de reis een pelgrimstocht voor mensen in onze tijd weerspiegelt. Hoe mensen met een vraag op reis gaan en gedurende het wandelen van de Camino (de Weg) tot inzicht komen en antwoord krijgen op hun vraag. Daarbij schetste ze ook het beeld van mensen die aan het eind van de reis, als hun journey voltooid is, hun wandelschoenen in zee gooien. En bij dat beeld kreeg ik meteen tranen in mijn ogen. Ergens was ik geraakt tot in het diepste van mijn ziel. Ik wist: dit is wat ik wil doen. Met een wijds gebaar mijn schoenen in het water gooien. Waar het beeld van schoenen weggooiën precies over ging wist ik niet, maar het had iets te maken met Lof. Het bedrijf dat ik de afgelopen tien jaar rond Lof magazine met veel succes had opgebouwd. En met nog veel meer pijn en moeite had afgebouwd...

Van magisch naar helend

Ik ben altijd gefascineerd geweest door Joseph Campbells boek *The Heroes Journey* en ik werk daar ook veel mee in trainingen. Misschien omdat ik ten diepste geloof dat er een diepere betekenis achter ieders leven zit. Tijdens de Trainersopleiding bij Phoenix die ik in 2014 heb gedaan, beschreef ik de weg die ik zelf heb afgelegd: van magisch naar helend. Magisch omdat ik Lof Magazine in de wereld had gezet. *A dream came true.*

Om vrouwen met ambities op het gebied van werk, gezin en maatschappij, herkenning, erkenning en inspiratie te bieden richtte ik in 2007 Lof magazine op. Daarmee stapte ik de wereld van de glossies in. Een magische wereld, waarin ik opeens hoofdredacteur en uitgever tegelijk was. Naast het in de wereld zetten van een magazine en het creëren van een platform voor ambitieuze vrouwen,

startte ik ook de Lof Academy op om vrouwen te inspireren hun ambities waar te maken. Zo werd het blad met een missie een missie met een blad, waarmee er een beweging op gang kwam en waarvoor ik de Joke Smit Prijs voor emancipatie heb gewonnen in 2009.

Maar gaandeweg verdwenen de inspiratie en drive waarmee ik Lof gestart was en gingen de financiële zorgen overheersen. Het werd overleven. Hoe ben je een goede leider als je je bedrijf niet financieel op de rit kunt houden? Hoe kun je er voor je mensen zijn als je niet weet of je aan het eind van de maand nog hun salaris kunt betalen? Ik ervoer veel schuld en schaamte. Weliswaar was het een moeilijke tijd om een bedrijf te lijden, met een mediawereld die op zijn kop stond en de economische crisis waar we middenin zaten, maar toch voelde het als een persoonlijk falen.

Ik volgde opleidingen en deed veel aan persoonlijke ontwikkeling om overeind te blijven. Zo realiseerde ik me tijdens de Trainersopleiding die ik volgde dat ik de ambities van mijn oma en mijn moeder en al die andere vrouwen aan het verwezenlijken was, die niet de kans hadden gekregen een carrière en gezin te combineren. Maar ik realiseerde me ook dat het zo niet langer ging. Dat ik kapot van al het harde werken – en een (volgende) burnout nabij – niet langer de kar wilde blijven trekken en met een volgeladen wagen door het leven wilde gaan. Omdat ik de TGV die ik in gang had gezet niet langer bij kon benen en verlangde naar een leeg hoofd en een boemeltje waar ik zelf het tempo kon bepalen. Maar het schuldgevoel over het in de steek laten van mijn missie bleef.

Welcome home bij De maskermaker

In de daarop volgende training, De maskermaker, wilde ik aan de hand van de maskers een nieuwe landkaart >

voor mezelf creëren. Hoe knap ik het ook vond dat ik Lof heb opgebouwd van niets naar een toonaangevend bedrijf, ik vond het minstens zo knap dat ik het uit lijfsbehoud weer heb weten af te bouwen naar iets wat behapbaar was, mezelf meer ademruimte gaf en mezelf niet zo voortstuwde. Maar het was ook pijnlijk. Pijnlijk om de droom niet verder gestalte te kunnen geven, een plek te vinden waar het kind dat ik ter wereld had gebracht, kon laten landen, en waar ik het samen met anderen naar een volgende fase kon brengen.

En ook al begreep ik inmiddels hoe je familiesysteem doorwerkt in alles, ik wilde nog beter doorgronden hoe het komt dat ik de keuzes maak die ik heb gemaakt en mezelf nog altijd tot het uiterste drijf. Dat ik die eeuwige kritische stem nooit het zwijgen op kan leggen. Dat het nooit genoeg is. Hoe succesvol ook naar de buitenwereld, van binnen bleef dat gevoel dat ik tekortschoot als werkgever, als trainer, als moeder, als echtgenoot... en dat ik gefaald had van Lof een succes te maken.

De reis langs de maskers was voor mij een manier om de puzzelstukjes bij elkaar te rapen. Het schizoïde masker was een *welcome home*. Een feest der herkenning. Dit is wie ik ben. Dit is waarom ik theologie heb gestudeerd, waarom ik altijd op zoek ben naar essentie.

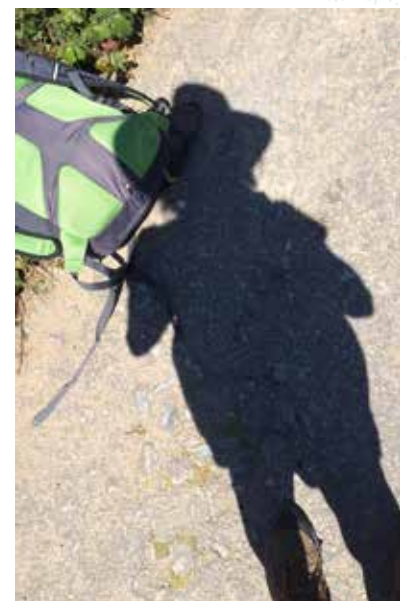
Het masochistische masker gaf ook veel herkenning, maar op een minder feestelijke manier. Het beeld van het kruis waar ik mezelf aan op had gehangen tijdens een meditatie, kwam meteen boven. De arts die ooit tegen me zei dat de missie van Lof groter was dan ik. Dat mijn spirit wel wilde maar mijn lichaam het niet trok. Ik heb veel (op)geofferd om mijn missie te realiseren.

Ook het orale masker kwam boven. Het masker dat ik zo goed ken. Veel geven maar weinig nemen en dan uiteindelijk het vuurtje in mezelf op laten branden. Ook kwam ik er achter dat er nog veel niet genomen rouw was rond Lof. En zelfs schaamte. Meer dan me lief was. Ik schaamde me voor mijn gevoelens van tekortkoming en krapte omdat ik dat van thuis zo ken terwijl ik zo graag wil leven vanuit het gevoel van dankbaarheid en overvloed. Maar zolang ik die gevoelens van tekort, schuld en schaamte nog niet erkend had, was het ook moeilijk de parelkaart te nemen. De kant van mijn spiritualiteit, het weten, mijn inlevingsvermogen, het voorbij behoeftes voelen. Maar ook de kant van het verlangen naar vrije expressie weer te kunnen voelen en buiten de gebaande paden mogen lopen.

De Camino geeft jou wat je nodig hebt

Het lopen van de Camino was een van de cadeautjes die ik mezelf gunde na De maskermaker. Nog steeds werd ik emotioneel bij het beeld van het schoenen gooien in de zee. Dus het was nu echt tijd om te gaan. Het kostte tijd en moeite om het te regelen en vooral om mezelf deze *journey* te gunnen, maar afgelopen mei ging ik op reis naar Santiago. Om los te laten wat er nodig was en achter mijn echte *reason of being* te komen, nu Lof voorbij was. Maar, zoals Leoni Jansen me al zei: 'Vraag niets aan de Camino, de Camino geeft jou wat je nodig hebt.'

Op dag vier gebeurde het. Ik liep die dag alleen en opeens stroomden de tranen over mijn wangen. Opeens kon ik voelen wat voor een moedig meisje ik al die jaren was geweest. Altijd had ik het avontuur opgezocht in mijn eentje.



Was ik op pad gegaan. Het meisje dat op klompjes het tuinhek uit ging om de wijde wereld in te gaan. Hoe moedig was dit meisje eigenlijk niet? Ik voelde dat ik haar eindelijk kon omarmen, insluiten, de erkenning en liefde kon geven die zij nodig had. En daarop volgde op dag vijf, de dag voordat ik Santiago bereikte, mijn *blissful moment*. De vraag die ik die dag meenam uit de *Heroes Journey* was: vraag niet wat jij van het leven wil, maar wat wil het leven van jou?

Opeens werd ik overvallen door een gevoel van dankbaarheid. Dankbaarheid voor mijn benen en mijn lijf die mij deze tocht lieten maken, dankbaarheid voor mijn kinderen, mijn echtgenoot, mijn ouders en iedereen op mijn pad. En opeens kwam daar het verpletterende inzicht. Ik hoef Lof helemaal niet weg te gooien. Ik mag het als een kostbare schat in mijn hart insluiten. Of het zich nu al dan niet in de vorm van een magazine manifesteert, ik heb iets in de wereld gezet waar ik heel veel vrouwen mee inspireer en waar ze zich aan kunnen laven. Ondanks de beproevingen op mijn pad heeft het leven mij exact uitgenodigd om dit in de wereld te zetten.

En ja, dat vergt moed. Elke keer weer. Het verenigen van de yinwereld, het feminiene in ons, met de yang wereld, het masculiene in ons, is een opgave en gave tegelijk. Nog steeds gelden voor vrouwen in organisaties waar mannen nog veelal de overhand hebben andere spelregels dan voor mannen. Het carrièrepad is nog veelal mannelijk gedefinieerd en vrouwelijk leiderschap nog niet iets vanzelfsprekends. Veel vrouwen passen zich (onbewust) aan aan de omgeving en 'vermannen zich', terwijl ze zich ondertussen in veel bochten wringen om het op alle terreinen goed te doen. Dit gaat ten koste van hun energie en geloof in zichzelf.

Meester van twee werelden

Juist voor vrouwen die niet van huis uit gewend zijn zich te manifesteren is de hamvraag van Joseph Campbell zo krachtig: vraag niet wat jij van het leven wil maar wat wil het leven van jou? Die vraag nodigt je uit om over je schaduw heen te stappen en in het licht te gaan staan. Ook al vergt dat elke keer weer om je belemmerende overtuigingen los te laten en de parelkant van je masker te zien.

Dat is het cadeau wat ik van de Camino heb gekregen. Het gaat niet om mij, het gaat om wat het leven van mij vraagt. En daarom draag ik Lof nu *close to mijn heart* en blijf ik doen wat ik al deed.

Het samenbrengen van hoofd en hart, feminien en masculien, yin en yang. We hebben allebei nodig in het leven, maar als je maar een kant inzet van jezelf, is het alsof je op een been wandelt. Als het vrouwelijke yin-principe afwezig is dan behandelen we het lichaam – of de aarde – als een object, met geen plek voor kwetsbaarheid of emoties. Dan worden alle fragiele kanten van het leven ondermijnd. Het is mijn missie de wereld een beetje minder yang en meer yin te maken en om, met Joseph Campbell te spreken, mensen uit te nodigen meester te worden van twee werelden. De binnenwereld die we allemaal in ons hebben te integreren met de buitenwereld. Dat wat je in de binnenwereld ontdekt hebt, toe te passen in de realiteit en daarmee de wereld een beetje mooier, verdraagzamer en inclusiever te maken. Ik heb ervaren dat in ieder van ons die held of heldin schuilt die dat tot stand kan brengen. Je hoeft alleen maar open te staan voor jouw *call to adventure* en op pad te gaan. 🌍

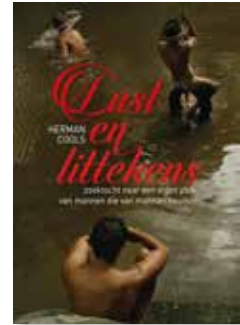


'Re-memering':

leiderschap ontwikkelen vanuit een leeg landschap

TEKST: HERMAN COOLS

Toen ik in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw mijn seksuele geaardheid en voorkeur voor mannen ontdekte, ervoer ik mijn leerlandschap als leeg en kaal. In dit artikel blik ik terug op hoe ik vanuit een aangetroffen woestijn mijn leiderschap ontwikkelde.



Waar waren er leiders toen ik als negenjarige jongen seksueel vuur tussen mijn benen waarnam en mannen lekker begon te vinden? Wie had hier ervaring mee? Waar vond ik rolmodellen? Volwassen mannen waaraan ik mijn ervaringen veilig kon toevertrouwen? Kerels die de kunst meester waren om een stevige vuurbedding aan te leggen voor oplaaiende lust tussen mannen, waaraan ik me kon spiegelen? Niet de minste resonantie ervoer ik bij vader, grootvaders, ooms, leraren, priesters, buurmannen, opvoeders... Stilte alom over de vochtige en prikkelende mysteries die sommige knullen in al hun onschuld in mijn jonge lijf wisten te ontsluiten. Als ik al eens 'iets' opving, waren het onverstaanbare klanken: gemompel in de marge, geroddel in het donker. Als ik op tv al eens 'iets' zag waren het obscure types om van te gruwen, individuen waarmee je niets te maken wilde hebben.

Wat doet een mensenkind wanneer er bijna niets is om aan te nemen? Niets is zo lastig om mee om te gaan als niets. Hoe richt een dorstige jongen zich op wanneer er in de verre omtrek geen onbezoedelde bronnen te vinden zijn? Wat ik deed? Ik dronk de beklemmende stilte van de mensen om me heen in. Ik deed mijn mond en bijgevolg mijn ziel op slot en zweeg. Ik smoorde emoties, mijn woede en pijn. Mijn seksualiteit vermengde zich met angst. Wat overbleef was een plas van schaamte. Ik werd een kei in de kunst om mezelf te verzwijgen, magistraal in de alchemie van ontkenning.

Maar bloed kruipt waar het niet gaan kan. De wilde energie in mijn bekken was niet te stuiten. Misschien speelde hier wat Jung ooit opperde: dat er in ons organisme een onverwoestbare drang naar heelheid werkzaam is. Misschien, maar ik denk dat er een eenvoudiger verklaring

is: sommige mannen waren gewoon te lekker. Dus moest ik van onder de kerktoren vandaan. Honger brengt geraffineerde zoekprocessen op gang. Dorst drijft je uit de woestijn. Dus zocht ik naar bronnen in andere landen.

Ik prijs me gelukkig dat ik in de loop der tijden mensen tegen het lijf gelopen ben waar ik mijn schaamte kon ontladen. Een katholieke non die oordeelvrij naar me luisterde toen ik na negen stiltejaren uit de kast kwam. Een gestalttrainer die oprecht geïnteresseerd was. Een plek in Friesland voor gay mannen, waar Jan Andreae mannenwerk deed. Ver van huis kwam ik voor het eerst thuis. Ik leerde er via rechtstreekse transmissie - onbewust en op een kinderlijke manier - : ik keek en ik begreep. Gehypnotiseerd zag ik Jan aan het werk; hij leek wel een magiër. Mijn lijf codeerde wat ik zag. Met een groot verlangen om me deze toverkunst eigen te maken ging ik naar huis.

Aarzelend begon ik op mijn 31ste zelf workshops te geven voor gay mannen. Een vrijplaats wilde ik, om samen te zitten en te huilen, om aan te raken en stil te zijn, om dromen te vertellen en te spelen. De brandstof ervan was mijn inmiddels ontdooiende woede over het niet vinden van een eigen plek. Mijn motto was: als er geen plek voor ons is, dan creëren we er verdomme één! Ondertussen sprokkelde ik bijeen wat ik kon vinden. Als een strandjutter verzamelde ik drijfhout. Splinters van mannenliefde verhalen in boeken, films, gedichten, toneelstukken, songs. Subtiële toespelingen van verguisde meesters.

Oscar Wilde bijvoorbeeld over het weer bijeen brengen van 'het stukgetrokken en in de war gebrachte web van mijn verbeelding'. Smachtende gedichten van Hans

Warren en Konstantin Kavafis over hitsige mannenlijven. Robert Long over hoe er onder mijn huid één groot onstuitbaar verlangen woonde. Foto's van verrukkelijk mannelijk wrakhout, aangespoeld op een strand. Een culminatiepunt was mijn reis naar California, waar ik veertien dagen lang een *Summer Intensive* volgde voor gay mannen. Een plek in een fantastisch natuurgebied met immense sequoia's, je kon er de spirits van de indianen van weleer nog zien rondwaren. En honderdvijftig gay mannen. Het programma was steengoed, maar daar ging het niet over. Het ging over plek. Het ging over thuis-komen in een roedel. Zelden ben ik zo diep en zo vaak door golven van ontroering overmeesterd geworden. Mannenogen als oceanen. Open mannenarmen waarin ik kon vallen. Warme mannenlijven die troostten. Daar, toen, realiseerde ik me hoeveel schoonheid de gay community nodig heeft om onze rauwe geschiedenis van ontkenning en haat te transcenderen.

Samen met het ontsluiten van mijn woede, ontdeedde ook mijn angst. Mijn pijn smolt. Met de jaren werden al deze emoties puurder en mijn leiderschap steviger.

Zopas is mijn nieuwe boek *Lust en littekens* verschenen. Een schatkamer van verhalen, gebaseerd op interviews, over de zoektocht van gay mannen naar een eigen plek. Een boek over uitsluiting, intimiteit, empowerment en zingeving, gericht aan iedereen die in transformatieprocessen geïnteresseerd is. Met gay mannen in de hoofdrol.



Het boek is een draaikolk van schoonheid geworden, een eerbetoon aan de gay community. Ik ervaar de publicatie ervan als een mijlpaal, nooit eerder heb ik me zo expliciet uitgesproken. Als het waar is dat mannen drie keer geboren worden – één keer uit moeder, één keer uit vader, en een keer uit zichzelf – dan ben ik met dit boek aan mijn derde geboorte toe. Ik heb een grens overgestoken. Ik, die kom uit een land van stekelige stiltes, heb leren spreken. De strandjutter in me groeide uit tot een wounded healer. Steeds meer in staat om bondgenoot te worden voor wie in spiralen van schaamte is verstrikt geraakt. Steeds vertrouwder met de dynamiek van het niet hebben van een plek, of een stem. Steeds ervarener in hoe woestijnen kunnen gaan bloeien en pijn vrucht kan dragen.

Het geheim van mijn leiderschapsqueeste ligt voor mij in het magische woord 'herinnering'. In het Engels is het woord nog verrukkelijker; *to remember* is letterlijk opnieuw lid worden. Het risico dat een jongen die in zijn seksuele landschap grote leegte aantreft loopt, is dat hij in isolement gevangen raakt, in schaamte verschrompelt en niet uitgroeit tot zijn ware grootte. Wat me tot op vandaag behoed heeft om in mezelf te verkrommen, is het ervaren van bedding: de helende potentie van verbinding en gemeenschap. De genade ervaren dat ik verwanten heb. Deel uitmaak van een groter geheel. De ongekende, grote krachten van verbinding en gemeenschap trekken mij steeds weer, in nieuwe variaties, uit de kast. Coming-out en herinnering beschouw ik derhalve als solide pijlers voor stevig leiderschap, twee kanten van eenzelfde medaille: naar buiten toe tevoorschijn komen en naar binnen toe me herinneren wie ik ben: een stukje van een grote, wonderlijke Puzzel.

Deel van mijn levenslange herinneringsinitiatie waren mijn jaren bij Phoenix. Ook in deze school heb ik vele instrumenten aangereikt gekregen om weer lid te worden. Ik heb me er toevertrouwd en ik heb me verzet, ik heb er geworsteld en ik ben er - in de rijke Vlaamse betekenis van het woord – graag gezien. Op het moment dat je dit leest, dierbare lezer, heb ik, na tien jaar trainer geweest te zijn bij Phoenix, afscheid genomen. Ik vaar voortaan mijn eigen koers en ga eigen opleidingstrajecten neerzetten. Eenmaal uit jezelf geboren verdraag je geen compromissen meer. Ik dank allen die hebben bijgedragen aan mijn groei en eindig met een zin van Nietzsche: 'Men betaalt een leraar slecht terug als men altijd slechts de leerling blijft.' 🍀



Ik sta stil en keer om,
keer duizend jaar zwaar gewicht om
naar de wachtende vrouw

nu volledig gekeerd zet ik één stap vooruit,
en nóg een, vervolgens nóg een,
ik loop op haar af
naar haar die ik ben
en nog niet ben.

RHETT KELLY

Nike of Samothrace

VROUWELIJK LEIDERSCHAP

DE TERUGKEER VAN DE VERLOREN GODIN

Als we stilstaan, ons omkeren en vierduizend jaar teruglopen in de tijd, en als we dan vanaf daar langzaam onze huidige tijd weer tegemoet gaan, dan verdwijnt ze stap voor stap steeds verder naar de achtergrond, tot ze zelfs helemaal verdwijnt. Ze, dat is de godin in de vorm van de Grote Moeder-godin, de Soemerische godin Innana en de Griekse godinnen die daarop volgden. Met haar verdwijnen kwam ook de positie van de vrouw steeds verder in het nauw. Natuurlijk hebben we de afgelopen eeuw behoorlijk wat ingehaald. Als het gaat om gelijkheid tussen mannen en vrouwen, dan zijn we steeds gelijk(er) geworden, ook al is er nog steeds ruimte voor verbetering. Vrouwen zijn steeds beter opgeleid, zijn gaan werken en nemen vaker leiderschapsposities in. Als we kijken naar leiderschap, dan hebben vrouwen zichzelf verstevigd binnen een mannelijk leiderschapsparadigma. We zijn onze hersenen in gaan zetten, hebben onszelf verbaal versterkt en zijn veel op voorwaartse kracht gaan doen. Maar we zijn, zoals Kaouthar Darmoni het uitdrukt, vergeten plek in te nemen met ons bekken, bang om als seksueel lustobject te worden behandeld. Daarmee vergaten we de wijsheid en kracht van ons lichaam, onze intuïtie en het scheppende vrouwelijke. In dit artikel blikken we achterom, om te weten waar we haar kwijt zijn geraakt, om haar vervolgens al dansend weer op te halen en haar zo te integreren in onszelf. Een andere blik op vrouwelijk leiderschap in een tweeluik: de verdwijning en terugkeer van de verloren godin.

HOE DE GODIN VERDWEEN: UIT HET LIJF NAAR HET HOOFD

TEKST: SANDRA VAN DER MAAREL

Het moet een jaar of vier geleden zijn geweest dat ik, genesteld op de bank in mijn nieuwe huis, de film *Agora* heb gezien. Ik bevond me midden in mijn eigen proces, waarin ik mezelf als vrouw opnieuw op te halen en ontdekken had. Achter mij het gewicht van generaties vrouwen die door de oorlog zwaar zijn belast. Vrouwen wier verhalen ik, mede geïnspireerd door Phoenix, opnieuw op ben gaan halen en in een ander daglicht ben gaan plaatsen. Het was een intense tijd, waarin ik het ene na het andere boek over een paar duizend jaar 'zwaar gewicht' met een grote gulzigheid en niet te stillen honger verslond. Boeken met titels als *Jezus en de verloren Godin*, *The Alphabet versus the Goddess*, *De bijbel als mythe*, *Schatgraven in Nag Hammadi* en *Hart voor de Wereld* vertelden me over de ontstaansgeschiedenis van het christendom, de mystieke stromingen die langzaam het onderspit moesten delven, over de godin die verdween en de desastreuze gevolgen voor de positie van de vrouw. Ik herinner me hoe ik bij de Albert Heijn rondliep en wel uit kon schreeuwen: 'Heeft dan echt niemand op zitten te letten?' Midden in deze periode kijk ik ook naar de film over het waargebeurde verhaal van Hypatia. Ze is het hoofd van de Platonistische School in het Alexandrië van de 4de eeuw na Chr., waar ze wiskunde en filosofie doceert. Ze is beroemd om haar schoonheid en kennis, maar niet tot ieders genoegen. In 415 wordt ze door een menigte christenen op brute wijze vermoord. Haar wetenschappelijke houding zou te werelds en vooruitstrevend zijn geweest. Stille, trage tranen lopen in een ononderbroken stroom over m'n wangen, komend uit een diep weten dat ergens heeft liggen slapen.

In haar boek *Hart voor de Wereld* neemt Anodea Judith je nog veel en veel verder mee terug in de tijd, naar een periode ver voor de jaartelling, die ze omschrijft als 'het rijk van de moeder'. Het is de tijd van de Grote Moedergodin, 'de Moeder als leefomgeving', een periode die ze **statisch vrouwelijk** noemt. Statisch omdat het een gesloten cirkel is, kenmerkend voor de cyclus van de vrouw, de seizoenen, de oorspronkelijke eenheid zonder begin en zonder einde, leven schenkend en leven gevend, onveranderlijk. De artistieke afbeeldingen uit deze tijd zijn de volumineuze zwangere vrouwen die de aanbidding van het wonder van

het leven laten zien. Het is een stabiele en lange periode zonder veel ruimte voor expressie, creativiteit of expansie. Daar begint zo'n 750 jaar voor Chr. verandering in te komen door een meer naar buiten en op macht gerichte dynamiek. Het is de periode van het doelgericht initiatief. Als mensheid maken we grote sprongen in ons bewustzijn door de komst van het schrift en de rekenkunde. Het ambacht doet zijn intrede. Waren vrouwen de vertegenwoordigers van de natuurlijke orde, mannen worden dit binnen de nieuwe sociale orde die ontstaat. Het is de periode die Judith omschrijft als **dynamisch mannelijk**. De grote economische sprongen die gemaakt worden zijn direct gekoppeld aan militaire veroveringen, die gepaard gaan met onderwerping, slavernij en vrouwen als oorlogsbuit.

Om macht te behouden worden steeds meer wetten opgelegd die de orde moeten handhaven, waardoor het dynamische ook meer en meer uitgroeit tot een statische werkelijkheid. Vrouwen verdwijnen verder naar de achtergrond: 'In de loop der tijd konden ook gewone mensen en buitenlanders het burgerschap verkrijgen, en zelfs geëmancipeerde slaven, maar vrouwen nooit.'

We maken een grote groei door in kennis van de geneeskunde, geschiedenis, de meetkunde, de natuurwetenschap, de retorica en de filosofie. De rationele geest van de mensheid ontwaakt verder. Het zijn 'de hoogtijdagen van het redeneren en afstand nemen'. Judith omschrijft deze periode als **statisch mannelijk**. De orale, mystieke verhalen worden met de komst van de letter steeds meer letterlijk genomen. De spirituele weg wordt ten dienste gesteld aan het imperialisme en sporen van de mystieke stromingen zoals de gnostici, later teruggevonden bij onder andere Nag Hammadi, worden vernield, de volgelingen gedood. De godin en de vrouwelijke waarden worden verder onderdrukt.

'Writing, particularly alphabets, drove cultures toward left-brain thinking. This shift upset the balance between men and women, initiating the decline of the feminine, and also ushered in the reign of patriarchy and misogyny.'

LEONARD SHLAIN IN THE ALPHABET VERSUS THE GODDESS

Langzamerhand maakt eerbied voor de geboorte plaats voor angst voor de dood. We gaan de goden in de lucht aanbidden, 'wier macht onder dreiging van boze wraak door de hemelen donderde'. De volumineuze, zwangere vrouwelijke beeldjes worden uiteindelijk ingeruild voor het beeld van de stervende

man aan het kruis. De zonde doet haar intrede. Seksualiteit en het fysieke lichaam worden naar de schaduw verbannen. De schuld van seksueel verlangen rust zwaar op de schouders van vrouwen die gezien worden 'als poorten van de duivel'. Dieptepunt zijn de Inquisitie, die een waanzinnig aantal slachtoffers eist, en de verschijning van het boek *Malleus maleficarum* (De Heksenhamer, 1486). Vele vrouwen gaan als heks op de brandstapel. Met de komst van de Verlichting komt de nadruk verder te liggen op rationeel, empirisch onderzoek. De Industriële Revolutie brengt ons een enorme materiële en fysieke vooruitgang, maar versterkt tegelijkertijd onze mechanistische kijk op de wereld. Moeder Aarde verdwijnt verder naar de achtergrond.

'Rituelen of gebeden tot de godin waren nu een zonde geworden, die werd bestraft met de dood. Het archetype van het goddelijke vrouwelijke werd naar de onderwereld verwezen, samen met emoties, vrije wil en extatische spiritualiteit. De plek in het onderbewuste waar we deze gevoelens opsloegen, kon pas weer in de twintigste eeuw worden ontsloten, toen ze naar voren kwamen op de psycho-analytische sofa's van Sigmund Freud en Carl Jung.'

ANODEA JUDITH IN HART VOOR DE WERELD

Dichter bij huis, staande in het rijtje van de vrouwen die ons voorgingen, staan onze grootmoeders, die vanaf 1919 stemrecht kregen, en onze moeders, waarvan het merendeel stopte met werken zodra er kinderen kwamen en een enkeling een begin maakte met (parttime) werken. In de tijd van onze ouders en de periode van onze geboorten, opende zich ook een nieuwe tijdsperiode: die van de terugvordering van het lichaam. Het zijn de jaren zestig die een nieuwe blik doen werpen op seksualiteit, vrijheid, creativiteit en samenleven. De periode van het dynamisch vrouwelijke breekt langzaam aan.

'Een slimme meid is op haar toekomst voorbereid.'

POSTBUS 51 CAMPAGNE UIT BEGIN JAREN NEGENTIG

De strijd die we de laatste eeuw als vrouwen hebben geleverd was er vooral een van gelijkheid vanuit een genderperspectief: gelijke rechten, gelijke beloningen, gelijke kansen voor mannen en vrouwen. Afgelopen voorjaar nog werd de *gender equality index* gelanceerd die inzicht geeft in het aantal vrouwen in de top van grote ondernemingen. Vrouwen zijn massaal gaan werken, stonden hun mannetje en werden steeds gelijk binnen een masculien paradigma, met het glazen plafond als ogenschijnlijke grens. Er kwamen diversiteitsprogramma's voor vrouwen en speciale cursussen met titels als *Stratego voor vrouwen*, gericht op empowerment en het winnen aan zelfvertrouwen, overtuigingskracht, invloed en autoriteit. De focus kwam te liggen op een model van leiderschap dat vooral de mannelijke capaciteiten in mannen en vrouwen benadrukt om dingen snel te regelen, lineair, vanuit macht en competitie, met heldere doelen gericht op groei vanuit controle. We hebben enorme stappen gemaakt en er is ook een prijs. We zijn veel op kracht gaan doen. Veel vrouwen (en mannen) willen daar niet meer in mee of zwoegen door. Zoals een vriendin, partner bij een advocatenkantoor, laatst tegen me zei: 'Ik ben hersendoof, totaal moe, disconnected van mijn lichaam.' We zijn vergeten te luisteren naar onze intuïtie, gevoelens, het diepe weten van ons lichaam en hebben ons steeds verder afgesplitst van de relatie met het scheppende vrouwelijke. Het is tijd om ons dit opnieuw te herinneren en de godinnen op te halen, niet via nog meer verstandelijke kennis, maar via de wijsheid van ons lijf en zo plek in te gaan nemen met onze heupen. Om te leren over vrouwelijk leiderschap anno nu moeten we de dansvloer op in plaats van het klaslokaal in. Wat een enorm aantrekkelijk perspectief! 'Don't forget to smile!'

Onze geschiedenis zit in ons collectieve geheugen. De fasen van het statisch vrouwelijke, het dynamisch mannelijke, het statisch mannelijke en het dynamisch vrouwelijke die in *Hart voor de Wereld* worden gehanteerd om de evolutie van de mensheid te beschrijven, zijn gebaseerd op de archetypes van Carl Jung. De integratie van het mannelijke en het vrouwelijke archetype, animus en anima, in onszelf noemt hij het heilig huwelijk of de meesterproef. Het in-

sluiten van onze schaduwkant – alles wat we niet willen zijn of wat we vergeten zijn – gaat hieraan vooraf. Vrouwen worden uitgedaagd om de innerlijke man, de animus, te integreren. De metafoer is het zwaard dat gedragen wordt in het bekken. Als een vrouw dat niet aangaat, loopt ze risico dat ze dit deel van zichzelf uitbesteedt en te weinig staat voor haar eigen kwaliteiten of te veel op kracht doet. Ze leert haar innerlijke beslistheid te ontwikkelen in contact

met vrouwen. Voor mannen geldt het omgekeerde; een man die te weinig contact krijgt met zijn intuïtieve, spirituele kant, loopt risico dat hij de verbinding die hij ten diepste zoekt, misloopt. Mannen hebben hiervoor mannen nodig. Door het innerlijk heilige huwelijk aan te gaan kunnen we onze wonden helen, onszelf terugvinden en kan ons hart ontwaken. Pas dan ontstaat er een nieuw verhaal en breekt er een nieuwe periode aan: het **tijdperk van het hart**.

DE TERUGKEER VAN DE GODIN: DE WIJSHEID VAN HET LIJF

TEKST: WIETSKES JANSSEN SCHOONHOVEN • BEELD: ARJEN IEDEMA

En als ik omkeer, stil sta, waar kom ik dan uit? Wie zijn onze leermeesters om de godin terug te vinden, zodat wij leermeesters kunnen zijn voor onze kinderen en kleinkinderen? Ik besluit op empirisch onderzoek uit te gaan. Ik wil de theorie in de praktijk van het lijf toetsen. Zo kom ik uit bij Kaouthar Darmoni en het boek *Godinnen in elke vrouw* van Jean Shinoda Bolen. Sandra en ik gaan samen een avond dansen in Amsterdam. We zijn het er beiden over eens. Dit is vrouwelijk leiderschap dat het mannelijke en vrouwelijke in onszelf herbalanceert. Ik schrijf me in voor *The Goddess Training*. 'Nu volledig gekeerd zet ik één stap vooruit, en nóg een, vervolgens nóg een.'

'Women should lead the new world together with men, by making use of what makes them different and unique: their Feminine capital.'

KAOUTHAR DARMONI

'Continue, continue, continue...!', zegt Kaouthar in het Frans. Ik geloof dat ik op deze dag inmiddels zo'n vijf uur gedanst heb; shaking, trance dance, buikdans, bekkenbodempod (ook die...). Ik kan even pauzeren maar besluit dat ik de techniek van de slangenbeweging nog net iets beter in mijn lijf wil voelen. Bekken naar voren, door de knieën, bekken kantelen, kernspieren aanspannen, bekken naar achteren, bekkenbodempod spieren loslaten...het luistert nauw. 'Expand, expand, take space', schakelt Kaouthar over in het Engels. 'Don't forget to smile!' Haar cursisten komen uit heel Europa naar Amsterdam. Kaouthar is doctor in de vergelijkende genderstudies. Haar carrière aan de universiteit van Amsterdam ruilde ze in voor haar Institute for Feminine Capital and Goddess Dance. Hier verbindt ze haar academische kennis met de oriëntaalse buikdans, of meer specifiek *The Goddess Dance*, die 4.000 jaar terug gaat naar de rituelen van de matriarchale cultuur van Mesopotamië. Ze werkt met de archetypische beelden van de Griekse godinnen; Demeter, Persephone, Aphrodite, Artemis, Athene, Hera, Hestia. Iedere vrouw draagt deze beelden in zich: de moeder, de maagd, de minnares, de strijdster, de strateeg, de jaloezige echtgenote, de introverte

huismus... Door de positieve kanten en de schaduwkanten hiervan te integreren, en waar nodig te versterken, krijg je meer contact met de vrouwelijke oerkracht van waaruit je het leven vormgeeft, op een manier die je past. Zo beschrijft de Amerikaans-Japanse psychiater Jean Bolen in haar boek *Godinnen in elke vrouw*, handboek voor deze training. Als je bijvoorbeeld een vrouw bent met sterk verzorgende kwaliteiten – Demeter – kan je je beschermen tegen de neiging om jezelf weg te cijferen (schaduwkant) door de onafhankelijke Artemis of de analytische Athene in jezelf op te roepen. Of, als je een strategisch en analytisch georiënteerde vrouw bent – Athene –, kan je jezelf beschermen tegen de neiging om uit contact te gaan (schaduwkant) door de moederlijke Demeter en de spirituele Hestia op te roepen. Niet als gedachte, maar in contact met je lichaam. Elke *Goddess* kent haar eigen specifieke bewegingen, die je afzonderlijk en in combinatie leert totdat je ze in je lijf kunt dromen. Continue, continue, continue...



'Vrouwen zijn zo bang om hun sensualiteit te laten zien, uit angst om gezien te worden als een lustobject. Dat ben je niet, je neemt gewoon plek in met je heupen.'

KAOUTHAR

De sensualiteit van Aphrodite loopt als een rode draad door de cursus heen. Niet alleen in de bewegingen maar ook in de kleding die we dragen; variërend van strakke jurken en tops met kant tot sjaals met belletjes om onze heupen en soms naaldhakken. Ik ben hier om mijn vrouwelijk leiderschap te versterken; afgrenzen, nee zeggen en mijn eigen verlangens volgen, zijn nog steeds niet mijn sterkste punten. Tussen november en juli dans ik achttien dagen met haar om wat mijn hoofd begrijpt dieper te verbinden met mijn lichaam. 'De wijsheid van de vrouw ontspringt in haar baarmoeder', is een uitspraak van

Kaouthar. Als je je verbindt met de krachten die in het bekken liggen, kom je in diepe vrouwelijkheid terecht. Weinig westerse vrouwen weten op een vrouwelijke manier hun grenzen te stellen. Kaouthar leert ons dat onder meer door de zonnevlucht en het gebied van bekken en bekkenbodem in te zetten. 'Het bekken is de schaal waarin we leren dragen', begreep ik van mijn yoga-leermeesters. Van Kaouthar leer ik deze dragende schaal op een nieuwe manier fysiek en energetisch in te zetten. 'We vergaten om dit serieus te nemen; we gingen uit ons lijf naar ons brein. Ons vrouwelijke vermogen (Feminine Capital) verkwanselden we hiermee.' Via de Oriëntaalse dans zet ze zich in voor empowerment voor vrouwen, een bekrachtiging die gevoeld wordt in het lijf, niet alleen als concept of gedachte-reeks. Ze nodigt ons uit om onze vrouwelijke kanten als bedding, intuïtie en sensualiteit niet alleen thuis maar ook op het werk vol in te zetten. 'We weten dat we hersenen hebben, het is tijd dat we de rest ook laten zien als we aan het werk zijn.' 🌸



Mijmertijd

TEKST: MANON VOS

'Mijn laatste album *57th & 9th* nam ik op in een studio in Hell's Kitchen (Manhattan, New York). Zelf woon ik aan de Upper West Side. Ik wandelde elke ochtend naar mijn werk, zuidwaarts langs 9th Avenue. Tijdens die wandeling moest ik een heel druk kruispunt over: 9th Avenue en West 57th Street. Daar stond ik vaak lang te wachten in de ochtendspits. Gek genoeg kwamen dan de gedachten op gang; over liedjes, over teksten, over mijn leven en hoe gelukkig ik ben' (Sting, Volkskrant Magazine, april 2017)

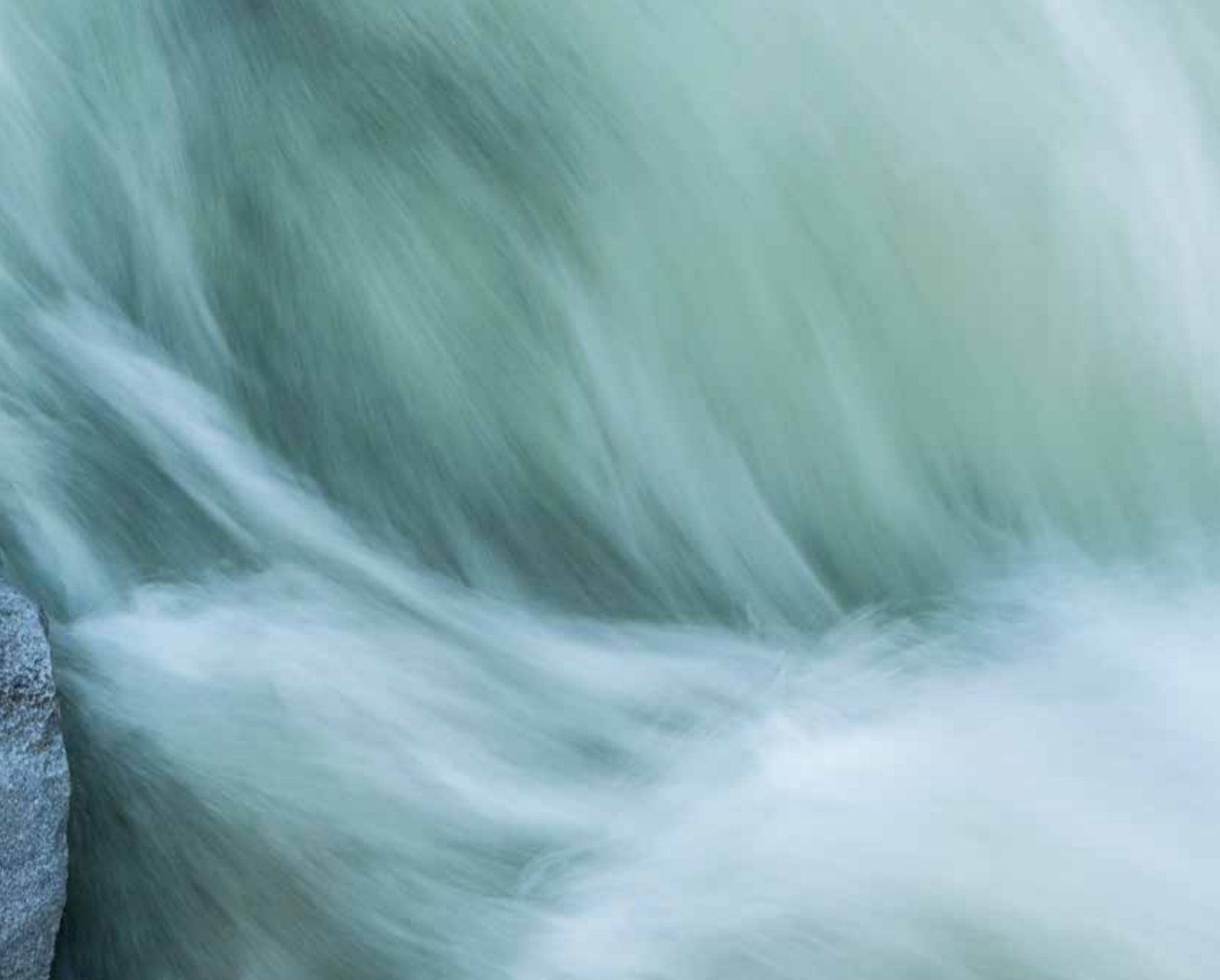
Het is zondagochtend 8 uur. Ik loop langs het kanaal met mijn hond. Na een week hard werken voelt het heerlijk om buiten te zijn en te bewegen. Mijn hond loopt iets vooruit met zijn mooie vossenstaart, doelgericht met een bal in zijn bek naar het water. Het duurt niet lang meer en dan zal hij doen waar hij eindelijk veel plezier aan kan beleven: zwemmend de bal halen die ik voor hem weggooi. En ik mijmer wat. Ineens komt het binnen. Een flits van inzicht gaat door mij heen. Wat ik al ken en eerder heb ervaren. Ik voel mijn verlangen om te laten zien wat ik allemaal kan. Ineens voel ik mij weer een jaar of zes. Een meisje dat houvast zoekt door hard te werken in de hoop dat ze dan gezien wordt. Door hard werken, met voorwaartse kracht, heb ik lange tijd

kunnen maskeren welke pijn en welk verdriet ik bij mij droeg.

Terwijl ik verder loop, gaan mijn gedachten naar de training van morgen. Bijzonder hoeveel verschillende invalshoeken en nuances te voorschijn komen als ik mijn aandacht erop richt. Ik loop en loop en ik kijk om me heen en wacht en wacht tot er iets oplicht. Het geeft een gevoel van ontdekken wat er in mijn lijf aanwezig is en wat zich aandient. Ik glimlach. Laatst las ik dat Sting elke dag wandelde van zijn appartement naar zijn studio en dat zijn liedjes ontstonden terwijl hij voor het stoplicht moest wachten. Een man die vertelt over iets dat ik associeer met vrouwelijk leiderschap. Het mannelijke leiderschap van voorwaarts gaan, het

vrouwelijke leiderschap van vertragen. Dat herken ik. Nou ja, niet van de liedjes maar wel dat bij de vertraging de gedachten op gang komen. Hoe makkelijk kan het soms zijn en waarom voel ik mij dan toch schuldig? Alsof je alleen door hard werken goed werk levert.

Paradoxaal genoeg werk ik effectiever als ik luister naar mijn lijf. Bij hard werken of bij versnellen verlies ik makkelijk het contact met mijn lichaam. Dan werk ik weliswaar hard, maar ik ben dan toch meer aan het harken. In de ontspanning kan ik contact maken met mijn lijf en dienen zaken zich aan, ogenschijnlijk zonder dat ik er moeite voor hoeft te doen. Dan kan ik welkom heten, mijzelf werkelijk welkom heten en alle hulp-



bronnen die in mij aanwezig zijn. Dat klinkt makkelijk en het is nog een hele klus, omdat ik het soms moeilijk vind om angst en verdriet toe te laten. Ik moet dieper ademen, want ik kan zo goed wegblijven van oude pijn. Adem en beweging omhoog in het lijf om de pijn van ooit niet te hoeven voelen, is mij heel vertrouwd.

Kortgeleden vertelde ik in een groep over iets wat mij diep heeft geraakt. Ik vertelde over vroeger en hoe ik mijn overleden broer nog steeds zo kan missen. Hoe lastig ik het vind om mijn geluk vol te nemen, terwijl hij dat niet heeft kunnen doen. Het raakt mij telkens weer als ik het vertel, omdat ik ergens diep van binnen na 25 jaar nog steeds niet wil dat

het waar is. En terwijl ik van binnen tril, voel ik de glimlach die mijn pijn maskeert op mijn gezicht komen. Het is een subtiel gewaarzijn. Het lijf wil weg en ik glimlach terwijl ik een pijnlijk verhaal vertel. In ogenschijnlijk kleine stukjes van mijzelf uit het zich. Met snelheid, de glimlach en door hard te werken ga ik weg bij de pijn. Als een masker dat mij goed past en ook zoveel heeft gebracht. Terwijl als ik bij het verdriet kan blijven, er nieuwe ruimte kan ontstaan. Ik tril dan weer van binnen alsof het kort geleden is gebeurd. En tegelijkertijd is het anders; ik ben anders. Ik word er minder bang van. Ouder, steviger en in staat om het verlies te dragen. Ik zak dieper in mijn lijf. Ik kan mijzelf dragen en laten dragen. De schaal van het leven

in mijn handen laten rusten. Voor mij gaat vrouwelijk leiderschap daarover. Dat ik vol contact heb met mijn lichaam. Het gaat over steeds dieper in mezelf zakken en mij gewaar zijn wat er te voelen is. Dat de wijsheid zich kan openbaren via het lichaam. Als ik zo vertraag, kom ik in een andere staat van zijn. Voor mij ligt de kwaliteit van het vertragen daarin, dat ik dichterbij kom bij wat mij te doen staat. Afgestemd op mijzelf en op de groep.

Ik moet terug, het programma van de dag gaat straks beginnen. Ik loop terug naar huis met de hond. Ik realiseer mij dat de paradox is dat ik ruimte moet inplannen om niets te doen. En dat mijmertijd geen verloren tijd is. Mijmertijd geeft vorm aan mijn leiderschap. 🌀

De langste reis is naar binnen

Reflecties op leiderschap tussen vroeger en vooruit

TEKST EN BEELD: ROELAND BOSCH EN MARCO DE WITTE

Een feestelijke avond

Het is dezelfde ruimte, maar in een heel ander jasje. Een mooi gedekte tafel aan de Raiffeisenlaan, waar we die avond dineren en met een aantal leiders in gesprek gaan over hun leiderschap. De locatie dringt intense beelden op over opstellingen waar we tussen ouders, partners en opdrachtgevers in stonden als onderdeel van opstellingen gedurende onze opleidingen. Wat hebben we daarin veel geleerd over de manier waarop het verleden zich in het heden toont. Het is ook het thema van deze avond, hoe de tocht naar binnen zijn weerslag heeft op buiten.

Wij zijn allemaal geneigd vertrouwde ervaringen uit het verleden te herhalen, ook daar waar ze wellicht niet helemaal passend zijn of helpen. Dat uitgangspunt biedt waardevolle inzichten voor leiders van nu. Het is het startpunt voor een persoonlijke zoektocht waar lang niet alle leiders zin in hebben en voor open staan. De vraag is dus wat deze leiders in hun eigen leiderschap herkennen, ook al hebben ze beperkte kennis van de systemische wetten en het bijbehorende gedachtegoed. Als adviseurs en coaches van veranderaars ervaren we soms nog schroom om vragen te stellen of ingrepen te doen die

ingaan op het verleden van leiders of organisaties. De zorg dat die manier van kijken als zweverig of te therapeutisch wordt gezien, belemmert ons om te doen wat nodig is of dient. Zal deze avond onze schroom wegnemen? Laten deze leiders zich meenemen in de wereld van magische bewegingen en dienende plekken?

Het gezelschap

We zijn met een gezelschap van acht. Manon Miessen (namens Phoenix), wij (auteurs van dit artikel) en vijf leiders: Fabian Dolman, Peter Lindenburg, Liesbet van Oosten, Maaïke Lürsen en Claudia Zuiderwijk-Jacobs. Drie vrouwen en twee mannen. Veel verschil, maar al snel toont zich de overlap.

Twee tafelgenoten zijn redelijk bekend met het gedachtegoed van Phoenix. Drie anderen amper, al heeft één iemand wel eens in een opstelling gestaan. Iedereen is echter nieuwsgierig genoeg om zonder twijfel vanuit dit systemische perspectief met elkaar in gesprek te gaan. Over hoe je jezelf als mens meeneemt in je rol als leider. En hoe je mens-zijn en leiderschap onlosmakelijk zijn verbonden met je persoonlijke geschiedenis.

De weg naar binnen

Persoonlijke groei is een voorwaarde voor de groei van je bedrijf. Deze gedachte herkent iedereen aan tafel onmiddellijk. 'Ik merk, vaak achteraf, hoe je eigen blokkades de ontwikkeling van de organisatie belemmeren', vertelt Claudia. De verbazing over die directe verbinding tussen je eigen groei en die van de organisatie blijft groot, maar is ook voor iedereen helder en duidelijk.

Liesbet vertelt het nog sterker. Ze deelt hoe beelden over succesvolle, vrouwelijke ondernemers haar lange tijd belemmerden haar bedrijf te laten groeien. Succesvolle vrouwelijke ondernemers 'hebben het achter de ellebogen'



Fabian Dolman

zo was haar overtuiging. Het nodige zelfonderzoek brengt haar bij haar eigen jeugd, waarin herinneringen aan de partner van haar vader de overtuiging hadden gecreëerd dat succesvol én leuk zijn niet goed samen gaan. 'Liever leuk dan succesvol!', zo had ze onbewust besloten. 'Dat ik me niet bewust was van dat soort beelden, daar schrok ik nog het meeste van. Mij bewust worden van de onbewuste angst die onder deze beelden verscholen zat, heeft geholpen om het bedrijf in 10 jaar tijd enorm te laten groeien.'

Je eigen blokkades hebben dus een directe relatie met de groei of stagnatie van de organisatie. Terugkijken en onderzoeken hoe jouw verleden raakt aan het eigen gedrag in het heden is daarmee niet alleen voor jezelf van belang, maar ook een voorwaarde en versneller voor organisatieontwikkeling.

IK WAS ALTIJD BEZIG MET VERBINDEN, MET DE BOEL BIJ ELKAAR HOUDEN

Het verleden als inspiratiebron

We blikken terug en zien hoe ieders persoonlijke geschiedenis gaven en opgaven in het heden zichtbaar maakt. Maaïke legt uit dat het verlangen naar eensgezindheid diep geworteld zit in de geschiedenis van haar gezin. Ze zegt: 'Ons harmonieuze gezin is voortgekomen uit disharmonie. Mijn vader verliet zijn eerste gezin met vrouw en drie kinderen en werd uit de kerk gegooid waar hij als dominee werkzaam was, om met mijn moeder een nieuw gezin te beginnen.' Het huwelijk van haar ouders startte daarmee met een rücksichtsloze breuk met het verleden. Zeker bij haar vader voedde dat een groot verlangen naar harmonie. Het gevolg? Het voeren van de dialoog is een kunst die Maaïke met de paplepel mee heeft gekregen. Dit vermogen tot verbinden en iedereen insluiten is een gave, een talent dat ze veelvuldig inzet in haar werk. Het aangeven van grenzen, het risico om iets weg te redeneren of het opzoeken van het conflict is dan juist weer de opgave.

Ook voor Liesbet is het verleden een belangrijke spiegel. Spanningen en disharmonie zijn kenmerkend voor de eerste jaren van haar leven. 'De scheiding van mijn ouders was in zekere zin een opluchting, want het hing al jaren als een zwaard van Damocles boven ons gezin.' Die



Liesbet van Oosten

geschiedenis schonk Liesbet een enorm talent: bij anderen aan kunnen voelen wat ze nodig hebben. 'Ik was altijd bezig met verbinden, met de boel bij elkaar houden.' Het verklaart voor een belangrijk deel het succes van haar academie. Zelf zegt ze erover: 'Ik weet al wat iemand nodig heeft, voordat hij of zij het zelf doorheeft.' Zorgzaam zijn voor anderen en aanvoelen wat ze nodig hebben is vanzelfsprekend. 'De vraag is wel altijd geweest, wie zorgt er dan voor Liesbet?'



Peter Lindenburg

Tot op de dag van vandaag een aandachtspunt in haar werk en leven. 'In leiderschap kwetsbaarheid tonen is niet zo gebruikelijk. Als je dat wel doet, kom je makkelijker met anderen in verbinding', zegt Fabian Dolman. 'Ik ken de focus op presteren van huis uit goed. In de eerste fase van mijn carrière was ik succesvol in bedrijven die in veel opzichten leken op het gezin waar ik ben opgegroeid: gericht op doen en presteren. Ik liep mijzelf totaal voorbij. Pas in tweede instantie ben ik me af gaan vragen hoe ik mezelf meeneem in de verbinding met anderen.' Tegenwoordig legt hij veel meer de nadruk op de vraag wat hij van zichzelf laat zien in zijn werk. Juist als leidinggevende zoekt hij daarin naar de balans tussen presteren en zichzelf kunnen zijn.

IK WIL MEEGEVEN DAT JE JE EIGEN GELUK KUNT ORGANISEREN

Claudia vertelt vervolgens: 'Door de scheiding van mijn ouders heb ik al jong besloten dat ik het alleen moest doen.' Op haar zestiende koos ze ervoor om bij de ouders



Claudia Zuiderwijk

van een vriendin te gaan wonen, in plaats van één van haar ouders te volgen. 'Ik worstel altijd met het thema afhankelijkheid. Die historie heeft me veel gebracht, doordat ik altijd weet dat ik het zelf wel red. Maar mij niet kunnen overgeven is vervolgens mijn handicap. Dat komt ook terug in mijn stijl van leidinggeven. Ik stimuleer mensen om te werken vanuit eigen kracht en wil hen de veiligheid bieden dat ze er niet alleen voor staan. Juist dat laatste heb ik zelf zo gemist.'

Peter schetst tenslotte hoe zijn geïdealiseerde beelden over topmanagers in een organisatie niet altijd overeenkwamen met de werkelijkheid. 'Ik heb me altijd ingezet om transparant en open te zijn, ook als directeur. Dat is niet altijd even makkelijk, omdat de cultuur die je vaak in de top van een organisatie ziet anders is. Ik wil die cultuur veranderen door een voorbeeld te zijn voor anderen.' Dat maakt ook eenzaam. Als klein kind geadopteerd uit Korea kent hij het goed dat hij 'anders' is. Het vinden van de balans tussen eigenheid en aanpassen is een kunst die hij daarmee al jong heeft moeten leren. Het komt hem goed van pas in een organisatie die heel politiek kan zijn.

Zo benoemt iedereen aan tafel kwaliteiten die in jonge jaren zijn ontstaan en nu helpend zijn in de rol die ze vervullen. Maar daarmee ook de risico's en valkuilen die er kleven aan deze diepgewortelde patronen. We leven ons leven immers tussen polariteiten.

Wat geef ik door?

In het voorwoord van het laatste boek van Phoenix, *De tekens verstaan*, beschrijft André Wierdsma hoe zijn kennismaking met systemisch werk een intensieve confrontatie met zijn persoonlijke geschiedenis was en hoe zijn geschiedenis doorklinkt in zijn werk en leven. Het illustreert prachtig de antwoorden op onze slotvraag: wat wil je doorgeven aan je medewerkers?

De antwoorden komen bij ieder, in hoog tempo, als vanzelf. En het is ontroerend om te horen hoe deze leiders door willen geven wat ze zelf op hun pad hebben geleerd. Liesbet zegt: 'Straal! Ik wil dat mijn medewerkers stralen. En je straalt als je jouw zo mooi mogelijke zelf bent.' Het zegt veel over haar eigen zoektocht naar een plek waar ze al haar talenten in kan zetten om de best mogelijke versie van zichzelf te worden.

'Ik wil meegeven dat je je eigen geluk kunt organiseren', zegt Maaike. De echo van een gezin waarin de start van



van links naar rechts: Maaïke Lürsen, Fabian Dolman en Peter Lindenburg

het huwelijk van haar ouders symbool stond voor het creëren van hun eigen geluk, is duidelijk hoorbaar. Peter deelt een ontroerend verhaal over een filmpje dat hij recent heeft gezien.

Op een strand draagt een jongetje één voor één de duizenden zeesterren die in de zon op het strand liggen weer naar het water. Een voorbijganger merkt op dat het nogal zinloos is. Het zal hem nooit lukken al die zeesterren terug naar het water te brengen. Het jongetje kijkt de voorbijganger aan en merkt rustig op: 'Maar voor deze zeester heeft het wel zin!'

Peter zegt bewogen: 'Ik wil dat mensen voelen dat je er mag zijn zoals je bent. Iedereen doet ertoe.' Wat een prachtige wens voor de man die ooit als jongetje uit een weeshuis in Korea zijn thuis in Nederland vond.

Fabian zegt dat passie, drive en enthousiasme hem veel gebracht hebben. Nu wil hij doorgeven dat je ook je persoonlijke identiteit in je werk kunt leggen. Ook hier een uiting van de zoektocht van Fabian zelf.

Tot slot Claudia. Ze wenst haar medewerkers dat ze aan de ene kant 'gaan staan en hun eigen kracht vinden. En aan de andere kant durven loslaten en zich overgeven'. Mooier zou je haar eigen queeste in het leven niet kunnen omschrijven.

Tot slot

Wat een prachtige avond. Met glinsterende ogen kijken we elkaar aan. Het mooie gesprek en de reflecties van vijf leiders die elkaar vooraf niet eens kenden, hangen nog tussen ons in. Dankbaar voor het inkijkje dat we kregen in de manier waarop het verleden vorm krijgt in het leiderschap van deze vijf mensen. Het sterkt ons en daagt ons uit om met meer lef onze intuïtie te volgen en ook die spannende vraag over de manier waarop het verleden het heden inhaalt te stellen. En om in ons eigen werk zichtbaar te maken hoe je de tekens bij jezelf kunt verstaan, hoe dat anderen dient en de groei van de organisatie bevordert. Immers: het leven wordt voorwaarts geleefd maar achterwaarts begrepen! 🐼

Met dank aan:

- Fabian Dolman, directeur-eigenaar van familiebedrijf Wellness & Hotel Thermen Bussloo
- Peter Lindenburg, directeur Services & Control binnen het UWV
- Liesbet van Oosten, directeur-eigenaar van de DaVinci Academie
- Maaïke Lürsen, secretaris van het College van Bestuur van de Hogeschool van Amsterdam
- Claudia Zuiderwijk-Jacobs, voorzitter van de Raad van Bestuur van de Kamer van Koophandel



Lijfwerk van een yogi

HET VIERDE CHAKRA: HET HART

TEKST: WIETSKES JANSSEN SCHOONHOVEN

Bij Phoenix werken we veel met de instinctieve bewegingen die mensen maken in contact met anderen en met de wereld om hen heen. Via het lijf kan je snel tot de kern van een vraag komen, en tegelijk is het niet altijd zo gemakkelijk om deze taal te verstaan. In mijn yogalessen gebruik ik vaak de chakrapsielologie, een reis langs de chakra's in de vorm van theorie, gekoppeld aan asana's (oefeningen) om je lijf en je persoonlijkheid beter te begrijpen. In de opleiding *De maskermaker* kan ik het oude systeem van de chakrapsielologie terugvinden in de indeling van de maskers. Dit inspireert me in het voor deze opleiding zo essentiële lichaamswerk om instinctieve patronen en bewegingen zichtbaar te maken zodat cursisten ermee kunnen werken.

In dit nummer over leiderschap neem ik je mee naar het hartgebied, het vierde chakra of anahata chakra. Anahata betekent letterlijk: het niet geslagen geluid. Geluid ontstaat door trillingen die elkaar raken. Bij het hartgebied gaat het om luisteren naar de eigen trilling, waarin de stem van je bestemming doorklinkt. De roep van het hart, die maakt dat je je als leider in contact met je eigen krachtveld kunt verbinden met anderen en met 'de zaak' waar je voor staat. Het is het hart dat focust.

Wat zijn chakra's? Kort:

Chakra's zijn energiecentra in je lichaam om indrukken en informatie van buiten waar te nemen, te verwerken en over te dragen. En om van binnenuit de wereld tegemoet te treden. Ze zijn gekoppeld aan de zintuigen en lang voor de ontdekking van de hormoonklieren werden de 7 hoofdchakra's door de yogi's precies op die punten langs de wervelkolom aangewezen. Adem wordt wel het voertuig van dit systeem genoemd, de verbinding tussen lichaam en geest.

Vierde chakra, Anahata chakra

Plek: borstwervels en overgang naar nekwervels

Element: lucht

Werkorgaan: handen en vooral de vingertoppen

Gevoelsorgaan: huid

Zintuig: tastzin, gevoel

Adem: prana vayu

Kleur: groen

Klank: AAAAAA

Dier: hert

Masker: psychopatisch en masochistisch.

Ontwikkelingspsychologisch komen de onderste chakra's eerder aan bod dan de bovenste. De ontwikkeling van de bovenste chakra's van spiritueel inzicht en verbeelding

vraagt om een goede integratie van de onderste chakra's, die meer verbonden zijn met lichaam en seksualiteit. Het psychopatische masker heeft extra aandacht voor het hart nodig, het masochistische masker staat voor de opgave om het hart te verlichten en het geluk aan te nemen.

Het offer

Wanneer je in het vierde chakra bent aangeraakt, ga je op zoek naar de zin van het bestaan. Een kenmerk is het offer; de bereidheid om het dierbaarste te offeren, met als uiterste consequentie het durven offeren van het eigen leven. 'Are you willing to die for her?', vraagt The Pirate Captain Jack Sparrow aan Will Turner in *Pirates of the Caribbean* voordat ze op weg gaan om Elizabeth te bevrijden uit handen van de 'ondode' bemanning van de Black Pearl. 'Yes', zegt Will. 'Okay, no worries then, let's go!', antwoordt de piraat. Verliefdheid kan samengaan met dit gevoel van willen sterven voor de geliefde. In de Ramayana, het Indische liefdesepos over Ram en Sita, vraagt Sita van Ram het offer van de liefde als ze weigert door zijn helper, de aapgod Hanuman, gered te worden van het eiland Lanka. Ze is ontvoerd door de demonenkoning Ravana. 'Nee, Ram moet mij zelf komen halen', zegt ze tegen Hanuman en geeft hem haar ring. 'Als hij niet binnen een maand komt, blijf ik hier.' Vrouwen kunnen het liefdesoffer tegenkomen wanneer in de pijn van het baren het hart wordt open gebroken voor haar kind. Op zakelijk terrein kunnen mensen gaan ondernemen omdat ze werkelijk geloven in een product of missie, ongeacht de inspanning of het risico op mislukking. Of zich met hart en ziel aan een bedrijf verbinden. Zo zijn er vele voorbeelden waarbij je jezelf op de laag van het offer van de liefde kunt ontmoeten. Het vierde chakra wordt ook wel het eerste religieuze chakra genoemd. Niet zozeer in de zin van een religieuze beweging of dogma, maar in het verlangen om op een diepere laag contact te maken met de bron waaruit we voortkomen en te dienen.

‘Wie zijn adem beheerst, beheerst zijn denken. Wie zijn denken beheerst, beheerst zijn adem.’

Het element lucht kan niet zoals aarde, water en vuur beheerst worden, wel vervuild. Je kunt iemand het gebruik van een stuk land ontzeggen of voedsel weigeren. Je kunt iemand de toegang tot water onmogelijk maken, of verhinderen dat hij dicht bij het vuur komt. Iedereen heeft toegang tot de lucht. Dit is het element dat alle mensen en alle levende wezens op aarde verbindt.

Persoonlijk kan je via de adem toegang krijgen tot gebieden in je bewustzijn die niet direct toegankelijk zijn voor het denken. Gewaar zijn van het stokken van de adem als je druk ervaart, op welke manier dan ook, kan de toegangspoort zijn om je adem weer te laten stromen. ‘Wie zijn adem beheerst, beheerst zijn denken, wie zijn denken beheerst, beheerst zijn adem’, zeiden de oude yogi’s al. Je leiderschap groeit als je onder druk in staat bent om door te ademen. Leiderschapsontwikkeling heeft ook lichaamsbewustzijn en ervaring nodig. Als je teveel vanuit de gedachte en de theorie beweegt, verandert er te weinig. Als er meer verbinding komt tussen hoofd, hart en bekken krijg je met minder energie meer voor elkaar. Adem is het voertuig.

Zachte ogen

Het dier dat symbool staat voor dit chakra is het hert met zijn zachte ogen. Ogen zijn het werkorgaan van het derde chakra als het gaat om doelgerichtheid, de zachte ogen horen bij het vierde chakra. Hier hoort het beeld bij van het hert dat weemoedig luistert naar een geluid dat het niet thuis kan brengen of achterom kijkend zich vaag een klank herinnert die het hart diep raakte. Dit gaat over contact krijgen met de stem van de bestemming of je geroepen voelen tot iets. De volgende stap is de manier waarop je deze roep verbindt met je persoonlijk leiderschap en je manier van leiding geven. Vierde chakra opent zich als er volledige toewijding is naar iets of iemand anders.

Tips om je hartgebied te verzorgen

- Leer je adem kennen, yogalessen kunnen je daarbij helpen. De bewegingen en de houdingen in yoga worden gedragen door de adem. In mijn hatha yoga lessen vraag ik mensen om in een houding naar de weerstand toe te ademen en er een tijdje bij te blijven. Zodat er van binnenuit een volgende beweging kan komen en je dieper in je houding en je bewustzijn zakt. Op de fysieke laag kan je zo ervaren wat er gebeurt op de emotionele laag als je naar de weerstand, de onrust

of het ongemak toe ademt en er een tijdje bijblijft. Je zakt dieper in jezelf.

- Laat je regelmatig masseren of aanraken. Als je kinderen hebt, zorg dat je ze regelmatig aanraakt. Mijn ervaring is dat weerbarstige pubers met een rug- of schoudermassage vaak - niet altijd - gemakkelijker weer contact maken. De huid is het gevoelsorgaan van het vierde chakra. De huid is ook de drager van het aura. Uitdrukkingen als ‘er stralend uitzien’ en ‘stralen van geluk’ verwijzen hiernaar.
- Oefen in dankbaarheid en geluk. Mijn kapper, die twee grote zaken in Amsterdam runt voor een bekende keten, inspireerde mij om een tijdlang een dagelijkse lijst van 10 succesmomenten bij te houden, variërend van ‘met aandacht mijn ontbijt klaargemaakt’, ‘een foto gepost om anderen te inspireren’ tot ‘een muur geschilderd’ en ‘een training succesvol afgerond.’ Een mooie oefening in zelfliefde. Grappig genoeg staat het eens in de zoveel tijd schrijven van een *shitlist* met klussen en issues (60-80 minimaal!) die er zoal zijn bij ons allebei ook hoog in het vaandel van geluksmomenten. Creëert ruimte en overzicht en geeft rust in het hoofd.
- Groen is de kleur van het hartchakra. De natuur is een belangrijke voedingsbron voor het hart. Je kunt de natuur ook in huis halen met kamerplanten of door een overgang te creëren tussen binnen en buiten met een open zicht op een tuin met veel groen.
- Offer iets extra’s ten gunste van het milieu. Ik heb jaren geleden het besluit genomen om te stoppen met vlees eten (behalve spek) als bijdrage. Ook reis ik zoveel mogelijk met het openbaar vervoer. Het milieu gaat me aan het hart en op deze manier heb ik het gevoel dat ik mijn eigen kleine bijdrage lever. Ook kleine dingen als elke dag ten minste een stuk plastic oprapen voor de recycle bak of tijdens het tandenpoetsen de kraan langer dicht laten, kunnen een gevoel van directe betrokkenheid van het hart oproepen.
- Kook het eten dat je moeder vroeger voor je maakte; hartverwarmend!

Oefeningen:

Pranayama's, adem oefeningen, passen goed bij het hart.



Van de vele mogelijkheden kies ik hier een eenvoudige, die je achter je bureau kunt doen.

- adem 4 tellen in, eerst met de buik dan met de borst,
- adem 8 tellen uit, maak eerst de buik leeg dan de borst,
- blijf 4 tellen leeg en laat de inademing komen.

Als je iets langer uitademt dan inademt breng je de geest tot (meer) rust. Gedachten komen op de inademing en gaan op de uitademing. Dus.



Vis, vanuit kleermakerszit hoofd achterover brengen naar de grond.



Handen: Anjali mudra, gebeds zegel

Wordt in India algemeen gebruikt om elkaar te groeten, te bedanken of als teken van respect. De zachte druk van twee handen tegen elkaar brengt linker en hersenhelft in harmonie. Door de duimen tegen het borstbeen te drukken word je eraan herinnerd om het hart open te houden. Toe te passen aan begin en einde van yogabeoefening of meditatie. Of bijvoorbeeld tussen de ronden van de zonnegroet.



De held, een oefening in kracht en kwetsbaarheid



Gomukhasana, Koeienkop

Achteroverbuigingen, bijvoorbeeld:



Kameel



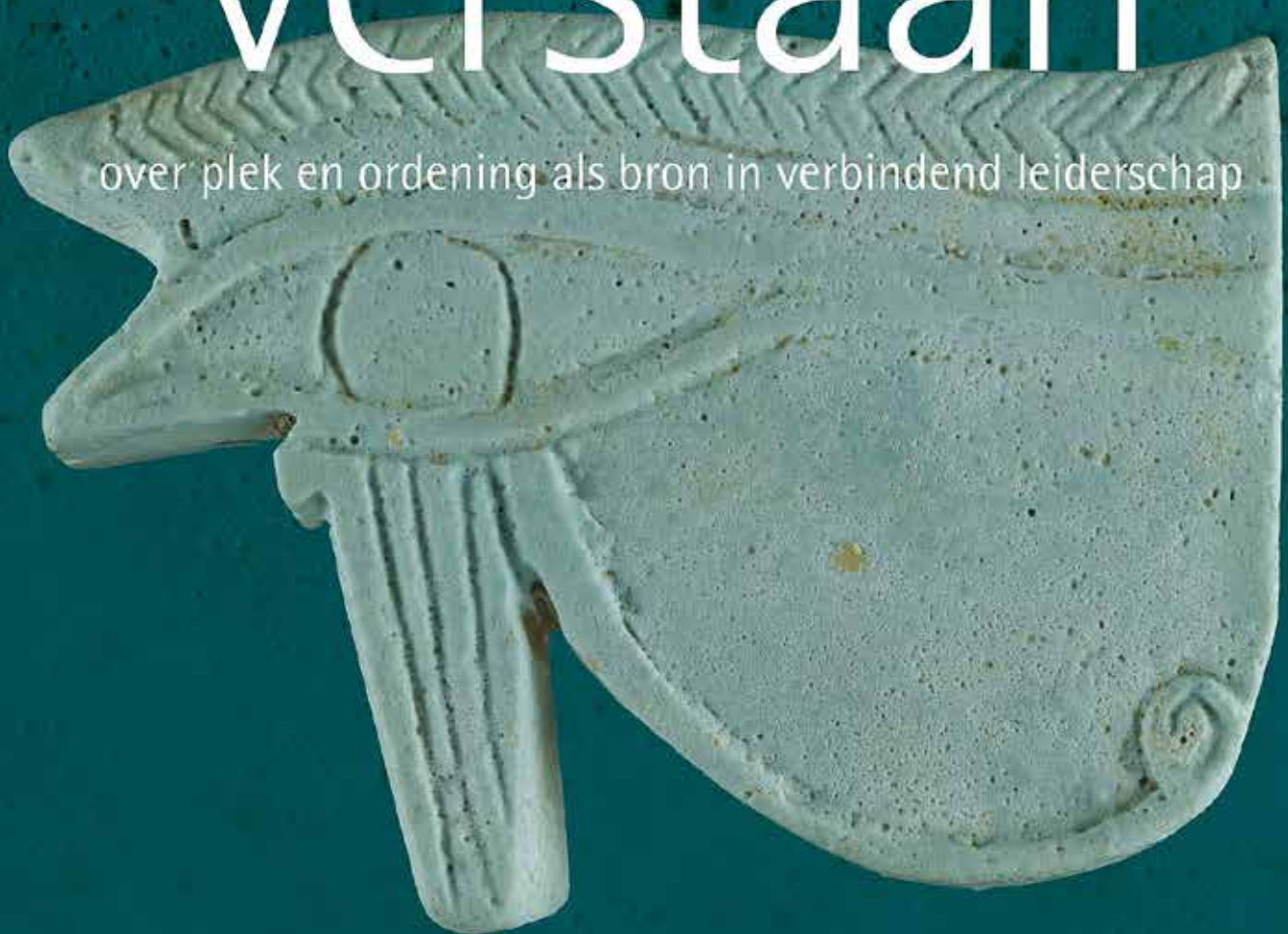
De brug



De halve maan

De tekens verstaan

over plek en ordening als bron in verbindend leiderschap



Morten Hjort, Wibe Veenbaas
Mirjam Broekhuizen, Jane Coerts

redactie: Joke Goudswaard



Een uitgave van Phoenix Opleidingen, Utrecht

‘Wat vind jij van De tekens verstaan?’

En hoe gebruik je het?’ Die vraag hebben we voorgelegd aan een aantal lezers, zowel persoonlijk als via social media. Hieronder vind je hun reacties.

Eén van de meest diepgaande en complete boeken over leiderschap

Theo Rinsema

Het leiden van teams en organisaties is een grote passie van mij en een continue levensles. Gedurende de afgelopen meer dan 20 jaar heb ik de rol van de leider zien verbreden, van de richtinggever met hoog organiserend vermogen naar iemand die vooral ook bezieling brengt en het bestaansrecht van de organisatie voelbaar maakt, van binnen naar buiten. Een nieuw boek over leiderschap, vanuit Phoenix Opleidingen, valt bij mij dan ook op de juiste plek. Ik ken het instituut zijdelings; Morten en ik delen een dierbaar verleden bij Oracle. Lang geleden.

Tijdens het lezen word mij al snel duidelijk dat dit geen boek is wat ik in één ruk uitlees. Eerst moet ik wennen aan het vocabulaire, de wat ‘eigen’ taal, en de hoge informatiedichtheid. Iedere zin heeft zorgvuldig gekozen woorden, die een diepere betekenis blijken te hebben. Een hoofdstuk met aandacht lezen en vervolgens het boek even wegleggen werkt voor mij het best. Dus voor naast het bed of de lekkere stoel. Onder handbereik.

Vanuit een voelbare autoriteit geschreven neemt het boek je mee langs alle aspecten van leiderschap, waarbij ‘overdracht’ en ‘verticale en horizontale ordening’ belangrijke dragers zijn. Géén *buzzwords*, nietszeggende rijtjes of methodes, géén veronderstelde lineariteit zoals je die bij boeken over dit onderwerp wel tegenkomt. Door

de hoofdstukken heen zijn veel ‘echte’ verhalen uit de Phoenixpraktijk opgenomen, wat verklarend en illustrerend werkt. De herkenning is voor mij soms ook confronterend; mooi om dat te kunnen bereiken met geschreven woord. Op sommige bladzijdes wil ik op een denkbeeldig knopje drukken en een gesprek met de auteurs voeren.

De tekens verstaan is zonder meer één van de meest diepgaande en complete boeken over leiderschap die ik gelezen heb. Een absolute aanrader. Het is actueel zonder dat het tijdgevoelig is: er wordt vanuit essenties geschreven, waardoor je als lezer getriggerd wordt om van symptomen naar de bron te gaan en de bredere context te zien. En te internaliseren. Vragen op te laten roepen. Kortom, een gids voor de bewuste leider, die haar of zijn *verbonden plek* beter wil leren kennen.

Theo Rinsema heeft 20+ jaren ervaring op directieniveau binnen multinationals zoals Oracle en Microsoft. Hij is meer en meer in gaan zien dat organisaties mini-samenlevingen zijn en heeft tal van aansprekende initiatieven ondernomen om organisaties mensgerichter te maken én tot hogere bedrijfsprestaties te brengen.

Meer dan ooit relevant

Ellen Coopmans

Natuurlijk moest dit boek er komen: de kijk van Phoenix op leiderschap. *De tekens verstaan* is het eerste boek van

Phoenix Opleidingen dat expliciet over leiderschap gaat (na het boek *Persoonlijk Leiderschap* van Wibe Veenbaas en Piet Weisfelt van 20 jaar geleden). Het is een prachtige bundel van alles wat ik hierover in al die jaren bij Phoenix heb geleerd. Alle professionele kaders, concepten en theorieën over Phoenix’ kijk op leiderschap zijn bijeen gebracht in één boek dat met heel veel zorg is gemaakt. ‘Monnikenwerk moet het zijn geweest om dit boek te schrijven’, denk ik hardop. Elk hoofdstuk is ingelijst door een kaderzettend mythologisch verhaal en alle theorieën en concepten zijn gelardeerd met voorbeelden uit de rijke praktijk van Phoenixdeelnemers. Is dat nou mijn verhaal dat ik opeens lijk te herkennen?

Het boek is geschreven in de niet te miskennen Phoenixmanier van duiden met rijke, soms bijna mystieke, woorden en zinnen. Prachtig vind ik het en tegelijkertijd moet ik soms de regels een paar keer lezen, om ze echt goed vast te kunnen pakken. Als ingewijde in de Phoenixtaal lukt het me en tegelijkertijd realiseer ik me dat het voor een buitenstaander soms moeilijker te volgen zal zijn. Het zwaartepunt in het boek ligt op het persoonlijk leiderschap van de professionele leider, met een focus op het verstaan van de tekens van binnen (binnen in de organisatie, binnen in de leider) en de betekenissen daarvan voor de rol en de taak, de bron en de bestemming van die leider. Phoenix blijft hiermee trouw aan zichzelf en heeft wat mij betreft een boek geschreven voor >

persoonlijk leiderschap van leiders in alle tijden, dat meer dan ooit nu relevant is.

Het veld waarin organisaties en leiders werken is in een enorme transitie. Het tempo van veranderingen, de transparantie, de interconnectiviteit, kortom de complexiteit waarmee ze te maken hebben, neemt in rap tempo toe. Tijdens het *World Business Forum* in New York werd onlangs geconcludeerd dat 'de turbulentie in de wereld in een hoger tempo toeneemt dan het aanpassingsvermogen in organisaties'. Organisaties zijn bezig met het vinden van antwoorden om hierop in te spelen en leniger en wendbaar (agile) te worden. Er ontstaan nieuwe manieren van samenwerken, waarbij het zwaartepunt van waar autoriteit en verantwoordelijkheden liggen en hoe besluitvorming plaatsvindt aan het verschuiven is. Steeds vaker maken mensen geen deel meer uit van een vaste afdeling, maar van meerdere projectteams (soms wel vijf of meer tegelijkertijd), waar snel en iteratief leren voorop staat. In die projectteams kunnen op enig moment allemaal mensen leidend te zijn. Er ontstaan ook volledig autonome teams, zonder leider. Beide inleiders van *De tekens verstaan* verwijzen weliswaar naar deze 'tekens buiten', maar naar mijn mening is dit prachtige boek daar zelf wat bescheiden of impliciet in geweest. Het is belangrijk, dat leiders deze tekens van buiten ook herkennen en verstaan. Het helpt hen om vervolgens in dat tumult terug te keren naar zichzelf, naar de innerlijke stevigheid, naar helderheid over de plek van waaruit je als leider handelt.

Een van de complexe vraagstukken waar leiders in de wereld van vandaag voor staan, is dat de grenzen van het lineaire denken in steeds verder groeiend rendement zijn bereikt. Klimaatverandering, energievraagstukken en de financiële crisis laten dit zien. Organisaties, natuur en

maatschappij zijn van elkaar afhankelijk en onlosmakelijk met elkaar verbonden. Voor de planeet en de samenleving is het cruciaal dat leiders de taak op zich nemen om alternatieven te ontwikkelen. Ook, en misschien wel juist, als hun organisatie een winstdoel heeft. In toenemende mate gaat dit hand in hand met het verlangen van steeds meer mensen om vanuit een purpose te werken. Purpose gedreven organisaties willen niet meer succesvol zijn in een wereld die faalt. Zij gaan de uitdaging aan om niet alleen te winnen *in* maar *met* de maatschappij. Wat veel bedrijven purpose noemen heet in *De tekens verstaan* bron-bestemming. Het aangaan van een taak die purpose gedreven is, is voor veel organisaties een behoorlijke klus en zeker voor de beursgenoteerde multinational. Kortetermijn winstdoelstellingen en druk van aandeelhouders staan haaks op een meer lange-termijn gerichte, nobele bestemming. Bij veel multinationals is bovendien de bron moeilijk terug te vinden door fusie op fusie op afstoting op integratie. De Phoenix oerwet 'het waar naartoe ontstaat vanuit het waar vanuit we zijn ontstaan' is dan best ingewikkeld. Deze dilemma's komen in het boek *De tekens verstaan* niet expliciet aan de orde.

De tekens verstaan is een prachtig handboek. Ik hoop dat het ooit een vervolg gaat krijgen waarmee Phoenix de deur naar buiten een beetje verder opent. Want in mijn ogen kan Phoenix nóg meer betekenen voor de leiders van nu. De tekens in de huidige VUCA¹ buitenwereld verstaan vraagt misschien nog wel meer dan ooit om zelfkennis en de bereidheid van leiders om te leren over hun eigen binnenwereld.

Ellen Coopmans werkte 17 jaar als HR directeur bij KPN, Unilever en de Rabobank en begeleidt op dit moment als partner bij De Droomfabriek executive leiders en teams bij hun leiderschaps- en purpose vraagstukken.

¹VUCA staat voor volatility, uncertainty, complexity and ambiguity ofswel volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. De wereld wordt sneller, onzekerder, complexer en vager.

Leiders van vandaag en morgen staan voor de terugkeer tot verbinding

Marco de Bert

Toen Phoenix Opleidingen een nieuw boek over leiderschap aankondigde, kon ik niet wachten om het aan te schaffen en te lezen. Voor mij was het een groot feest, een prachtig boek, toegankelijk geschreven en ook de diepte in. Leiderschap is ontmoeten en verbinden, leiderschap is een ambacht en leiderschap is een zoektocht, voor jou en voor jouw organisatie.



Het hoofdstuk over polariteiten in de organisatie en in mensen, als tekens en wegwijzers, sprak mij bijzonder aan. Het besef dat iedere kwaliteit een keerzijde heeft, een kracht en een schaduw, stelt mij in staat om een niveau dieper te kijken en ook op een niveau dieper te interveniëren. Voor mij was de polariteit van macht en onmacht een eyeopener: daadkracht versus om hulp vragen. Leiderschap betekent het iedere keer weer doorlopen van de cyclus tussen de polariteiten en in staat zijn de polen van een tegenstelling als een harmoniserende

eenheid in me op te nemen en zo de gouden middenweg voor te gaan. En zo werd mijn lezen, opnieuw, een innerlijke reis, een reis naar mijzelf, met een besef van mijn kwaliteiten en ook een besef van mijn valkuilen en leerpunten. Een innerlijke reis, zoals bedoeld in het slotgedicht. De tekens verstaan: een echte must-have! De leiders van vandaag én morgen staan voor de terugkeer tot verbinding. *De tekens verstaan* geeft concrete handvatten om deze uitdaging aan te gaan.

Jezelf in staat stellen om de juiste tekens te verstaan

Peter Holla

Een rijk en inspirerend boek over persoonlijk en professioneel leiderschap voor leiders die geloven dat groeien in het vak altijd mogelijk blijft. Zelf probeer ik dat nu 33 jaar. Onafgebroken blijf ik bezig met een ontdekkingsreis die zoveel dimensies heeft dat ik wel eens moedeloos word van weer nieuwe suggesties in boeken of van trainers. *De tekens verstaan* brengt echt iets anders. Het is het doorgeven van alle leiderschapswijsheid, een belangrijk erfgoed van Phoenix. Een van de schrijvers heeft het afgelopen jaar de strategische top van de Nationale Politie begeleid bij vraagstukken die samenhangen met de plek die leiders van die 65.000 mensen tellende organisatie innemen. Een interessant thema met veel dilemma's die in het boek aandacht krijgen. Wat mij bijzonder raakte is leiderschap en lidmaatschap. Hoe onbedoeld onderlinge verwarring kan ontstaan in de verticale of horizontale ordening. Wat is ieders aandeel hierin om bij te dragen aan herstel en integratie? Oefen je op de verticale lijn te weinig invloed uit of juist te veel? Beide bewegingen hebben consequenties. Niet genomen of juist te veel gegeven invloed verstoort de

natuurlijke uitwisseling op de verticale as. De leiderschaps- en lidmaatschaps-grenzen (op de horizontale as) zijn dan te doorlatend. Het geeft onrust, wantrouwen en angst.

In organisaties waar mensen elkaar op de horizontale lijn moeilijk kunnen vinden, is de onderlinge voeding vaak mager. Waar de sfeer onderling verarmt, is het hoog tijd om als leider een positieve input te geven zodat iedereen zich weer bewust wordt van de eigen passie en het gevoel van samen kunnen we meer. Precies zoals dit in het boek beschreven is, heb ik het mogen ervaren in het ontwikkelproces dat we als strategische top (nog steeds) aan het doormaken zijn. Het boek geeft volop bruikbare leiderschapslessen, ook hoe een nieuwe eindverantwoordelijk leider van een organisatie zich kan invoegen en zichzelf in staat kan stellen om de juiste tekens te verstaan.

Leidinggevend verdienen dit boek om stil te staan bij en te groeien in het prachtige, passievolle vak van een leider, zodat de leider zowel horizontaal als verticaal weet te judoën bij het 'grensgevecht' om het evenwicht in het bieden van stevigheid en flexibiliteit. Dan kunnen leiderschap en lidmaatschap, leiden en volgen, als een natuurlijk gegeven worden ervaren.

Peter Holla is waarnemend Politiechef Noord-Holland.

Impressies van 'n zelfstandige zonder personeel

Joke Egtberts

Kernachtige beloftevolle titel op een robuuste kaft. Vóór in het boek een pakkende persoonlijke boodschap... Monument van stralende Phoenixrijkdom. Over een prikkelend en eigentijds thema (leiderschap). Onversneden principieel.

Eervol, respectvol, liefdevol. Doordacht, doorvoeld en doorleefd. Om door te geven. Poëtische kopjes, prachtige gedichten en rake allegorieën. Aards, humoristisch én spiritueel. Kwetsbaar en ontroerend. Open minded (mild en oordeelloos). Wederkerig tot op het bot. Vol transparante getuigenissen (herleidbare citaten). Authentiek (samenvallen met het zelf geeft leiderschap basis). En concreet, omlijst met pakkende voorbeelden. Soms juist ook enigszins vaag? Zelfs her en der gezwollen? Op fronten toch nog wat onaf? En af en toe iets stug? Met zelfs sluikreclame (retailer Goeykoot Nagtegaalstraat Utrecht) erin... Kortom: onvermijdelijk deels ook imperfect. Maar waardig, dapper, intens, en lovenswaardig mooi, vind ik.

Dit boek maakt vele andere boeken overbodig

Lieke Thijssen

De tekens verstaan roept bij mij op: tussen de regels door de signalen oppakken en écht horen wat er verteld wil worden. En dan zo'n dik boek vol woorden vanuit wijsheid en ervaring die verteld worden! Nieuwsgierig blader ik het boek van bijna 450 pagina's door voor een eerste indruk. Ik voel me vereerd dat ik hierover een recensie mag schrijven. Nu ik het in handen heb, ben ik allereerst onder de indruk van het gewicht van het boek en vervolgens voel ik de zwaarte van de uitdaging die ik op me genomen heb. Doe dit meesterwerk maar eens recht in een paar woorden! Ik merk dat mijn verwachting hooggespannen is. Een boekwerk van twee van mijn leermeesters; de lat ligt hoog en dus ligt mijn criticus op de loer. Ik kom mezelf tegen in mijn persoonlijk leiderschap; loyaliteit aan de school waar ik leerling was versus trouw zijn aan mezelf, mijn autonomie om er wat van

te vinden. De auteurs beloven ons leiderschap vanuit een verrassend nieuw en tegelijk oeroud perspectief. Ik ben benieuwd en laat me graag verrassen.

Afgaand op de titel is de eerste vraag die in mij opkomt: wat wil hier verteld worden? Welke tekens heb ik te verstaan? Het valt me al bladerend op dat het voor mij veel bekende informatie, modellen en gedichten bevat. Zijn het de verzamelde werken van Phoenix Opleidingen gericht op het werken in organisaties? Het voelt als een thuiskomen bij alles wat ik afgelopen 15 jaar bij Phoenix heb mogen leren, bijeen gebracht in een prachtig en serieus boekwerk.

Het eerste voorwoord van Morten en Wibe samen zet me nog op een ander spoor. Het is ook een boek om een tijdperk te markeren, een ritueel gecreëerd voor de overdracht van het leiderschap bij Phoenix. Het boek komt uit op een bijzonder moment: het 25-jarig bestaan van Phoenix Opleidingen en de overdracht van het eigenaarschap.

Als zijnde een eerbetoon aan Wibe, waarin de wijze wordt geëerd en het stokje wordt overgedragen aan Morten, de volwassen opvolger die allang leerling-af is en zelf meester is geworden. In het voorwoord is voelbaar dat de totstandkoming van dit meesterwerk geen eenvoudige opgave is geweest. En dat past bij de ondertitel 'over plek en ordening als bron in verbindend leiderschap'. Het zoeken in plek maken en plek innemen van de beide leiders die dit boek schreven is voelbaar. Het is een boek van twee mannelijke leiders van Phoenix dat zonder de steun, bedding en de verbinding met de vrouwelijke coauteurs en redactie niet tot stand was gekomen.

Op de voorkant van het boek staat een afbeelding van het Oog van Horus. Dit oog uit het oude Egypte staat symbool voor herstel en heling. Auteurs willen ons, leiders, leren zien hoe het grotere

geheel verbonden is met de delen en omgekeerd. 'De kunst om alles in een ander licht te zien.'

Het boek sluit aan bij maatschappelijk ontwikkelingen die algemeen bekend zijn. Door de complexiteit kun je het als leider niet meer alleen en heb je niet alle antwoorden. Verbinden, inspireren en niet-weten toelaten zijn sleutelwoorden in deze tijd. Om de veelvoud van signalen in de dynamiek van een organisatie te verstaan heb je perspectieven nodig. De tekens verstaan betekent de verschijnselen kunnen waarnemen zoals ze zijn. Dat vraagt een meerlagigheid in kijken en handelen: vanuit wisselend perspectief pendelend tussen jouw eigen aandeel als leider, dat van de ander, de wetten van de organisatie en die van een grotere ordening. Een belangrijke les die zij leiders willen leren is de moed te hebben om je steeds af te vragen, zonder oordeel: Wat wil hier gezien worden? Wat dient hier en wat is de juiste plek van de leider?

Bij het lezen van het boek vraag ik me regelmatig af voor wie dit is geschreven. Dit meerlagig kijken is best veel gevraagd voor de gemiddelde leider van een organisatie die ook dagelijks wordt aangesproken op resultaten en aandeelhouderswaarde. In mijn ervaring worden vaak professionals, zoals ook de vier auteurs, ingehuurd om leiders en hun teams te spiegelen en begeleiden bij deze processen.

De uitgebreide inhoudsopgave suggereert meer een leer/studieboek dan een managementboek. Het is dan ook geschreven door 'opleiders', leraren en begeleiders. Auteurs zien leiderschap als leren en als een vak. Leiderschap is leermeester en leerling tegelijk kunnen zijn. Professioneel leider zijn is onlosmakelijk verbonden met je persoonlijke verhaal, zo laten zij in al haar aspecten zien. Het doel van dit boek is dan ook bijdragen aan het leerproces van leiderschap als ambacht.

Vanuit verschillende invalshoeken worden thema's belicht. *De tekens verstaan* is een boek vol verhalen; mythische, metaforische en hedendaagse ervaringen van cliënten wisselen de uitleg van theorie af. Verhalen van de Griekse held Odysseus lopen als rode draad door het boek als metafoor voor leiderschap en de rol van de leider. Naast verhaal- en leerboek is het ook een praktisch handboek. Modellen en begrippen worden achterin toegelicht en er zijn per hoofdstuk concrete oefeningen beschreven die je als leider met je team of als begeleider van organisaties direct kunt gebruiken.

Een veelomvattend werk! Dit boek maakt vele andere boeken over systemisch leiderschap en verbindend, authentiek leiderschap overbodig.

Een mooie verdiepende aanvulling op de bekende leiderschapsmodellen vind ik het model met 2 assen: de bron-bestemmingslijn met ontstaansgeschiedenis, waarden en principes van de organisatie en de zijnsorde met haar universele wetten zoals systemische ordening, dynamiek tussen mannelijk en vrouwelijk, polariteiten. Reizen op de assen staat in het teken van het oog van Horus: je leert verbanden zien.

Precies in die dans tussen persoonlijk leiderschap, professioneel leiderschap en de grote context ontstaat verbindend leiderschap, aldus de auteurs. Het herbergt de belofte van thuiskomen na een lange reis, zoals Odysseus.

'Er is grote behoefte aan verbonden leiderschap: aan mensen die oog hebben voor wat wezenlijk is en zich hierdoor laten leiden en inspireren, wetend van hun plek in de ordening. Gave en opgave tegelijk voor de leiders van vandaag en morgen!

Lieke Thijssen is een autoriteit op het gebied van innerlijk leiderschap. Ondernemer, auteur en begeleider van leiders, teams en organisaties. Zij inspireert tot lichter & bewust Leiderschap en brengt ziel in de zakelijkheid.

Saskia Theunissen-
Van Heijningen verhaalt
over haar werk. Ze schrijft
korte stukjes over hoe ze
Phoenix toepast in de
dagelijkse praktijk.



Een zieke olifant staat in het midden van de kudde

'Wat heb je geleerd over leiderschap in deze coaching?', vraag ik aan mijn coachee.

'Ik dacht altijd dat ik als leider alles moest weten, in ieder geval beter dan de anderen. En ik stond alleen, boven mijn mensen. Ik heb geleerd dat leiderschap meer gaat over samen dan ik dacht en deed. En ik had nooit gedacht dat ik het nodig had voor dat inzicht de geschiedenis met mijn vader op te halen. Dat ik eerst moest inzien dat ik het precies zo deed als hij, terwijl dat het laatste was wat ik wilde.'

Wauw, denk ik. Wat heeft die man in korte tijd veel geleerd. Wat knap en mooi samengevat. En wat heb ik er veel langer over gedaan om dit zo te kunnen zeggen. En nog raak ik als eerste in een kluwen van gedachten als ik mijzelf vraag wat ik heb geleerd over leiderschap. Waar zal ik beginnen, zoveel te zeggen, wat is nou de rode draad, waar gaat het over bij mij?

Olifanten laten hun zieke kuddegenoot in het midden en de anderen gaan er in een kring omheen staan. Ze wachten zolang de zieke olifant nodig heeft terug te komen in de kring. Bij dat beeld zak ik meteen drie etages in mijzelf. Voel ik de grootsheid van het gebaar van de gezonde olifanten de zieke een tijdje te dragen. Wat een erkenning, wat een leiderschap! Ruimte maken voor vertraging en herstel vanuit aandacht en betrokkenheid bij het geheel. De bereidheid even allemaal broers en zussen te zijn. Dan herinner ik mij de keren bij Phoenix dat ik de moed had in de kring te stappen met mijn vraag en hoe juist dát me heeft geholpen mijn vakmanschap als coach te ontwikkelen.

'En wat doe je dan nu anders als leider?', vraag ik om weer terug te komen bij mijn coachee.

'Ik doe meer samen. Ik leer hoe ik kwaliteiten in mijn team beter kan benutten omdat ik toegeef dat er dingen zijn die een ander beter kan dan ik. Ik vraag hulp en leer de hulp aan te nemen die er voor mij is. Bijvoorbeeld door verantwoordelijkheden over te dragen aan een collega-manager omdat ik het nu even niet kan. Dat laatste is nog het moeilijkste.'

Onmiddellijk ben ik terug bij de zieke olifant in het midden. Leiderschap is ook de hulp aannemen die er voor je is. De liefde die er voor je is ontvangen, toelaten, zodat je kan helen. Ik maak een diepe buiging voor de olifanten, voor mijn coachee én, dat is nog het moeilijkste, voor mezelf.

Ik stel een laatste vraag: 'Waar bij je dankbaar voor in deze coaching?'

'Dat ik bij jou op mijn zwakst kon zijn, mijn angst en verdriet kon toelaten. Dat was nodig om te helen.' Ik voel blijdschap en ontroering tegelijk. Het is ook wel gaaf om soms een gezonde olifant te zijn. 🐘

Een Nederlandse trainer in Colombia:

Persoonlijk Leiderschap – bijdragen aan verzoening

TEKST: FRANS HUIJBEN

In 1984 kwam ik voor het eerst in Colombia om stage te lopen voor mijn studie. Ik studeerde Tropische Landbouw in Deventer en werkte vervolgens een aantal jaren als ontwikkelingswerker in Colombia. Daarna werkte ik in Nederland voor een ontwikkelingsorganisatie gericht op Latijns-Amerika. Nu, dertig jaar later, werk en woon ik voor het merendeel van mijn tijd in Colombia. Ik werk niet langer als landbouwkundige, maar als trainer en coach. Voor de Colombiaanse markt ontwikkelde ik een driejarige opleiding Persoonlijk Leiderschap en Systemisch Werken.

Voordat ik de stap zette om in Colombia als coach en trainer aan de slag te gaan, had ik veel vragen die me ervan weerhielden om te starten. Wie ben ik om Colombianen nieuwe ervaringen op te laten doen vanuit westerse inzichten en theorieën? Dit conflictueuze land biedt toch echt een heel andere context voor persoonlijke en professionele groei dan het vredige Nederland, werkt het daar dan wel? Is het in conflictsituaties überhaupt mogelijk je hart te openen? Hoe herstel je vertrouwen als wantrouwen zo sterk de overhand voert? Hoe werk je met de winnaars-driehoek als de slachtofferrol zo veel voordelen biedt? Hoe ga je met emoties om als er nog zoveel onverwerkte pijn is?

Inmiddels weet ik dat mijn voorzichtigheid ook met mijn eigen geschiedenis te maken had. Mijn vader vocht voor de Nederlandse regering in Indonesië om dat land als kolonie te behouden. Mijn keuze om onrechtvaardigheid te bestrijden en op te komen voor de onderdrukten is ook een antwoord op mijn vaders deelname aan de oorlog in Indonesië. Alsof ik op een diepe laag een schuld heb in te lossen. Alsof ik iets moet compenseren wat mijn vader en de Nederlandse regering kapot hebben gemaakt. Mijn vader vertelde mij ooit het verhaal dat ze op patrouille in een gemeenschap terecht kwamen. Geen mannen aanwezig, alleen kinderen, vrouwen en ouderen. Op hun vraag waar de mannen waren, kwam geen antwoord. Een paar honderd meter verder liepen ze in een hinderlaag. Nooit heeft hij mij verteld wat ze in de volgende gemeenschap in een soortgelijke situatie hebben gedaan. Ik weet nu dat je in de oorlog dingen doet die je onder normale omstandigheden niet zou doen. Mijn vader schaamde zich voor zijn oorlogsverleden. Misschien dat ik daarom zo gemotiveerd ben om in

Colombia, een land dat al meer dan een eeuw gekenmerkt wordt door intern geweld, mee te werken aan verzoening. De driejarige opleiding die ik samen met een lokale organisatie FUCAI in Colombia ontwikkeld heb, en die we nu al acht jaar geven, heet Persoonlijk Leiderschap en Systemisch Werk. We gebruiken voor deze opleiding de boeken van Phoenix. Deze hebben we vertaald in het Spaans. Onze opleiding is met name gericht op verzoening met jezelf, met de ander en met de wereld om je heen. In de dynamiek van toenadering en afstand kunnen bewegen vanuit vertrouwen. Vertrouwen in jezelf, maar ook vertrouwen in de ander, in de wereld. Werken aan grenzen, dat je weer invloed krijgt op je leven, dat je weer zelf keuzes kunt maken. Werken met slachtoffer- en daderschap. Voor mij is het meer dan vervullend als een deelnemer van onze opleiding na een jaar aangeeft dat ze met haar organisatie weer kan samenwerken met andere organisaties. Dat ze zich weer open durft te stellen en durft te vertrouwen. Wantrouwen en geslotenheid, die voortkomen uit het feit dat leden van deze organisatie jarenlang vervolgd en vermoord werden omdat ze mogelijk banden hadden met de guerrilla.

Zo geef ik door, net zoals ik zelf heb ervaren dat ik de verbinding met mijn vader kon herstellen, dat je je kunt verzoenen met je (voor)ouders en met anderen die op de een of andere manier in het conflict waren verwickeld. Dat je ruimte kunt creëren voor gevoelens die ver weg zijn gestopt omdat de werkelijkheid zo cru is.

Een jonge vrouw – eind 20 – komt met de wens om meer contact te hebben met haar vader. Zij vindt hem zo afwezig. In het werk wordt duidelijk dat hij het enig overgebleven kind is van een slachtpartij, aangericht door een

gewapende groep. Haar oma – zijn moeder – was van hem in verwachting toen al haar andere kinderen op brute wijze in haar aanwezigheid werden vermoord. Zij vluchtte naar de stad en heeft haar zoon daar gebaard en grootgebracht. Fysiek wel aanwezig, maar geestelijk vooral bij haar omgekomen kinderen.

In onze opleiding laten we mensen ervaren hoe belangrijk het is om zelf goed in je vel te zitten alvorens met anderen te werken. Zo logisch, maar hier vaak zo in tegenspraak met de culturele normen en waarden waar inzet voor de ander centraal staat. De deelnemers aan de training komen uit verschillende sectoren van de samenleving. Het overgrote deel zijn mensen die werken voor sociale organisaties die zich richten op de inheemse en Afro-Colombiaanse bevolking: vrouwen, boeren en andere gemarginaliseerde groepen. Waar zij dagelijks te maken hebben met onrechtvaardigheid en wantrouwen, waar vergeving en verzoening niet vanzelfsprekend zijn. Voor mij is het zo logisch: eerst ik en dan de ander. Maar ook ik heb dit proces doorlopen, want ik ken als geen ander dat ik gericht ben op de mensen om mij heen.

Een thema dat ook veel aan de orde komt en nauw gerelateerd is aan mijn ervaringen in mijn ouderlijk gezin, is het alcoholgebruik onder mannen en het huiselijk geweld dat hiermee gepaard gaat. De boosheid en het daaronder liggende verdriet van de afwezige vader. Elke keer weer mijn eigen pijn en verdriet voelen, van hoe ik als jonge jongen zo graag een arm om me heen had gewild, een vader achter me had gehad.

Waar ik vanuit eigen ervaring ook aan bij kan dragen is zo neutraal mogelijk te zijn in het conflict. Niet oordelen, geen partij kiezen. En dat voor iemand die van kinds af aan partij koos: voor de Derde Wereld, voor de Indianen, voor de slachtoffers van het conflict. Ik zal dan ook nooit de woorden van Wibe vergeten die tijdens mijn driejarige opleiding tegen me zei: 'Wie ben jij om te denken dat je het gelijk aan je zijde hebt?' Voor mij was dat het begin van anders in de wereld te staan en te stoppen met oordelen. Mijn eigen rol ter discussie te stellen en mijn verantwoordelijkheid te nemen. De slachtofferrol, zo verbonden met de wereld van goed en fout, ken ik goed van thuis. Mijn moeder die het altijd over de goede en de slechte mensen heeft, waarbij haar familie goed is en die van mijn vader niet. Met mensen meelopen en voorbij het oordeel werken geeft mij dan ook veel voldoening. Naast de driejarige opleiding geef ik ook workshops en coach ik individuen en teams. Zo gaf ik onlangs een

training aan VICTUS, een groep van zo'n 20 mensen. Ex-guerrillero's, ex-(para)militairen en mensen die door hen met de dood bedreigd werden en hun huis moesten verlaten. Zij komen al een jaar op verschillende manieren bij elkaar. Het is bijzonder zo'n groep te mogen begeleiden: mensen die elkaar ooit beschoten en nu arm in arm met elkaar lopen.

Anno 2017 durf ik met stelligheid te zeggen dat mijn persoonlijke ervaringen, mijn eigen leerproces en mijn in Nederland opgedane kennis toepasbaar zijn in Colombia en dat er hier een plek voor me is. Ik herinner me nog goed dat bij aanvang van de eerste training drie personen zeer kritisch waren. Zo van: nu komt er wéér een buitenlander ons vertellen dat het anders kan. Iets wat al gebeurt sinds 1492, toen Columbus voet aan wal zette in Amerika. Zo werd ik direct op mijn plek gezet. Inmiddels zijn zij vrienden. Voor mij het bewijs dat er universele wetten gelden voor ons mensen. Want ondanks alle culturele verschillen zijn we op de diepe laag gewoon mensen van vlees en bloed, als broers en zussen.

Dit maakt dat ik met veel inzet en plezier mijn eigen droom – en niet alleen die van mijn vader – kan waarmaken: professionals aan de onderkant van de Colombiaanse samenleving de kans geven zich te ontwikkelen en dit door te geven aan anderen. Hiervoor dank ik vooral mijn vader, mijn moeder en mijn leermeesters, die me mede hebben gebracht waar ik nu ben. 🌀





Zonder plan ontstaat ruimte voor echte beweging

TEKST EN BEELD: ROBERT BODEGRAVEN

Frank Underwood, de hoofdpersoon uit de bekende Netflixserie *House of Cards*, is geobsedeerd door macht. Hij is nietsontziend in zijn drang om het hoogste te bereiken en bespeelt alles en iedereen om zijn zin te krijgen. En hij krijgt zijn zin: hij wordt de leider van het Amerikaanse Congres en uiteindelijk de leider van alle Amerikanen. En dus de leider van de vrije westerse wereld.

Wie de serie kent zal vraagtekens zetten bij zijn leiderschapskwaliteiten. Want hij bereikt wat hij wil, hij stuurt medewerkers en collega's aan als waren het marionetten, maar hij verdient nooit het respect dat hij zoekt. Hij is de leider als bullebak, de baas die angst zaait, de verdeler die heerst. Hij is de man die onderdrukt om zelf te schitteren, en daarmee de leider die de mensen verstart in plaats van in beweging zet.

Frank Underwood is voor de meesten van ons een karikatuur van leiderschap. Zo moet het dus niet, denken we, en we nemen ons voor nooit aan de verleiding van de macht toe te geven en nooit onze behoefte aan erkenning op anderen uit te leven. Want laten we eerlijk zijn. We verwerpen machtsmisbruik, maar we herkennen de neiging; de valkuil die een leidende positie onherroepelijk met zich meebrengt. Ik wel in ieder geval.

Rond mijn 35e werd ik hoofdredacteur van een tijdschrift. Ik was ervaren in de journalistiek, was van fotograaf schrijvend journalist geworden, had reportages in binnen- en buitenland gemaakt, maar ik had geen idee hoe ik een redactieteam van autonome, eigenwijze collega's moest leiden. Daar kwam nog eens bij dat ik in eigenwijsheid niet onder deed voor mijn team van redacteurs. Dat leidde tot botsingen en felle woordenwisselingen. Belangrijker: ik merkte al snel dat ik geen sturing aan het tijdschrift en de redacteurs kon geven omdat er simpelweg niet naar me geluisterd werd. De redactie ging haar gang en ik had het nakijken.

Ik begon aan mijn eerste coachingstraject, waarin ik ontdekte hoe ik in mijn jeugd geleerd had me te verhouden tot gezag en hoe dat mijn gedrag als hoofdredacteur bepaalde. Ik begon te begrijpen dat ik het als leider niet altijd hoefde te weten en dat ik ruimte moest geven in plaats van in te perken.

Zonder slag of stoot ging dat natuurlijk niet. Mijn gedrag, mijn patronen en mijn overlevingsstrategieën waren zo grondig ingesleten dat ik vrijwel dagelijks ontevreden terugkeek op een dag waarin ik gefaald had in het ideale leider zijn. Het verschil met voor de coaching was dat ik het nu herkende. Veel gelukkiger werd ik daar niet van, want de fase van bewuste onbekwaamheid is nu eenmaal een pijnlijke.

In mijn volgende baan kreeg ik een groter team onder mijn hoede. Ik nam me nu voor een charismatisch leider te zijn, iemand die wist waar het heen moest en met empathische hand het team daarin meenam. Want dat is, dacht ik toen, wat een goed leider doet.

Aanvankelijk leek dat succesvol. De mensen die ik leiding gaf hadden een jarenlange periode van stuurlaars achter de rug en waren blij met iemand die de indruk gaf dat hij wist wat hij wilde. Maar heel lang duurde dat niet. Met de paar lessen die ik geleerd had bleek ik er nog lang niet te zijn. Geplaagd door een ego dat nog altijd op zoek was naar erkenning, geremd door een hang naar controle en gedreven door externe ambitie stelde ik mezelf opnieuw teleur. Ik leidde een team, maar was nog ver verwijderd van het leiderschap dat ik voor ogen had.

Toen ik bij een volgende organisatie opnieuw de leiding kreeg over een groep mensen ging het niet veel beter. De hectische praktijk van de organisatie waar ik inmiddels werkte – het was een hulporganisatie voor kinderen in oorlogsgebieden – leidde me steeds weer af van de goede voornemens. Ik dacht geleerd te hebben, maar stapte iedere keer weer in dezelfde valkuilen: het aangeleerde en geprogrammeerde gedrag. Nog meer boeken of coachingsgesprekken zouden me niet verder helpen. Ik moest op zoek naar andere manieren om te leren, manieren die me op een andere laag tot inzicht zouden brengen. Ik had alleen geen idee hoe ik dat moest aanpakken.

Ik nam een periode vrij. De zee van tijd die zich voor me uitstreckte benutte ik als een kostbaar geschenk. Ik voelde me verlost van de voortdurende stress in mijn werk en deed wat ik het liefste doe: buiten zijn en fotograferen. Veel gedachten had ik daar niet bij. Het plezier van het maken was me voldoende.

Toen ik de foto's aan mijn vriend, die uitgever is, liet zien was hij enthousiast. Hij zag er iets in waar ik mezelf nog nauwelijks bewust van was en stelde voor er een boek van te maken. Na enige aarzeling stemde ik in.

Door die keuze veranderde er iets. In de selectie voor het fotoboek kwamen beelden te voorschijn, recente en veel oudere, die tot leven werden gewekt, uitgesteld, gecombineerd en zo opnieuw een kans kregen om te spreken. >

Door ze tevoorschijn te halen, vertelden ze me een nieuw verhaal. Tot mijn verrassing vertelden de foto's me over leiderschap.

Dat vraagt om een toelichting. En daarvoor moet ik terug naar de tijd dat ik begon als fotograaf. Destijds vertelde ik verhalen met beelden. Die verhalen had ik wel zo'n beetje in mijn hoofd als ik op pad ging. De foto's brachten in beeld wat ik van tevoren al wist. De fotografie die ik daarna maakte, als afwisseling met mijn werk als leidinggevende, had een heel ander karakter. Ik fotografeerde niet meer met een vooropgezet plan, integendeel, ik had vooraf geen idee wat ik ging maken. Mijn intuïtie leidde me, ik reageerde op kleuren, geuren, vormen en bewegingen die ik tegenkwam. De foto's ontstonden en vertelden mij een verhaal.

Ze lieten me zien hoe de werkelijkheid zich onttrekt aan wat we aan de oppervlakte zien. De oppervlakte, dat is de primaire, zintuigelijke waarneming. De stoel die we als stoel herkennen vanwege de vier poten en het zitvlak. De fiets: twee wielen, een stuur en een zadel. Maar er bleek veel meer te beleven in de werkelijkheid. Er verschuilen zich talloze lagen naast, boven en onder die eerste waarneming. Lagen die we niet direct zien, maar wel waarnemen, vanuit de ooghoeken, in de plooiën van wat we zien, horen, voelen, ruiken. Vaak onbewust. De foto's die ik intuïtief maakte legden iets daarvan bloot. Ze verruimden mijn blik op de werkelijkheid, ze ontsloten mogelijkheden die ik nog niet gezien had, ze openden wegen die tot dan toe gesloten waren.

De fotografie leerde me over leiderschap. Niet op een rationele, verstandelijke manier, maar op een gevoelsmatige, intuïtieve manier. Door het idee los te laten dat ik vooraf moest weten wat ik ging doen, gingen deuren open. In de fotografie had ik de controle losgelaten en daardoor hadden de foto's het overgenomen. De beelden lieten me zien dat mijn voorgeprogrammeerde blik zoveel aan mijn waarneming onttrok. Dat er ruimte ontstaat als ik mijn ego vergeet. Ruimte voor creativiteit en onverwachte invalshoeken, als aanvulling op mijn beperkte, gerationaliseerde werkelijkheid.

En zo leerden de foto's me als leidinggevende de stap te zetten die me van een beperkende aanvoerder tot een faciliterende leider maakte. Door het ego los te laten en de controle over te geven. Door niet te sturen of de weg vooraf uit te stippelen. Maar door te vertrouwen op de beweging die dan de ruimte krijgt. En in die ruimte kan iedereen bijdragen, verdwijnt de hiërarchie. Dan ontstaat er samenhang in alle losse elementen en ontvouwt de weg zich uit de beweging. Een bevrijding. 🌀

Robbert Bodegraven is, naast fotograaf, oprichter van weare-BRIDGE, een sociale onderneming die bedrijven en goede doelen ondersteunt bij partnerships. Hij geeft ook lezingen over zijn fotografie en de relatie tot leiderschap en ontwikkeling. Het fotoboek 'Nevelland' verscheen eind 2016. Het is te koop in de betere boekhandel of direct via de uitgever: www.nachtwind.nl.



Leiderschap is vreesloos door het leven gaan

TEKST: MIRJAM TE SLAA

'Jy moet op vreeslose wyse in kontak wees met jou gevoelighede, jou vrese, jou verlangens.'

Deze uitspraak van de Zuid-Afrikaanse schrijfster Marlene van Niekerk is voor mij de definitie van mijn leiderschap.

Bijna vijftien jaar geleden leerde ik de TA kennen in het boek *Nestgeuren* van Piet Weisfelt. Een goede vriend en collega had me op dit boek opmerkzaam gemaakt en het verschaft me heldere inzichten over mezelf in de donkere dagen waarin ik mij toen in bevond. Toen ik een aantal jaren later een opleiding tot counselor/coach ging volgen, maakte ik hernieuwd kennis met de TA. Dat was het begin van een reis waarvan ik destijds dacht dat die een bestemming had en zou eindigen. Nu, tien jaar later, blijkt ik gelukkig nog steeds op reis en heb ik voor dit moment mijn bestemming gevonden in mijn werk als counselor/coach.

Tijdens deze reis heb ik vreesloos contact leren maken met mijn gevoeligheden, vrezes en verlangens. In supervisie, intervisie, therapie, leer- en werksituaties met collega's heb ik voldoende veiligheid en toestemming ervaren om de in mij opgeslagen vreesloze potentie te onderzoeken. Die vreesloosheid wil ik overbrengen op de mensen om me heen. Aan hen die ik liefheb, aan collega's, aan mijn cliënten. Om hen hun eigen leiderschap te laten ervaren.

Er wordt algemeen aangenomen dat de mens in de kern vrezend is; de existentiële angst dat wij sterfelijk zijn en ons bestaan daarmee eindig, drijft ons in wat we doen. Ze geeft ons de energie om, naast overleven, onszelf te uiten en ons leven zin te geven. Het is die energie die ons dus tegelijkertijd ook vreesloos maakt. We geven niet toe aan de existentiële angst. Nee, *léven* zullen we!

En duidelijke voorbeelden van vreesloze mensen om ons heen kunnen ons daarbij helpen. Ik heb van mijn ouders nooit gedacht dat ze vreesloos, dat ze 'dapper' waren en toch heb ik die vreesloosheid van hen overgedragen gekregen.

Beiden in hun ontwikkeling getekend door de Tweede Wereldoorlog: mijn vader die als jonge man moest onderduiken om aan de Arbeitseinsatz in Duitsland te ontkomen, mijn moeder die als Joods meisje de oorlog heeft overleefd, als één van de weinigen uit haar omvangrijke familie. Mijn vader die zich vervolgens aan zijn arbeidersmilieu heeft willen ontworstelen, mijn moeder die er alles aan deed om wat restte van de Joodse familie bij elkaar te houden. Ze woonden in dezelfde straat, vonden elkaar en gingen hoopvol de toekomst in. Beiden hadden niet gestudeerd, ze waren ambachtslieden en werden zzp-ers *avant la lettre*. Ze durfden de daarbij horende risico's te nemen en ook nog een gezin te stichten. Dat vind ik best vreesloos...

Ook in anderen die ik ontmoet tijdens mijn reis herken ik de vreesloosheid. In die cliënt die heftige ervaringen in zijn jeugd weet om te buigen naar gezonde voeding voor het werk dat hij doet. In die vriendin die heeft moeten vluchten uit een land waar ze die vreesloosheid niet mocht laten zien. In mijn lief die openlijk durft te worstelen met de dood van zijn grootste vriend, zijn vader.

Zij allen inspireren mij om mijn eigen vreesloosheid te blijven onderzoeken en in te blijven zetten in mijn ontwikkeling en werk. Zodat ik anderen weer hun eigen vreesloosheid opnieuw kan laten ervaren wanneer deze tijdelijk niet toegankelijk is geweest. Zodat we allemaal onze vrezes, verlangens en gevoeligheden bewust kunnen blijven aanspreken. Dat is volgens mij waar het om gaat. In het leven. In leiderschap. 🌀

Mijn Clown en Ik: samen op weg naar meesterschap.

TEKST: ANNEMIE MISSINNE

Het voelde vreemd en toch juist. Rust en onrust vermengden zich. Ik liet het woord in me rondwandelen, smaakte het en het bleef. Het dook op toen ik begin dit jaar als docent in de Klinikclownopleiding aan de Clownsschool Hannover werkte. Ik kwam buiten en voelde: dat was MEESTERSCHAP.

De volgende stap was mijn bijdrage voor de Vuurvogel rond persoonlijk leiderschap. *Wenn schon, denn schon* zegt men in het Duits, de taal waarin ik mijn vakkunst als Clown en Trainer ontwikkelde. (Klinik)clown zijn betekent: de kunst van in het moment zijn, van ontmoeting creatief vormgeven, van improviseren, ja zeggen tegen wat en wie ik tegenkom, de kunst van inspiratie vanuit contact, de kunst van het openen van deuren, de kunst van nietsdoen en authenticiteit, de kunst van bij jezelf zijn en bij de ander, de kunst van incasseren (aannemen in phoenixtaal). In al deze dingen werd ik goed, heel goed... als Clown Loretta. Mijn tweede *Leidenschaft*, het doorgeven van deze kunst, ontwikkelde zich gelijktijdig. Workshopdeelnemers waren enthousiast. Ik had succes.

In mij was een groot verlangen al deze kunsten ook in mijn niet-clown-zijn te leven en te integreren. Relaties en contact maakten mij dikwijls bang, vooral als ik wrijving en moeilijkheden voelde. Iets, iemand in mij wilde dan altijd weg. Clown worden was voor mij vanuit een overlevingsmodus ontstaan. Met 35 jaar stond ik voor een absoluut nulpunt in mijn leven. Zowel privé als professioneel voelde ik me dood. Het verlangen mezelf te voelen en te vinden hadden mij een paar jaar voordien intuïtief laten deelnemen aan een 10-daagse clownintensiv rond het thema *de individuele Clown*. Mijn lijf en ziel herinnerden zich de kracht die toen in mij werd geraakt: de verbinding met mijn eigen Individualiteit; de clown als deur

naar mezelf in de wereld zetten. Ik besloot te solliciteren voor een clownsopleiding aan de Clownsschool TUT Hannover en werd aangenomen. Het leven kreeg weer zin. Ik had letterlijk een geboorte-ervaring. Deze clownskracht heeft mij nooit meer verlaten. Ik leefde me uit in mijn werk en was jarenlang een tevreden single.

Toen kwam de liefde met al haar schoonheid en schaduwen. Ik geraakte in de war, in paniek, kreeg angst voor de woede in mijn relatie. Toch besloten we na twee jaar samen te gaan wonen in een nieuwe stad: Aken. Ik verhuisde van Bremen, waar ik de initiatiefnemer en leidinggevende van de Bremer Klinikclowns was, mijn partner Inge vanuit Brussel, waar ze 20 jaar een bloeiende praktijk had. Ik werd danig op mezelf teruggeworpen. Het was een tijd van loslaten en herbeginnen. In die tijd hoorde en ervaarde ik wat de 3-jarige phoenixopleiding in het leven van een belangrijke vriendin betekende en ik wist: daar wil ik naartoe. De grote reizen die ik tijdens deze opleiding mocht maken en doorleven, in contact met de anderen, hebben van mij een vrijer en moediger mens gemaakt. Mijn verlangen de kunsten van mijn clown-zijn in mijn eigen leven te integreren kreeg de nodige voeding. Ik beleef mezelf in contact met anderen nieuw.

Dat de 3-jarige ook mijn clown- en docent-zijn naar een nog diepere laag zou brengen, daar was ik zelden mee bezig. Reacties van partner, vrienden en workshopdeelnemers maken me duidelijk hoezeer ik Phoenix meeneem in mijn zijn. In de beweging van nabijheid en distantie ervaar ik een geruststellende zekerheid, die meer deelname en aanwezig zijn mogelijk maakt. Ik geniet van een nieuwe heelheid. Door mezelf persoonlijk te ontmaskeren kon mijn clown uit de overlevingsmodus stappen. Als docente voel ik mij klaar om nieuwe doelgroepen te begeleiden. Prompt kwam een aanvraag een workshop te geven voor 15 leidinggevend van 5 rusthuisinstellingen rond het thema



leiderschap. Als teamleider bouw ik op dit moment in Aken een professioneel Klinikclownteam op. Ik verheug me erop de kracht van de clown met de inhoud van Phoenix een nieuwe gestalte te geven: naast de regisseur komt de begeleider. Clown- en mens-zijn integreren. Ik ontwikkel en leid cursussen voor collega's die deze thematiek expliciet als focus hebben: *De Clown en de Dood* en *Clown en Identiteit*.

Opvallend tijdens de 3-jarige was voor mij, dat ik dikwijls de impuls had iets van mijn metier in te brengen en het maar zelden echt deed. Ik voelde veel gelijkens tussen mijn clownswork en dat waarin Phoenix vakkundig maakt. Soms ontbrak mij bij Phoenix de speelsheid. In het derde jaar was het zover: ik bood aan na de opleiding een clownsworkshop voor onze groep te geven. Deze

workshop, waarin Phoenixthema's zoals de basisgevoelens op speelse wijze aangepakt werden, vond plaats in januari 2017. De puurheid en kwetsbaarheid die we mochten zien en beleven, verbonden met groot plezier, hebben een blijvende indruk gemaakt. Ik sloot mijn 3-jarige af met een clownsact rond mijn phoenixervaringen. Dat was bijzonder. Spelen wie ik ben. Phoenix was tot in mijn clown gezakt. Heerlijk.

Ik bedank Conny en Herman en mijn hele Phoenixgroep. Ze hebben me geholpen en moed gegeven er helemaal te durven zijn. 🌟

www.annemiemissinne.de
post@annemiemissinne.de

Claude Steiner – ‘Love is the Answer’

TEKST: SANDER REINALDA

Begin januari overleed Claude Michel Steiner, een van de grondleggers van de Transactionele Analyse, op 82-jarige leeftijd. Samen met Eric Berne, Fanita English, Muriel James en nog enkele anderen was hij een van de eerste ontwikkelaars van het TA-gedachtegoed. Hij heeft een onmiskenbaar groot stempel gedrukt op 60 jaar TA-geschiedenis en zijn betekenis voor TA kan nauwelijks worden overschat. In zijn permissieve benadering van mensen is hij voor mij een voorbeeld van hoe ik zelf graag omga met anderen.

Gedurende een groot deel van zijn leven was hij zeer actief binnen de TA-wereld. Zelfs tot op het laatst. Hoewel hem door sommigen naïviteit is verweten, heeft hij altijd vastgehouden aan zijn adagium dat liefde bron en doel is en dat een betere wereld bereikbaar is als we ons hart laten spreken. Wat mij betreft is Steiner er in zijn boeken, artikelen en workshops in geslaagd deze wat zweverige uitgangspunten concrete inhoud en vorm te geven en ze te verbinden met daadwerkelijke actie. Hij heeft onweerlegbaar laten zien hoe mensen zich dit alles eigen kunnen maken.

Net als Berne was Steiner Joods. Zijn ouders ontvluchtten in 1939 met hun vierjarig zontje het door Nazi-Duitsland bedreigde Frankrijk waar hij geboren was. In 1957 leerde hij Eric Berne kennen en dat leidde ertoe dat hij psychologie ging studeren.

Is het zijn afkomst of is het de aard van het beestje? Claude Steiner was een zeer geëngageerde, betrokken, actieve en stelling nemende psycholoog, een voorganger van de zogeheten radicale psychiatrie. In Nederland is onder meer Jan Foudraine daar een bekende exponent van. Psychiatrie/psychotherapie en politiek zijn in hun

ogen nauw met elkaar verbonden. Steiner poneerde vanuit die overtuiging de volgende stelling:

ONDERDRUKKING + MISLEIDING = VERVREEMDING

Gelukkig formuleerde hij ook een recept tegen die vervreemding en dus voor een gezonder leven:

BEWUSTZIJN + CONTACT = ACTIE -> BEVRIJDING

Met deze formule schaaft Steiner zich bij Berne en diens opvattingen over autonomie. Ik vind het buitengewoon inspirerend hoe beide mannen, samen én ieder op geheel eigen wijze, strijdbaar waren en pal stonden voor het belang van de kwetsbare mensen (patiënten, cliënten) die schijnbaar overgeleverd waren aan de ‘machtigen’ (artsen, psychiaters, psychologen). Steiners boeken ademen allemaal dat gevoel voor sociale rechtvaardigheid. Het heeft vast en zeker ook met mijn eigen wortels te maken, maar ik voel me zeer thuis bij deze bijzondere plaatsbepaling.

Waar Steiner een groot deel van zijn leven aan wijdde, was aan het tweede element van zijn formule: ‘contact’, en in het bijzonder aan ‘strokes’ als manier om de nabij-

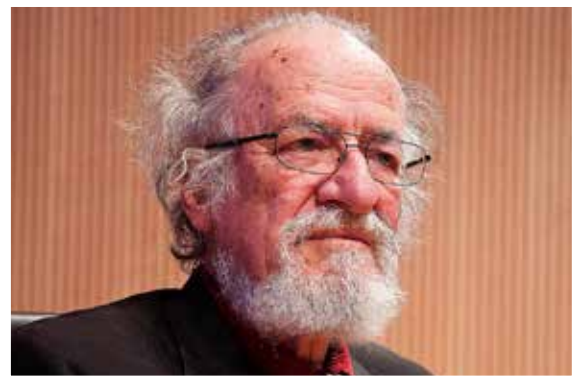
heid met de ander vorm te geven. Zijn sprookje *A Warm Fuzzy Tale*, maar ook tal van zijn boeken, gaan over wat hij noemde 'Emotional Literacy', een voorloper van wat later Emotionele Intelligentie is gaan heten. In zijn ogen zijn emotioneel geletterde mensen in staat onder meer vier belangrijke kwaliteiten te leven:

1. zij zijn in staat en bereid positieve strokes te geven en te ontvangen;
2. zij spelen geen psychologische machtsspelen, noch openlijk noch subtiel of verborgen;
3. zij liegen niet (daaronder verstaat Steiner interessant genoeg niet alleen onwaarheden die gezegd worden, maar ook bewuste omissies!);
4. zij zijn in staat en bereid vanuit gelijkwaardigheid de ander te ontmoeten en stappen niet in welke Reddersrol dan ook.

In de praktijk betekende dit bijvoorbeeld volgens Claude Steiner, dat elke communicatie vanuit de Kritische Ouder afbreuk doet aan een betere verstandhouding tussen of aan de groei van de betrokkenen. *What you stroke is what you get* geldt immers niet slechts voor het positieve waaraan aandacht wordt besteed, maar evenzeer voor datgene wat we niet willen. Steiner insisterde dat we ons richten op wat we wensen, op wat we willen bereiken.

In zijn talrijke boeken, waarvan een deel gratis te downloaden is van zijn website – heel typerend voor zijn opvattingen over delen met anderen! –, onderzoekt hij niet alleen onderliggende patronen in het leven van mensen (*Scripts People Live*, in het Nederlands vertaald met de ongelukkige titel *Op dood spoor*), maar geeft hij ook uitgebreid aan wat in zijn ogen de weg naar een liefdevolle ontmoeting – en meer dan dat: een liefdevolle samenleving – is. In *The Heart of the Matter* benoemt Steiner de zeven bronnen van Leiderschap – Balans, Passie, Beheersing, Liefde, Communicatie, Kennis en Transcendentie – en werkt hij al deze aspecten, ook in samenhang met de neurologische kennis van onze hersenen, uit in een helder en bruikbaar model.

De respect- en liefdevolle benadering van de mensen met wie hij werkte, zijn onvoorwaardelijke vertrouwen in het OK-zijn van eenieder, zijn zorgvuldige manier van werken vanuit de autonomie van alle betrokkenen, met name ook van de zwakkere of minder bedeelde – het zijn de kenmerken van het soort begeleider dat iedere cliënt of cursist zich wenst. Nou ja, ik in ieder geval wel.



Op 9 januari overleed deze grote man dus. In een artikel over zijn leven memoreert een van zijn dochters de laatste woorden die hij sprak, omringd door zijn vrouw en kinderen: 'Love is the answer' en 'I'm so happy'. Tal van mensen die Steiner ontmoet hebben op bijvoorbeeld TA-conferenties en -congressen kunnen bevestigen dat hij leefde wat hij verkondigde. *He walked his talk*. Gelukkig hebben we zijn boeken, artikelen en een aantal dvd's om door hem geïnspireerd te blijven. 🍷

Gebruikte literatuur:

- Claude M. Steiner – *Op dood spoor*, 1975
Claude M. Steiner – *Radicale psychiatrie*, 1976
Claude M. Steiner – *The Other Side of Power*, 1981
Claude Steiner – *Emotional Literacy*, 2003
Claude Steiner – *The Heart of the Matter*, 2009
Keith Tudor – *In Memoriam: Remembering and Celebrating Claude Michel Steiner*, 2017
-

Leiderschap, een kwestie van taal

TEKST: LIEUWE KOOPMANS



De toren van Babel door Pieter Brueghel de Jonge

'Zo', zei ik, terwijl ik op de stoel tegenover Mustapha ging zitten.

'Wat bedoel je met 'zo'?', Hij keek mij met zijn vriendelijke ogen afwachtend aan.

'Hoezo, wat bedoel je met 'zo'?', vroeg ik op mijn beurt.

'Wat betekent dat 'zo'?', herhaalde hij geduldig.

'Wat bedoel je met 'zo'?', antwoordde ik.

Mustapha knikte. Ik viel stil. Mijn hersens werkten op volle toeren. Hoe leg ik in hemelsnaam aan een gevluchte Iraakees uit wat het woordje 'zo' betekent? Ik begon aarzelend: "Zo' is eigenlijk een stopwoordje, een

woordje dat niet zo veel betekent.' Ik zag de vragende blik in zijn ogen en voelde mijn eigen verwarring toenemen. Ik vervolgde: "Zo' heeft met tijd te maken.

We gebruiken het altijd in relatie met tijd. Zo meteen of zo dadelijk of tot zo.' Ondertussen zocht ik koortsachtig verder. Klopte dat eigenlijk wel? Ik zeg toch ook vaak

'of zo' of 'ik vind het maar zozo'? Ik zie de verwachtingsvolle blik van Mustapha. Ik zucht. "Zo' betekent eigenlijk niets.' Mustapha knikt begrijpend. 'O.' Ik

vraag hem of er in zijn taal ook dat soort woorden zijn, die we gebruiken en die eigenlijk niet zo veel betekenen.' Hij glimlacht. 'O ja, veel, heel veel.'

Bovenstaande scene speelde zich af in het aanloopcentrum voor dak- en thuislozen waar ik regelmatig werk.

Steeds opnieuw word ik daar geconfronteerd met taalverschillen, steeds opnieuw ook word ik gefascineerd door de zoektocht naar de betekenis van woorden voor mij en voor de ander.

In leiderschap in organisaties zijn mensen dikwijls op zoek naar een taal die verenigt en verbindt. Zo ook in opleidingen en therapeutische stromingen. In de wereld van de Transactionele Analyse, waar ik goed in thuis

ben, spreken we over Ouder, Volwassene en Kind. Iedereen in die wereld denkt te weten wat de ander daar dan mee bedoelt. Pearl Drego, een Indiase TA'er, deed in de jaren negentig literatuuronderzoek en ontdekte dat er van het egotoestandenmodel alleen al in de literatuur 28

verschillende versies de ronde doen!

Zo wordt er in de literatuur van het systemisch werk

veel gesproken over 'het veld' of het 'wetende veld'. In de Vuurvogel kom ik vaak het woord 'ziel' tegen of 'de beweging van de ziel'. Zijn dat niet allemaal zinsneden waarmee we denken dat we elkaar begrijpen, waarmee we denken dat we dezelfde taal spreken?

In de bijbel staat een verhaal over de toren van Babel. De mensen uit Babel wilden een toren bouwen die tot in de hemel reikte. Ze bouwden en bouwden tot op een dag God besloot dat het genoeg was met deze hoogmoed.

Van de ene dag op de andere spraken mensen allemaal een verschillende taal en begrepen elkaar niet meer. Je zult begrijpen dat ogenblikkelijk de bouw stagneerde.

De mensen verlieten teleurgesteld de stad en verspreidden zich over de wereld.

Het woord 'Babel' stamt uit het Hebreeuws en betekent zoveel als 'verwarren'.

Vaak luister ik naar het jargon dat in elke organisatie of stroming ontstaat. Ik voel daaronder het grote verlangen elkaar te begrijpen. We nemen de taal van de ander aan en geven haar door. Gelijktijdig vermoed ik dat we met het creëren van een gemeenschappelijke taal onze eigen Babylonische luchtkastelen bouwen. Door gemeenschappelijke taal klakkeloos over te nemen reiken we naar de hemel, tot blijkt dat we elkaar niet werkelijk begrijpen, maar slechts doen alsof.

Voor mij is de uitdaging van leiderschap om niet een gemeenschappelijke taal te willen creëren. Om niet de taal van de ander zomaar aan te nemen en door te geven. De uitdaging is vooral om te blijven onderzoeken wat de betekenis is van de woorden die de ander gebruikt en welke wereld er achter vandaan komt. De uitdaging is om, zoals Eric Berne het noemt, 'Marsiaans' naar elkaar te blijven luisteren. Alsof je van een andere planeet komt en voor het eerst de taal hoort.

De kunst van leiderschap is om verbindingen te creëren tussen verschillende leefwerelden, steeds opnieuw. Ik moet toegeven, de torens worden dan een stuk minder hoog en de vergezichten minder ver. We blijven waarschijnlijk met onze voeten op de grond, worstelen met het verschil en creëren enkel prachtige ontmoetingen. Wat bedoel je met 'zo'? 🌀

Boekbespreking

Leiderschap vanuit een nieuw wereldbeeld

'Steeds meer mensen verlangen ernaar organisaties te creëren met een ziel, als we maar wisten hoe.'

FREDERIC LALOUX

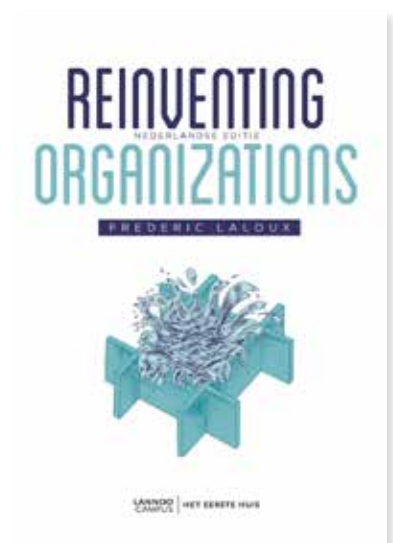
Tekst: Sandra van der Maarel

'De grote Griekse filosoof en wetenschapper Aristoteles verkondigde in 350 vóór onze jaartelling in een verhandeling dat vrouwen minder tanden hebben dan mannen. Vandaag weten we dat dit onzin is. Maar bijna tweeduizend jaar lang was het in de westerse wereld een vaststaand feit. Toen had iemand op een dag een enorme revolutionaire gedachte: laten we eens tellen!' Zo begint het boek *Reinventing Organizations* van organisatieconsultant Frederic Laloux, die in de laatste Vuurvogel genoemd werd als een van de sprekers op de conferentie Power & Care in Brussel. Hij kreeg daar na afloop van zijn speech een staande ovatie, niet alleen vanwege het feit dat hij op zijn thuisbasis Brussel sprak, maar zeker ook voor zijn vurige betoog voor een radicaal andere manier van organiseren en leiderschap: wat als we organisaties nou eens gaan zien als levende systemen waarin mensen bij elkaar komen vanuit de bedoeling een bijdrage te leveren aan de wereld in plaats van als levenloze machines om geld mee te verdienen? Zelden kwam ik de woorden 'ziel' en 'roeping' zo vaak tegen in een boek over leiderschap. Een hoopvol pleidooi voor een radicale verandering in hoe we onszelf organiseren en hoe we kunnen doorgeven aan de volgende generaties vanuit wijsheid en liefde, door de bril van respectievelijk Laloux, Wheatley en Scharmer.

In het begin van zijn boek *Reinventing Organizations* neemt Frederic Laloux je mee op een reis door de geschiedenis van organisaties. Dat doet hij aan de hand van de ontwikkelingsfasen van Ken Wilber. Deze fasen van ontwikkeling zijn van belang, want hoe je naar de wereld kijkt en waar je aandacht aan geeft, creëert onherroepelijk ook de wereld om je heen. Laloux schetst de organisatievorm passend bij de issues van het dan heersende tijdsbeeld, de bijbehorende leiderschapsstijl en de belangrijke doorbraken die konden worden gerealiseerd. Om vervolgens uit te komen bij onze tijd met grote, uitdagende en mondiale vraagstukken waar onze oude manieren van kijken en handelen

tekortschieten en een heel nieuw paradigma nodig is: dat van de organisatie als een levend systeem.

Laloux laat geen totaal nieuw geluid horen. Vele anderen gebruiken de natuur als metafoer en verwijzen naar het werk van biologen en kwantumfysici. Wijsheidstradities maken ons bovendien al eeuwenlang duidelijk dat we vanuit angst en schaarste kunnen leven of vanuit liefde en overvloed. Maar wellicht moeten we eerst vol geconfronteerd worden met de schaduwkanten van ons huidige wereldmodel, dat ons ook zo veel vooruitgang heeft gebracht, voordat we de sprong kunnen maken naar een volgend ontwikkelingsniveau.





De noodzaak van een radicaal andere manier van kijken

'These days, a different ideal for organizations is surfacing. We want organizations to be adaptive, flexible, self-renewing, resilient, learning, intelligent - attributes found only in living systems. The tension of our times is that we want our organizations to behave as living systems, but we only know how to treat them as machines.'

M. WHEATLEY

A Simpler Way van Margaret Wheatley is wel het meest beduimelde, meest gebruikte, meest fanatiek onderstreepte boek uit mijn boekenkast. *'Sandra, may you feel life's sweet support'* schreef Margaret Wheatley er jaren geleden voor me in. Het boek opende eind jaren negentig mijn ogen, in zowel mijn persoonlijke als professionele zoektocht. Opgeleid als bedrijfseconoom ervoer ik hoe er weliswaar steeds meer beheersing en inzicht kwam in organisaties, slimme oplossingen werden gevonden, nieuwe producten en diensten werden bedacht, maar ook hoe kritische succesfactoren, budgetten en meerjarenprognoses leidend werden in plaats van de werkelijkheid, hoe ieder ging focussen op de eigen resultaten en bijbehorende bonussen, hoe angst steeds meer ging regeren en de vermoeidheid verder toesloeg. Hoe ik ook mijn best deed om te vertellen dat dit alles slechts input gaf voor een gesprek, de verbeelding liet spreken door het managementteam tekeningen te laten maken van de doelen

(wat ze vooral voor mij heel braaf deden), creatieve sessies leidde om nieuwe ideeën aan te wakkeren, hun persoonlijke aandacht gaf door te luisteren naar wat hen bang maakte, het gaf tijdelijk wat lucht, maar het hielp uiteindelijk niet.

'The major problems in the world are the result of the difference between how nature works and the way people think.'

GREGORY BATESON

Zie hier de hoogtijdagen van wat Laloux het oranje, prestatiegerichte paradigma noemt, waarin de organisatie wordt gezien als een machine. Hier voert innovatie de boventoon, staat winnen van concurrenten op het netvlies en worden



human resources verantwoordelijk voor de vooraf afgesproken targets. De aandacht is gericht op sneller en beter dan de concurrent en op een toekomst die je vooraf kunt voorspellen. Haal je je voorspelling, of scoor je zelfs 'boven budget', dan is er 'de wortel'. Het zijn deze orga-

nisaties die ons de meest ondenkbare innovaties en vooruitgang hebben gebracht. Dezelfde organisaties die ons nu, in een rap tempo, confronteren met de schaduwkanten van deze moderniteit, van wat Laloux noemt 'ontspoorde innovatie': steeds meer kunstmatige behoeften scheppen vanuit de illusie dat deze spullen ons gelukkig zullen maken.

Bovendien leven we in een wereld waarin we, zeker ook dankzij alle ontwikkelingen uit de vorige eeuw, meer en meer onderling verbonden en afhankelijk zijn. Het oranje paradigma werkt uitstekend in gecompliceerde omstandigheden met een aantal voorspelbare uitkomsten. Echter, in een complexe wereld als de onze slaat het totaal de plank mis. Hoe verhelderend was het boek *A Simpler Way*, dat met zijn poëtische schrijfstijl weliswaar geen concrete antwoorden gaf, maar wel een verlangen en noodzaak aanwakkerde van een andere manier van leven en werken, vanuit het paradigma van de natuur.

Een nieuw paradigma: organisaties als levende systemen

'Stel je voor hoe organisaties zouden zijn als wij zouden ophouden ze op te zetten als kille machines. Wat zouden organisaties voor elkaar kunnen krijgen, en hoe zou het zijn om daar te werken, wanneer we ze als levende wezens zouden behandelen, wanneer we ze gevoed konden laten worden door de evolutionaire kracht van het leven zelf?'

F. LALOUX

In plaats van organisaties te zien als levenloze machines worden organisaties in het zogenaamde cyane, evolutionaire paradigma in het boek *Reinventing Organizations* gezien als levende systemen, met de natuur als inspirerende metafoer. Mensen in organisaties worden 'potentieel dat wacht op ontplooiing' in plaats van 'hulpbronnen die gemanaged moeten worden'. Het woord 'ziel' valt heel vaak als het over deze organisaties gaat: 'Veel mensen die overgaan op een cyaan perspectief beginnen zich scherp bewust te zijn van de pijn en de leegte in het moderne leven, waarin we ons voor een groot deel losgemaakt hebben van onze ware natuur. We hebben toegelaten dat ons drukke ego de stille stem van onze ziel heeft overstemd.' Er komt verbinding met de grotere bedoeling van de organisatie en het leveren van een bijdrage aan de wereld. Doordat er veel minder nadruk op resultaten is, kunnen de ogen open gaan voor de hele werkelijkheid, die complex, onderling steeds meer verbonden en van elkaar afhankelijk is.

Het leiderschap zou je kunnen zien als het herbalanceren van het mannelijk en vrouwelijk leiderschap, waarin de positieve kwaliteiten van beide tot uiting komen. Een belangrijke doorbraak daarbij is het kunnen dansen met de paradoxen van het leven; denken in *en-en* in plaats van *of-of*. Zo gaat de mannelijke kwaliteit van een helder doel samen met de vrouwelijke kwaliteit om dit via verhalen en de juiste context tot leven te brengen. Er is ruimte voor stilte en beweging. Leren, uitproberen en groeien komen in de plaats van voorstellen. Participatie vervangt eenzijdige plannenmakerij. De woorden veranderen en verandermanagement komen niet meer voor omdat verandering de hele tijd aan de orde is. Het systeem onderhoudt zichzelf. Doordat de organisatie uitgaat van zichzelf en haar bijdrage aan de wereld zijn er geen concurrenten waar ze

mee bezig hoeft te zijn. In plaats van mission statements of visiedocumenten, waar niemand een gevoel bij heeft, praten ze in deze organisaties de hele tijd over het doel en de bestemming van de organisatie. Dat maakt het doel evolutief en de beweging van de organisatie vloeibaar.

Zo zet een van de organisaties tijdens vergaderingen standaard een lege stoel neer die het organisatiedoel representeert. Iedere deelnemer aan de vergadering kan op elk moment in die stoel gaan zitten en zich vanaf deze stoel afvragen: 'Hebben de besluiten en de discussie mij (de organisatie) goed gediend? Hoe voel ik mij aan het einde van deze vergadering? Wat vind ik opvallend aan de vergadering van vandaag? Wat mis ik?'

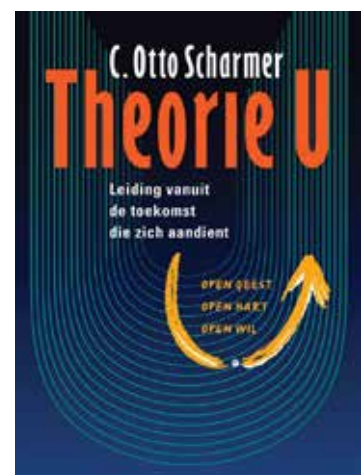
De rol van de leider wordt een hele andere. Hoewel zelfsturing voorop staat en teams veel eigen verantwoordelijkheid krijgen, is de leider op een bepaalde manier veel dichterbij aanwezig. Hij/zij is een voorbeeld, laat zijn/haar commitment aan de gezamenlijke reis continu zien, stimuleert een voortdurende conversatie over de bedoeling van de organisatie, houdt de ruimte waarin de organisatie tot leven komt in stand en, niet onbelangrijk, is een antenne voor de richting die de organisatie op wil gaan.

Theory U als proces om te komen tot een nieuw paradigma

'Imagine you could fast-forward to the very last moments of your life, when it is time for you to pass on. Now look back on your life's journey as a whole. What would you want to see at that moment? What footprint do you want to leave behind on the planet?'

OTTO SCHARMER

Het is het vroege voorjaar van 2015 als ik, samen met vijftig anderen, bijeenkom op de bovenste verdieping van een oud pand op een van de drukste plekken in Amsterdam. Het is muisstil als Otto Scharmer ons via een videoscherm vanuit MIT Boston live door een *journaling exercise* leidt, waar bovenstaande vraag onderdeel van is. We doen mee aan het 8-weekse online U-lab programma, ontwikkeld door het Presencing Institute van Scharmer. Samen met een van de directeuren van het Centrum voor Mindfulness faciliteer ik deze Amsterdamse



hub. Mij ontroert de toewijding van de mensen om me heen bij de beantwoording van de vragen. Wat mij bovenal raakt is de wetenschap dat, op precies ditzelfde moment, op heel veel verschillende plekken op de wereld, door enkele duizenden mensen (een getal van 20.000 wordt genoemd), exact deze zelfde oefening wordt doorlopen. Ook daar komen groepen mensen bijeen in zogenaamde lokale hubs. Global ontmoet local.

Ik geniet van wat het losmaakt en in beweging zet. Naast de hubs die overal oppoppen ontstaan er allerlei Facebook-groepen en bijeenkomsten voor

facilitators van de hubs, waarin mensen kennis en ervaringen delen. Deze spontane manieren van organiseren zijn voorbeelden van wat Laloux 'zelfsturing' noemt. Er is niemand die zegt dat dit moet. Het ontstaat. Kenmerkend voor de deelnemers, van welke nationaliteit dan ook, van changemakers tot bestuurders, coaches en adviseurs, is een gezamenlijke hang naar een andere manier van met elkaar invulling geven aan leven en werk. Naast het gedegen theoretische materiaal is veel aandacht voor wat Laloux de pijler 'heelheid' noemt, in de vorm van lichaams werk (Social Presencing Theater), meditatie, dialoog en peer coaching. In de hub in Amsterdam werken we dat voorjaar ook veelvuldig met (tafel)opstellingen, gedichten en storytelling.

'Dit leiderschap komt op wanneer mensen ten diepste voeling beginnen te krijgen met wie ze in wezen zijn, evenals met hun aandeel in het creëren van dat wat is en de verwerkelijking van een toekomst die datgene belichaamt waar zij het meest om geven.'

PETER SENGE IN THEORY U. LEIDING VAN-UIT DE TOEKOMST DIE ZICH AANDIENT

Theory U, dat centraal staat in de programma's en boeken van Scharmer, is een transformatieproces voor individuen, organisaties en de samenleving als geheel. Heel simpel gezegd start het U-proces met het doorbreken van de oude manier van kijken en handelen. Zolang we dat niet doen, 'downloaden' we vanuit een oud paradigma en krijgen we meer van hetzelfde. Dus we kunnen wel waarden introduceren in een organisatie, maar als we binnen het oranje, prestatiegerichte paradigma blijven denken en handelen verandert er niets en blijft het initiatief steken bij posters aan de muur.

Om het oude los te laten en tot een nieuw paradigma te komen kent het U-proces drie fasen:

- *sensing* of gewaar worden: de fase van opnieuw kijken en voelen
- *presencing* of doorvoelen: de fase van het niet weten, van louter aanwezig zijn, van diep luisteren en opnieuw contact maken met de diepste bron
- *realizing* of waarmaken: de fase van het opnieuw op laten komen, co-creëren en al uitproberend onderweg gaan

Het eigen transformatieproces als voorwaarde

'De algemene regel lijkt te zijn dat het bewustzijnsniveau van een organisatie niet hoger kan zijn dan het bewustzijnsniveau van haar leider.'

FREDERIC LALOUX

De kracht van Theory U is de taal die Scharmer gevonden heeft om aan te kunnen haken bij het bedrijfsleven en de (ogenschijnlijke) eenvoud van de fasering. Daarin schuilt vervolgens ook het gevaar. Want wie geen innerlijke referentie heeft en onvoldoende weet heeft van de diepgang van de fasen verwacht de 'U' al snel met een plat drie stappenmodel voor verandering met bijbehorende tools en interventies, in plaats van als een cyclisch proces van natuurlijke groei en steeds verdere bewustwording. Dan is het nieuwe taal maar oud doen. Kunnen refereren aan een eigen innerlijk transformatieproces is essentieel om te weten hoe transformatie vorm krijgt in onze samenleving en de wereld als geheel. Juist het individuele proces staat centraal, zodat we opnieuw naar de werkelijkheid om ons heen kunnen kijken en kunnen zien wat ons aandeel daarin is.

Voor de linker- en de onderkant van de U zijn van belang; weet hebben van ver-

stilling, van wachten, van niet-doen en niet-weten, de eigen patronen kunnen doorzien, van pijn, angst, schaamte en schuld maar ook van het verlangen om opnieuw contact te maken met de eigen bron en roeping. Dat is waar de vernieuwing vandaan komt. Pas door dit van binnen aan te nemen krijgt leiderschap de diepgang en mogelijkheid om bij te dragen aan organisaties en een wereld van de toekomst, want 'waar we aandacht aan besteden en hoe we aandacht besteden is immers leidend voor wat we, zowel individueel als collectief, creëren.' (Otto Scharmer).

Reinventing Organizations - Frederic Laloux
www.reinventingorganizationswiki.com

A Simpler Way - Margaret Wheatley
www.margaretwheatley.com

Theory U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient - Otto Scharmer
Het proces van de U is voortgekomen uit dialogen die Otto Scharmer hield met Joseph Jaworski, Peter Senge en Betty Sue Flower in hun zoektocht naar diepgaande transformatieprocessen, zoals beschreven in het boek Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande veranderingen in mensen en organisaties. www.presencing.com en www.ottoscharmer.com

GEWORTELD

Geboren en getogen
bij wat een schuilplaats
voor schepen was,
rust ik in de aarde
en draag de hemel
op handen en voeten

Ik buig voor de elementen,
gehoorzaam de seizoenen,
erbidig de tijd voor zaaien,
ontkiemen en vrucht dragen.

Ik koester mijn huis.

ERNA SPEEK

uit Lichaamstalen



De volgende Vuurvogel

Het thema van de komende Vuurvogel:

De stilte als bron van inspiratie en bloei

De stilte als plek waar de stem van jouw roeping hoorbaar wordt. Hoe ken jij die stilte en hoe gebruik je ze? We zijn benieuwd naar hoe ze fluistert in jouw leven, hoe jij je door de stilte laat inspireren en welke diepe roep uit haar geboren wordt.

HOE AANLEVEREN?

Je tekst mag maximal 1 A4'tje lang zijn of 4500 tekens bevatten. Lever je bijdrage aan in Word. Je illustratie of foto moet een .jpg zijn van minimaal 1 Mb of 1600 x 1600 pixels.. Liefst groter. Al je bijdragen en reacties kun je sturen aan: vuurvogel@phoenixopleidingen.nl Gebruik wettransfer.com voor grote bestanden.

Je bijdrage moet uiterlijk 4 september binnen zijn.

Nieuw! Vuurvogel delen

Ben je geraakt door een artikel of gedicht uit de Vuurvogel en wil je het bewaren of met je vrienden delen? Vanaf nu kun je zowel de hele Vuurvogel als losse artikelen downloaden én delen via Social Media. Ga hiervoor naar phoenixopleidingen.nl/vuurvogel

Vuurvogel digitaal

Lees jij de Vuurvogel liever digitaal op je Ipad, telefoon of laptop? Ga dan naar phoenixopleidingen.nl/vuurvogel

Vuurvogelarchief

Alle nummers van de Vuurvogel zijn online terug te vinden. Phoenixopleidingen.nl/vuurvogel

ONDERWEG

Van waar ik kom, was eerst mijn naaste,
vóór ik zelf iets willen mocht.
Zonder kompas koerste ik op voegen,
overleefde ik door volgen.
Of door afzetten.
Steeds de ander als referentie. Zelden
ervoer ik mijn eigen beweging.

Naar waar ik ga, ben ik mijn eigen metgezel,
ontdekker en kunstenaar.
Mijn landschap is me lief,
met alle butsen en kraken.

Keer op keer
stap ik in oude deuken.
En net zo vaak kies ik mijn koers;
opnieuw.
Ik leid mijn eigen reis.

AFKE VAN DER ZWAARD
