

---

# 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