DE WORTELS VAN JE LEIDERSCHAP

JAKOB VAN WIELINK

WAT JE LEVENSLIJN VERTELT OVER HOE JE LEIDT

Boom

JAKOB VAN WIELINK

DE WORTELS VAN JE LEIDERSCHAP

WAT JE LEVENSLIJN VERTELT OVER HOE JE LEIDT

Boom

‘De Peel en de Kempen en de Meierij (…)
En ik loop hier alleen in een te stille stad
Ik heb eigenlijk nooit last van heimwee gehad
Maar de mensen, ze slapen, de wereld gaat dicht
En dan denk ik aan Brabant, want daar brandt nog licht.’

Guus Meeuwis, uit: *Brabant*

Ik draag dit boek in dankbaarheid op aan mijn vader, Peter van Wielink.

VOORWOORD

Een leider die van betekenis wil zijn, wordt in dit boek uitgedaagd om verleden, heden en toekomst met elkaar te verbinden. Het is als een boom, onzichtbaar geworteld in de grond, zichtbaar en voelbaar als stam met verschillende takken en met bladeren die zoekend naar het licht wijzen naar de hemel. Alle dimensies van het leven en die met elkaar verbonden zijn, zien we terug in die boom. Dit beeld vormt het ordeningsprincipe van dit boek.

Jakob van Wielink is er (opnieuw) in geslaagd een uitnodigend en inspirerend boek te schrijven. In dit boek brengt hij sociaalwetenschappelijke inzichten, de professionele praktijk en persoonlijke ervaringen bij elkaar. Jakob is hierbij in staat om de lezer op een persoonlijke wijze aan te spreken. Naast inspiratie en bemoedigende passages zal dit boek de lezer ook uit de comfortzone halen. Je wordt op een zachte manier ontregeld en geconfronteerd met oude en aangeleerde patronen, overlevingsmechanismen en overtuigingen die niet (meer) helpend zijn om zelf of samen met anderen vooruit te komen.

Het boek is een expeditie op weg naar leven en handelen vanuit het authentieke zelf. Het gaat om jou, als mens (zijn) en in je menswording (groei) en om menselijk te blijven (reflectie). In dit boek is er ruime aandacht voor wat ons in positieve zin heeft gevormd, maar ook voor dat wat ons in negatieve zin telkens uit balans brengt of heeft misvormd. Ondanks dat we na tegenslagen weer zijn opgestaan, lopen we met littekens en trauma's weer verder. Op een uitnodigende manier weet Jakob deze beschadigingen te benoemen, de impact ervaren te beschrijven en er aandacht voor te vragen. Het is de aandacht voor de schade en vervorming die we hebben opgelopen die om bezinning en herstel vraagt. Jakob biedt hiertoe een helpende hand met een uitnodigend perspectief op herstel.

Jakob onderschrijft in dit boek een holistische mensvisie, waarbij de mens als een biologisch, psychologisch, sociaal en zingevend wezen wordt gezien. Dit maakt het boek uniek en onderscheidend, omdat het meerdere dimensies van het mens-zijn, mens worden en blijven omvat en met elkaar in verbinding brengt. De Ander in, naast en tegenover de lezer is een geduldige en liefdevolle Reisgenoot die op verschillende momenten aan de lezer verschijnt en een uitnodigend appel doet. Het is het appel aan het begin bij die boom, de eerste mens, die zichzelf, elkaar en de Ander daar kwijtraakt. Het is de Ander die het initiatief tot herstel en de verbinding neemt. Het is de Ander die de mens, door het leven heen, telkens weer roept en uitnodigt om uit de schaduw te stappen en in het licht te wandelen. 'Mens, mens waar ben je toch!?'

Terwijl veel boeken over persoonlijke groei, ontwikkeling en leiderschap een omlijnd kader of theorie hanteren, kan de lezer van dit boek in de volle breedte en op een samenhangende manier inspiratie, kennis en inzichten opdoen voor het leven, werk en leiderschap. De theoretische lijnen en bronnen die bij herhaling terugkomen, kennen hun oorsprong in de ontwikkelingspsychologie, hechtings- en bindingstheorie, theologie, veranderkunde en leiderschapstheorie. En voor de liefhebber worden er allerlei films, bronnen en auteurs opgevoerd die de moeite waard zijn voor inspiratie, reflectie en verdieping.

Naast wetenschappelijke en professionele onderbouwing zijn het de verhalende, poëtische argumenten die mij het meest raken. Een verhaal kan diepere lagen in ons aanspreken, ons stilzetten om te reflecteren op ons zijn, doen en laten. Verhalen kunnen ons ook naar onze eigen plek van moeite en pijnlijke herinneringen brengen. Dit is de kracht van dit unieke boek. Het is evenwichtig en goed onderbouwd geschreven en tegelijk raakt het je voorstellingsvermogen en je gevoelsleven. Het is dan ook geen boek om achter elkaar door te lezen. Er is bezinning, verwerkingstijd en soms herlezing nodig om de diepgang te kunnen omarmen en je eigen te maken. Het is geen zwaar boek, maar wel ernstig. Ernstig in de zin van het appel om werk te maken van je leven en leiderschap, door jezelf en de Ander serieus nemen, zonder daarbij het licht en de luchtigheid uit het oog te verliezen, waar de boom ook naar verwijst.

Prof. dr. Gabriël Anthonio
Bijzonder hoogleraar Waardengedreven Leiderschap aan de Theologische Universiteit Apeldoorn en Associate Partner bij de Galan Groep in Baarn

INHOUDSOPGAVE

Proloog 11
Voortbouwen op het eerste deel 12
Mijn eigen wortels 12
Een ontwikkeling van de boom 13
Beeldtaal op de leiderschapsreis 16
De reis begint hier 17

De levenslijn 19
De eerste stap: in kaart brengen 19
De tweede stap: kijken door vijf vensters 20
De derde stap: delen en verder verkennen 21

De eerste fase – Wortelen 23
Ontkiemen 25
Het begin van mijn eigen reis 25
De lessen van je levenslijn 26
Afkomst en oorsprong, de eerste ingrediënten voor je identiteit 30
Verdere ontwikkeling van je identiteit 49
De unieke leiderschapsreis van mannen en vrouwen 60
Identiteit en keuze 69
De rol van breuklijnen en markeerpunten 78
Brug naar de tweede fase 93

De tweede fase – Vertakken **99**
Keuzes en overgangen 100
Leiderschap in relaties 114
Het risico van overidentificatie met rollen 134
Breuklijnen en crises 145
Inspiratie die doorgaat 151
Brug naar de derde fase 152

De derde fase – Bestemming **157**
Grond en stormen 159
Reflectie op de afgelegde weg 181
De verdere reis van de man en de vrouw 199
Roeping 202
De roep die verder klinkt 208
De volgende drempel 212

De cirkel in de jaarringen **217**

Epiloog **221**

Biografie Jakob van Wielink **227**

Index **231**

Eindnoten **239**

PROLOOG

Nadat ik zo'n tiental jaren met leiders aan het werk was, ontdekte ik dat de meest indringende vraag in hun – en daarmee mijn – werk zelden gaat over visie, strategie, beleid of het managen van structuren. Ze gaat over herkomst. Over wat een leider meebrengt, lang voordat hij of zij een leiderschapsrol had. Dat is misschien verrassend of op zijn minst paradoxaal in een domein dat zich graag richt op de toekomst, op resultaten en KPI's. Maar wat ik steeds meer ontdekte, is: hoe verder je wilt komen, hoe dieper je zult moeten wortelen. Dat geldt zowel voor leiders als voor hun organisaties.

Al vroeg in mijn werk met leiders ben ik de levenslijn gaan hanteren als raamwerk, als venster voor het verkennen van de vraag waarmee de leider bij me komt. Elke vraag kent immers meerdere contexten. Niet alleen het 'hier-en-nu', maar ook het bredere netwerk van mensen en gemeenschappen waarin je je als leider beweegt en de geschiedenis waaruit jij als leider voortkomt. Je leiderschap heeft zo een eigen levensgeschiedenis. Dat is niet zozeer je biografie of je cv, maar de gelaagde werkelijkheid die bepaalt wie jij bent, of aan het worden bent. Dat wordt zichtbaar op heel verschillende momenten, zoals in de crisis die je niet had voorzien, een onverwachte ontmoeting die iets in je wakker maakt, of in de mentor die jou zag op het moment dat jij jezelf nog niet zag. Misschien was het in het succes dat je verraste en meer van je vroeg dan je dacht te kunnen geven, in de gesprekken die je op techniek alleen niet meer voeren kunt, of in de stilte na een besluit dat niet terug te draaien valt. Dat is de geleefde werkelijkheid die dit boek wil verkennen.

Het begint met een vraag die ik aan jou als leider wil stellen, die misschien eenvoudiger klinkt dan ze is: wie ben jij, los van je functie, los van de resultaten, los van de rol die anderen in jou zien? Wat heeft jou gevormd? Dat verwijst naar

de titel van dit boek: *De wortels van je leiderschap*. Vanuit die wortels ben je verder gegroeid in je leiderschap. En bij die verdere groei horen vragen als: Wat draag je met je mee dat je nooit hebt gekozen, en wat heb je wel bewust gekozen? Hoe voed je je leiderschap, en wat put het uit? En wat roept jou – of in jou – op de momenten dat de vertrouwde kaarten niet meer kloppen?

VOORTBOUWEN OP HET EERSTE DEEL

Dit boek is het tweede deel van een trilogie over leiderschap en transitie. Het eerste deel – *De 5 wetten van transitie* – verkende de vijf fundamentele wetmatigheden die leiderschap vormen: verbinding, risico, conflict, verandering en roeping. *De wortels van je leiderschap* bouwt daarop voort, maar staat ook op zichzelf. Je hoeft het eerste deel niet gelezen te hebben om dit boek te kunnen lezen. De inzichten uit het eerste deel komen op plekken terug waar ze de diepgang van dit boek verrijken – over hechting, over secure bases, over roeping – maar zijn altijd ingebed in de context van dit boek.

Wie *De 5 wetten van transitie* wel heeft gelezen, zal merken dat beide boeken met elkaar verbonden zijn als een wortelstelsel. Het eerste deel beschreef de buitenkant van het leiderschapsverhaal: de principes en patronen die zichtbaar zijn in hoe je leidt. Dit tweede deel gaat naar de binnenkant: hoe jij als mens geworden bent wie je nu als leider bent. Dat onderscheid is niet absoluut – buiten en binnen zijn onlosmakelijk verbonden – maar het markeert wel een verdieping. Ook in dit boek reik ik je gedachten uit de filosofie, psychologie en leiderschapsliteratuur aan.

MIJN EIGEN WORTELS

Mijn wortels liggen in Noord-Brabant, in een gezin dat mij liefde voor kunst, cultuur en reizen meegaf. Maar ook de pijn van een breuk in het vertrouwen dat ik als kind als vanzelfsprekend had beschouwd. De scheiding van mijn ouders versnelde mijn volwassenwording. Ik leerde vroeg op eigen benen te staan, maar dat was geen emotionele zelfstandigheid, eerder het tegendeel. Die afstand maakte het thuiskomen bij mijn eigen herkomst pas later mogelijk, en met moeite.

Mijn roep bracht me naar het klooster. Anderhalf jaar leefde ik als monnik. Het was een confronterende ervaring, als een afdaling in een donker dal. Maar het was ook de opmaat voor een doorbraak. De stilte van het kloosterleven gaf mij iets terug wat ik niet wist dat ik miste: de ruimte om te horen wat er werkelijk in mij leefde. Ik verliet het klooster als een kwetsbaarder en wijzer mens, met een hernieuwd besef van mijn roeping.

In mijn werk met leiders, in Nederland en ver daarbuiten, zie ik steeds opnieuw hoe universeel de thema's zijn waarmee elk mens van huis gaat, op weg is en thuiskomt. Hoe de wortelgeschiedenissen van leiders – hoe uiteenlopend ook – dezelfde fundamentele vragen stellen. Hoe de crises in de tweede fase van het leven, hoe verschillend in vorm ook, eenzelfde structuur kennen. En hoe de vraag naar bestemming – wat doe ik hier werkelijk, en waartoe? – in de derde fase steeds opnieuw opkomt, pregnanter dan ooit.

Dit boek is uit die ervaring geboren. Uit mijn eigen reis, uit de levens van de leiders die ik mocht begeleiden, en via de levens van schrijvers en denkers over deze thema's.

EEN ONTWIKKELING VAN DE BOOM

In *De 5 wetten van transitie* introduceerde ik de metafoor van de boom al bij het thema roeping. Hier staat hij centraal. Een boom is het levende bewijs dat de meest voedingsarme omgeving ook de plek kan zijn waar iets onverwoestbaars groeit, mits de wortels diep genoeg gaan.

Wat je van een boom ziet – de stam, de takken, de vruchten – is slechts de helft. Onder de grond groeit een wortelstelsel dat minstens even groot is als de boom zelf, soms groter. Het reikt door verschillende aardlagen, elk met hun eigen voeding en beperkingen. Het houdt de boom geankerd in stormen die hem anders zouden omverwerpen. En het verbindt de boom met de grond waaruit hij leeft.

Dat wortelstelsel is de metafoor voor wat dit boek beschrijft: de onzichtbare helft van je leiderschap. De ervaringen, verhalen en relaties die jou gevormd hebben voordat je jouw eerste leiderschapsrol had. De lagen van je identiteit die je meedraagt, bewust en onbewust. De verbindingen met mensen en tradities die jou voeden, ook wanneer je dat zelf niet doorhebt.

De eerste drie fasen van je leiderschap die dit boek beschrijft, zijn ook de drie bewegingen van de boom: wortelen, vertakken, bestemming. Uiteindelijk kent je leiderschap nog een vierde fase: die van je nalatenschap, wat je als erfenis overdraagt. Die vierde fase zal ik in het slot van de trilogie beschrijven.

WORTELEN: DE EERSTE FASE

De allereerste fase – ruwweg de eerste 21 jaar van je leven – is de periode waarin vooral de onzichtbare helft van de boom groeit. Voor je eerste leiderschapsrol, hoe vroeg deze ook komt, voordat je bewust nadenkt over wat leiderschap is, worden de wortels nu al gelegd. In gezin en cultuur, in taal, in geloofsovertuiging of religie als die werden meegegeven, in de verhalen die je wel of juist niet meekreeg over wie je bent en wie je hoort te zijn. In de hechting bij je ouders of opvoeders – overwegend veilig of overwegend onveilig – die een blauwdruk legt voor hoe je je later zult verbinden met anderen.

Die wortels heb je niet gekozen. Dat is precies wat ze zo bepalend maakt. Je bent erin opgegroeid zoals een boom in de grond groeit: je wist niet anders, je zag de lagen niet die je voedden of belemmerden. Pas later, wanneer je teruggaat – naar het gezin van herkomst, naar de verhalen en boodschappen van vroeger, naar de oudste herinneringen die je nog hebt – begin je te zien welke grond jou heeft grootgebracht.

Mijn vroegste herinnering stamt uit een periode dat ik nog geen drie jaar ben. Ik zit opgesloten in een kast en kan er niet uit. Meer een flard dan een verhaal: de schrik en de angst op het moment dat ik me realiseer dat ik er niet uit kan. Maar vroege herinneringen zijn niet alleen van schrik en angst. Ze gaan ook over verwondering – de plotselinge ontdekking van iets moois, de hand van een ouder die houvast biedt, de eerste keer dat je iets kon wat je nog niet kon. Ze vertellen samen iets over hoe je de wereld leerde ervaren: wat jou droeg, en wat jou belastte.

Het eerste hoofdstuk van dit boek gaat over die wortels. Over hechting en identiteit, over geheugen en geweten, over de generaties die in jou aanwezig zijn, ook zonder dat je dat zo noemt. Over de mensen die je inspireerden, de ervaringen die je deden oplichten, en de breuklijnen en markeerpunten op je levenslijn die je gevormd hebben.

Daarin speelt mee dat niet alle ervaringen in gelijke mate bijdragen aan je vorming als leider. Warren Bennis en Robert Thomas lieten in hun leiderschapsonderzoek zien dat de meest bepalende momenten vaak de *crucibles* zijn: vuurproeferva-

ringen die de identiteit op een dieper en ingrijpender niveau vormen dan gewone ervaringen dat doen.[1]

Vuurproefervaringen verdienen in dat licht extra aandacht. Niet omdat het verleden zwaarder telt dan het goede dat je meekreeg, maar wel omdat ze sleutelmomenten vormen waar het meeste te ontdekken valt. Over wat het betekent om als leider werkelijk geworteld te zijn: niet alleen te weten waar je vandaan komt, maar erin te zijn geankerd. Door je wortels te onderzoeken, kun je zo ook de eerste signalen van je roeping op het spoor komen.

VERTAKKEN: DE TWEEDE FASE

In de tweede fase – van je eenentwintigste tot ruwweg je veertigste – begint je leiderschap zich vanuit de wortels te vertakken. Je gaat op eigen benen staan. Je maakt grote keuzes: een opleiding, een eerste baan, een relatie, misschien een gezin. Je bouwt een loopbaan op. En je ontdekt dat de wereld groter en weerbarstiger is dan je dacht.

Deze fase is de fase van de keuze en de consequentie. Elke keuze voor iets is een keuze tegen iets anders. Je kunt de tijd niet terugdraaien. En met elke keuze die je maakt, en de consequenties die je draagt, verdiep je je zelfstandigheid en je autonomie, je vermogen om vanuit eigen waarden richting te geven aan je leven, ook wanneer de druk van buitenaf een andere kant op wijst.

Zelf ging ik direct na de middelbare school uit huis, op kamers voor mijn studie constitutioneel en internationaal recht. Ik zocht echtheid en verbinding met gelijkgestemden en was aanvankelijk ontnuchterd. Pas later ontdekte ik dat echtheid niet vanzelf ontstaat door van omgeving te wisselen. Daarvoor is het nodig de juiste vragen te leren durven stellen, aan de wereld en aan jezelf.

Het tweede hoofdstuk volgt de leider in deze fase van vertakken. Langs thema's als autonomie, ambitie en roeping, loyaliteitsconflicten, de ander als spiegel, schaduw en daderschap. Langs de momenten van groei en van terugval, van bezieling en van verlies, waarop je leiderschap telkens opnieuw vorm heeft gevonden. Je roep kan hier duidelijker doorklinken, soms als bevestiging van eerdere keuzes, vaak juist ook als heroriëntatie wanneer oude antwoorden door tegenslag of crisis niet meer voldoen.

BESTEMMING: DE DERDE FASE

In de derde fase – vanaf ruwweg je veertigste – komt de reflectie op de afgelegde weg. Sta ik in de juiste grond? Gebruik ik de juiste voeding voor mijn groei? Hoe

heb ik stormen en tegenslagen doorstaan, en hoe hebben ze mij gevormd? Waar ben ik misschien ontworteld geraakt, en hoe vind ik dan nieuwe vaste grond? De vragen zijn fundamenteler dan in de fasen daarvoor, en tegelijk rustiger. Ze vragen minder om actie en meer om aanwezigheid.

In deze fase verschuift de roeping ook van richting. In de eerste fase was ze een vaag magnetisch veld. In de tweede fase werd ze luider en onontkoombaar. In de derde fase is ze dichter, intiemer, soms bijna stil. Ze vraagt minder om richting en meer om diepgang. De bestemming is geen punt aan de horizon, maar een oriëntatie die meebeweegt.

Hier gaat het derde hoofdstuk over. Over autonomie in verbinding, over de verdieping van relaties, over spijt en dankbaarheid als gelijkwaardige bronnen van zelfkennis. Over mentorschap en dienstbaar zijn aan anderen. Over je voorbereiding op doorgeven aan wie na jou komt: de overgang van je eigen reis naar de reis van het geheel; de vraag wat je nalaat als leider, wat er van jou blijft in de mensen die je hebt begeleid.

BEELDTAAL OP DE LEIDERSCHAPSREIS

Ik houd van films. Soms kijk ik voor eenvoudig vermaak, maar meestal zie ik films door de bril van leiderschap en transitie. Ik kan er nauwelijks genoeg van krijgen. In elk hoofdstuk nemen films je mee naar de kern van een thema. Grote verhalen uit de wereldcinema ontroeren, irriteren en inspireren, en dagen uit om met andere ogen naar de eigen leiderschapsreis te kijken. Zoals ik in *De 5 wetten van transitie* schreef: kunst is voor mij een onuitputtelijke secure base: een anker van herkenning, reflectie, steun en uitdaging.

Denk aan *Babette's Feast*, een Deense film uit 1987.[2] Babette is een voortvluchtige Franse chef-kok die jarenlang als huishoudster leeft in een streng protestantse vissersgemeenschap aan de Noorse kust. Wanneer zij de loterij wint, gebruikt ze haar gehele vermogen om de gemeenschap één groot Frans diner aan te bieden. Het is haar enige kans om te doen waarvoor ze gemaakt is. Karen Blixen laat haar zeggen: 'Throughout all the world there goes one long cry from the heart of the artist: Give me leave to do my utmost.' Die ene zin vat samen wat dit boek over roeping en leiderschap wil zeggen. Babettes roeping is haar vakmanschap, haar gave, haar manier

van liefhebben, het is wie ze is. En ze heeft haar hele leven gewacht op de ruimte om haar volledigste zelf te zijn. Wanneer zij die ruimte binnengaat, is de maaltijd die zij bereidt de vrucht die zij achterlaat.

De films die in elk hoofdstuk een plek krijgen, zijn vensters op ervaringen die het leven soms scherper in beeld brengen dan woorden dat kunnen doen.

DE REIS BEGINT HIER

In elk hoofdstuk vind je aan het einde een samenvatting van de belangrijkste inzichten en een reeks reflectievragen. Die vragen zijn een uitnodiging om wat je hebt gelezen te betrekken op je eigen leven en leiderschap. Om je eigen levenslijn te onderzoeken, je eigen wortels terug te vinden, je eigen roeping te beluisteren.

Dit boek is geen snelle gids voor betere resultaten, maar dat had je inmiddels al wel door. Het is een uitnodiging tot de reis die er al is, naar de grond waaruit jouw leiderschap groeit. Die reis vergt eerlijkheid. Ze vergt de bereidheid om terug te keren naar wat je droeg én naar wat zwaar was. Naar de mensen die je inspireerden én naar de ervaringen die je vormden, zonder dat je erom vroeg. Naar de momenten van bezieling én de momenten waarop je jezelf verloor en terugvond. Om vragen open te laten die geen kant-en-klaar antwoord hebben.

Maar ze levert ook iets op wat je uiteindelijk alleen jezelf kunt geven: het besef van wie je bent als leider. En het vertrouwen dat de boom via de wortels altijd voeding vindt.

Welkom op de reis!

Alverna, oktober 2026,
Jakob van Wielink

DE LEVENSLIJN

Voor je aan de reis van dit boek begint, wil ik je uitnodigen iets te doen wat alles wat volgt rijker maakt: je eigen levenslijn tekenen. De wortels van je leiderschap liggen niet in een theorie, maar in je geleefde leven, in de mensen, de plaatsen en de gebeurtenissen die je hebben gevormd. De levenslijn is het eenvoudige instrument dat die wortels zichtbaar maakt. In mijn begeleiding van (groepen) leiders zet ik deze steeds weer in, om samen een beeld te krijgen van wat iemand heeft gevormd.[3]

Je hoeft je lijn nu niet af te krijgen, en zeker niet meteen te duiden. Zie haar als een kompas dat met je meereist door het boek: bij elk hoofdstuk herken je nieuwe momenten op je lijn, en wat nu nog een losse gebeurtenis lijkt, kan later betekenis krijgen. Teken eerst, begrijp later.

DE EERSTE STAP: IN KAART BRENGEN

Het werkt in mijn ervaring het best wanneer je je levenslijn op een groot vel tekent. Denk aan een flip-overvel dat je dwars voor je legt. Trek een horizontale lijn van links naar rechts, van je geboorte tot je leeftijd van nu. Zet helemaal aan het begin een verticale streep, van de bovenkant van het papier naar de onderkant, en geef die een schaal van '+10' bovenaan tot '–10' onderaan. Die schaal staat voor de impact die een gebeurtenis had op het moment dat ze zich voltrok. Verdeel de horizontale lijn ten slotte in perioden die voor jou betekenis hebben. Zie ze als de hoofdstukken van het boek van je leven; sommige zijn langer, andere korter. Volg hier gerust je intuïtie.

Je hebt nu een blanco lijn als kader. Plot daarop, boven en onder de lijn, de ervaringen en gebeurtenissen die impact hadden; de hoogte of de diepte geeft hun

lading weer, positief of negatief, klein of groot. Verbind de punten daarna met een doorlopende lijn; zo zie je het verloop in de tijd scherper voor je.

DE TWEEDE STAP: KIJKEN DOOR VIJF VENSTERS

In *De 5 wetten van transitie* beschreef ik vijf bewegingen die in elk leiderschapsleven terugkeren: verbinding, risico, conflict, verandering en roeping. Ze vormen vijf vensters om naar je levenslijn te kijken. Laat je leiden door de vragen zonder dat je ze nu volledig hoeft te beantwoorden of analyseren; veel ervan zul je gaandeweg dit boek dieper verstaan. En vaak komen er onderweg nieuwe herinneringen boven: vul ze gerust aan. Je levenslijn is een levend document.

Verbinding. Wie en wat hebben je geholpen je met de wereld te verbinden?

- Wie hebben je het meest (zowel positief als negatief) gevormd? Denk aan bijvoorbeeld je moeder, vader, grootouders, leraren, coaches, andere figuren van gezag? In hoeverre lijk je op hen, en waarin verschil je?
- Wie of wat waren secure bases voor je: bronnen die je zowel een gevoel van veiligheid gaven als je inspireerden om te leren en te groeien? Dat kunnen bijvoorbeeld ook plaatsen, voorwerpen of doelen zijn. Welke rol spelen ze nu nog? Waar op je lijn voelde je je werkelijk verbonden, en waar juist alleen of eenzaam?

Risico. Waar verliet je het bekende?

- Waar nam je een sprong waarvan de afloop onzeker was?
- Wat maakte dat je durfde, of wat hield je tegen?
- Welke kwaliteit ontwikkelde je doordat je dat risico nam, of wat ging er voor je verloren omdat je het risico meed?

Conflict. Wat deed je met verschillen en botsingen?

- Welke conflicten lichten op je lijn op? Welke ben je aangegaan, en welke ging je uit de weg?
- Wat heb je over verschil en botsing geleerd, en van wie?
- Welke overtuigingen over conflict draag je sindsdien met je mee?

Verandering. Wat eindigde, en wat begon?

- Welke transities markeren je lijn, momenten waarop iets ouds eindigde en iets nieuws begon?
- Waar nam je afscheid, en heb je over dat verlies (kunnen) rouwen?
- Wat vertelden de veranderingen je over wie je dacht te (moeten) zijn?

Roeping. Welke draad loopt door alles heen?

- Welke draad loopt door je hele lijn: een passie, een verlangen, een thema dat steeds terugkeert en waar je hart harder van gaat kloppen?
- Wanneer en waar voelde je je het meest jezelf, het meest op je plek?
- Waarnaartoe lijkt je lijn, achteraf gezien, onderweg te zijn?

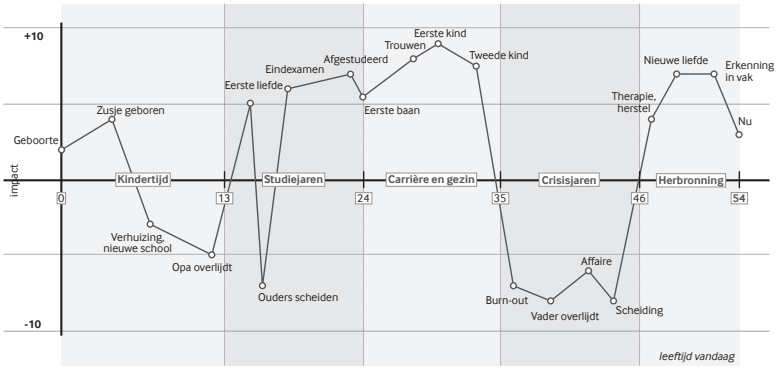
DE DERDE STAP: DELEN EN VERDER VERKENNEN

Als je levenslijn in beeld is, moedig ik je aan haar te delen met bijvoorbeeld een coach; maar ook met mensen die je dierbaar zijn, je partner of je kinderen, om te ontdekken wat je heeft gevormd en elkaar zo dieper te leren kennen. Ook in een team is het waardevol en verbindend. Nodig je teamleden dan uit hun eigen lijn te tekenen. De vragen uit je eigen beschouwing zijn een mooi vertrekpunt.

Houd je levenslijn bij de hand terwijl je het boek leest. De hoofdstukken die volgen, reizen er als het ware door- en overheen.

Voorbeeld van een levenslijn – Thomas (54)

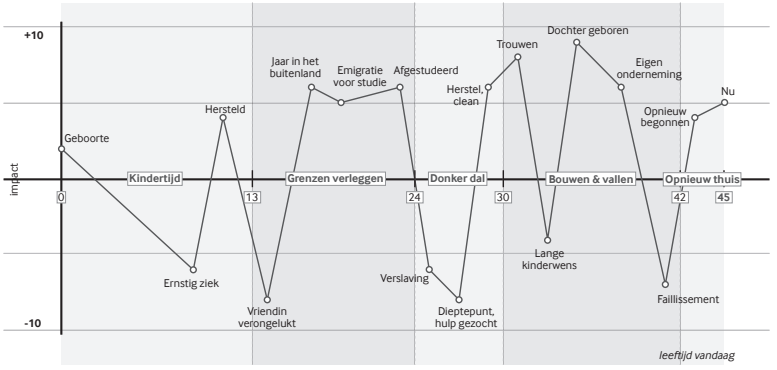
een leven dat zich opbouwt, in crisis komt en opnieuw focus vindt



boven de lijn = positief • onder de lijn = negatief

Voorbeeld van een levenslijn – Anouk (45)

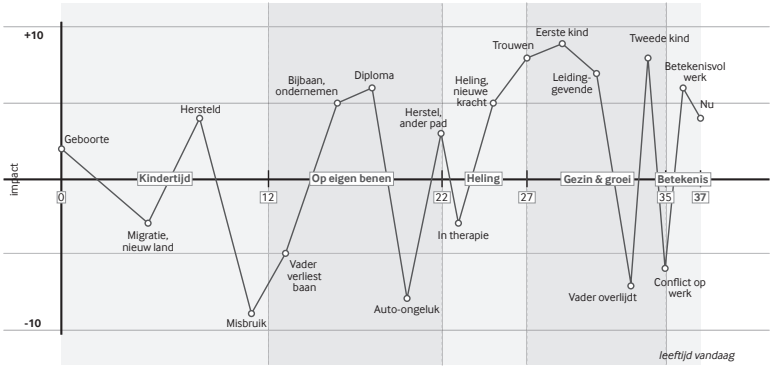
een leven van grenzen verleggen, een donker dal en opnieuw opstaan



boven de lijn = positief • onder de lijn = negatief

Voorbeeld van een levenslijn – Karim (37)

een leven dat geworteld raakt, oude pijn onder ogen ziet en betekenis vindt



boven de lijn = positief • onder de lijn = negatief

DE EERSTE FASE – WORTELEN

> *'Simba.'*
> *'Vader?'*
> *'Simba, je bent me vergeten.'*
> *'Nee, echt niet?'*
> *'Je bent vergeten wie je bent, en daardoor ben je mij vergeten. Kijk in je hart, Simba. Je bent meer dan wat je geworden bent. Neem je plaats in de kringloop in.'*
> *'Hoe kan ik teruggaan? Ik ben niet meer de oude.'*
> *'Besef goed wie je bent. Je bent mijn zoon en de enige echte koning. Besef goed wie je bent.'*
> *– The Lion King* [4]

Zes woorden maar. Zes: je bent vergeten wie je bent.

Simba, hoofdpersoon van de Disney-film *The Lion King*, lijkt het prima naar zijn zin te hebben met zijn nieuwe vrienden Timon en Pumbaa. Hij ontkent zijn verleden ondertussen niet. Integendeel: hij weet precies waar hij vandaan komt. Wie zijn vader was, wat zijn naam betekent, wat er van hem verwacht werd. Maar je afkomst kennen is iets wezenlijk anders dan erin geworteld zijn. Simba heeft van proberen te vergeten een overlevingsstrategie gemaakt. In ballingschap bouwt hij een leven dat op vrijheid lijkt. *Hakuna Matata*: geen zorgen. En dat lukt, zolang je de vraag eronder niet meer hoort. Die vraag is altijd dezelfde: *Wie ben jij, werkelijk?*

Het meest aangrijpende in dit gesprek tussen Simba en de geest van zijn overleden vader Mufasa vind ik Simba's antwoord op zijn vaders woorden. Hij gaat niet

in discussie, en ontkent niets. Hij komt wél met een vraag: *Hoe kan ik teruggaan? Ik ben niet meer wie ik was.* Dat is de oprechte vraag van iemand die veranderd is, die geleden heeft, die gegroeid is én die zich afvraagt of de mens die hij geworden is nog iets te maken heeft met wat er vóór hem lag. Het is de vraag van iedereen die ooit van huis is gegaan, fysiek, emotioneel, professioneel, en die dan de trek voelt, als een elastiek in de rug. Terug. Terug, om eindelijk te begrijpen waarom je bent wie je bent. Want terugkeren is geen nostalgie, tijdverdrijf of overbodige luxe. Het is de weg naar de grond waarin je geworteld bent en de bodem van waaruit je werkelijke invloed als leider ontstaat. Een weg die ikzelf – voortdurend – maak en waarvan ik hoop dat jij hem als lezer ook – samen via dit boek – wilt maken.

Mufasa's antwoord is een uitnodiging van binnenuit: *kijk in je hart.* En dan, zonder omweg: *besef goed wie je bent.* Ken jezelf, *Gnothi seauton* zoals er op de poort van Apollo's tempel in Delphi stond. Het is jezelf ontmoeten met alle maskers, en wat eronder schuilgaat.

Dat is waar dit hoofdstuk over gaat. Over de onzichtbare helft van de boom, het wortelstelsel dat door verschillende aardlagen groeit voordat het eerste groene scheutje zich naar het licht begeeft. Over de wortels van je leiderschap: de ervaringen, de verhalen, de generaties, de littekens en de gaven die jou gevormd hebben tot de leider die je werd, en die je worden mag.

De wortels van je leiderschap liggen primair in je eigen geschiedenis, in de ervaringen op je levenslijn. Tegelijkertijd zijn al je persoonlijke ervaringen ingebed in een groter geheel van jouw voorgaande generaties. Van ervaringen, verhalen en boodschappen die, naast je genen, binnen jouw familie doorgegeven worden. De Latijnse oorsprong van het woord generatie is dezelfde als in het woord *genereren*: laten ontstaan, geboren worden, voortbrengen. Op die manier word je, hoe uniek je als individu ook bent, voortgebracht door de generaties voor je, zonder welke je als mens en persoon niet zou zijn ontstaan.

Het is zoals de wijze mandril Rafiki, die Simba bij zijn geboorte aan het volk toont, later tegen hem zal zeggen: '*Ik ken je vader*, […] *hij leeft*'; en terwijl hij Simba naar zijn eigen reflectie in het water laat kijken: '*Kijk eens wat beter. Zie je? Hij leeft in jou.*'[5] Geen enkele leider is dan ook een *self-made woman* of *man*. Er zijn altijd schouders waar je op staat. Er is ook altijd een omgeving, een context en een cultuur waar je deel van uitmaakt, die je mede vormt. In alles wat je hebt meegemaakt en meegekregen, en vooral in hoe je geleerd hebt om van daaruit met situaties om te

gaan, liggen de wortels van je leiderschap. In de metafoor van de boom, die ik in de proloog introduceerde: die wortels vormen de verbinding met je oorsprong, ze houden je geankerd en zorgen voor de voeding van je groei en ontwikkeling.

ONTKIEMEN

Voordat een boom boven de grond komt, groeien de wortels – wanneer de omstandigheden gunstig genoeg zijn om te kunnen ontkiemen – vanuit het zaadje eerst naar beneden, de grond is. Voordat het kleine scheutje voorzichtig naar het licht groeit, wortelt de boom eerst. De boomwortels groeien door verschillende aardlagen heen, vergelijkbaar met de gelaagdheid van onze identiteit die mede gevormd wordt door eerdere ervaringen. Elke aardlaag biedt andere kwaliteiten en beperkingen in de voeding die ze je wortels kunnen verschaffen. Alle lagen horen er wel bij en maken deel uit van je ontstaansgeschiedenis.

Het zaadje bevat zo al je mogelijkheden en je roeping. Die heb je vanaf het begin meegekregen. Alles wat nodig is, zit al in je. Maar je hebt wel de juiste omstandigheden nodig om te kunnen groeien en bloeien en je potentieel tot wasdom te kunnen laten komen. Je wortels verbinden je met de ervaringen in je leven. Hoe dieper je wortels reiken, hoe steviger je staat en hoe hoger je kunt groeien. Besef van je wortels geeft je dan ook het fundament om op te bouwen.

Zoals een boom zonlicht opvangt en dit via fotosynthese omzet in energie, zo kun je als leider door reflectie en feedback je ervaringen omzetten in betekenis. In de jaarringen van de stam kun je zien welke moeilijkheden je hebt overwonnen. In de takken zie je het netwerk van mensen met wie je verbonden bent. En onder de grond ligt, onzichtbaar, een net zo groot wortelstelsel: het netwerk van gedeelde menselijke ervaringen.

HET BEGIN VAN MIJN EIGEN REIS

Mijn wortels liggen in Noord-Brabant, zoals ik al vertelde. Waar ik sindsdien ook gewoond heb en hoever ik in de wereld ook kom op mijn reizen, in Brabant voel ik me het meest thuis. Brabant staat voor mij ook voor religieus en bourgondisch. Ik

omschrijf mezelf wel als ongeneeslijk katholiek, en ik kan enorm genieten van het goede en het mooie van de wereld.

Ik ben de zoon van een directeur van een basisschool en een onderwijzeres. Mijn ouders hebben de wereld voor me geopend en me hun liefde voor kunst, cultuur en reizen meegegeven. Met hun scheiding kwam er echter ook een pijnlijke breuk in mijn vertrouwen in de onvoorwaardelijke liefde. Dat versnelde mijn volwassenwording. Niet alleen fysiek uit huis gaan, maar ook emotioneel afstand nemen. Dat was nodig om op eigen benen te gaan staan, waardoor ik later ook weer de beweging terug naar huis kon maken.

Pas bij het schrijven van dit boek realiseerde ik me dat mijn eigen roeping, dankzij mijn ouders, al bij mijn doop een betekenisvolle aanvang heeft gekregen. Mijn roeping om een vriend en een vader te zijn, voor mensen op weg naar heling, kent namelijk nog een persoonlijke verdieping: ik ben, naast een vriend en een vader, ook een getuige van de Verrijzenis. Dat mijn doop in de paasnacht plaatsvond, de nacht van de Verrijzenis, had ik tot nu toe niet bewust op mijn netvlies. Het vormt voor mij een waardevolle en betekenisvolle bekrachtiging om mijn roeping zo ver terug op mijn levenslijn te kunnen markeren.

Volwassen worden betekent voor mij dat ik mijn eigen keuzes mag maken, mijn eigen verantwoordelijkheid mag dragen. Dat doe ik door van binnenuit te voelen wat waar voor me is, in verbinding met anderen en de wereld om me heen. Die twee aspecten zijn voor mij onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Tegelijkertijd leveren zulke keuzes spanning op met wat ik van huis uit heb meegekregen. Andere keuzes maken dan de boodschappen die ik uit mijn gezin van herkomst heb meegekregen, stelt mijn loyaliteit op de proef. Ben ik dan nog trouw aan waar ik vandaan kom?

DE LESSEN VAN JE LEVENSLIJN

Leiderschap is invloed, invloed die je bewust en actief aanwendt voor impact om resultaat te behalen. Die constante loopt door mijn hele trilogie. Vanuit dat perspectief oogt de eerste fase op je tijdlijn in eerste instantie mogelijk vooral als een aaneenschakeling van losse gebeurtenissen. Maar wanneer je vanuit wie je geworden bent terugkijkt, ontdek je een patroon. Door de gebeurtenissen heen loopt een

lijn die iets zegt over wie jou droeg, wat jou belastte, waar je weerstand ontmoette en waar je je toevertrouwde. Die lijn vormde je mede als leider, of je je er nu van bewust was of niet.

Je levenslijn werkt dan ook door in je leiderschap. Dat kan op verschillende manieren tot uitdrukking komen. Het belangrijkste is: wanneer je niet weet waar je vandaan komt en wat jou gevormd heeft, heeft je levenslijn onbewust invloed op jou. Wanneer je de gebeurtenissen en ervaringen op je levenslijn weet te integreren in wie jij bent, kan je levenslijn dienend worden voor de invloed die jij wilt aanwenden.

Wat ik in de praktijk bij leiders vrijwel altijd als eerste tegenkom, wanneer we beginnen met onderzoek te doen naar hun levenslijn: zij krijgen zicht op hun standaardreacties onder druk, wanneer spanning toeneemt, of wanneer ze een nieuwe uitdaging tegenkomen. Misschien vraag je jezelf al wel langer af waarom het zo moeilijk blijkt te zijn om je goede voornemens ten aanzien van je gedrag in de praktijk te brengen? Waarom word je in bepaalde situaties zo snel boos? Waarom heb je met bepaalde mensen eindeloos veel geduld en met anderen helemaal niet? Hoe komt het dat je met de een als vanzelf zo fijn samenwerkt, terwijl het met een ander altijd stroef loopt? Door je levenslijn te beschouwen kan het inzicht doordringen dat het niet de omstandigheden zelf zijn die jouw reactie veroorzaken, maar dat ze wel oude verdedigings- en overlevingsmechanismen bij je triggeren.

> *'Tussen stimulus en respons ligt de menselijke vrijheid om te kiezen.'*
> – Stephen Covey[6]

Wat er onder druk gebeurt in jouw reactie is namelijk meestal geen vrije keuze, maar iets wat ergens op je levenslijn is ingeslepen. Vaak was dat op momenten waarbij je nog geen andere keuze had. Je levenslijn kleurt dan ook wie en wat jou triggert, wat jouw rode knoppen zijn. De emotionele heftigheid van je reactie is hier een belangrijke indicator: naarmate je respons in het hier-en-nu minder past bij wat er werkelijk gebeurt, des te waarschijnlijker is het dat er een oudere laag bij je wordt aangeraakt.

OUDE SCRIPTS, NIEUWE CASTS – SEQUELS ZONDER ORIGINEEL

Soms is het alsof je zelf opeens in een film acteert, waarbij je een scène herhaalt die je al een keer eerder hebt gespeeld. Zonder dat je je ervan bewust bent, draai je een oud scenario af in reactie op wat je tegenspeler doet. Het script dat je volgt, is al lang geleden geschreven; je speelt het op de automatische piloot. Je tegenspeler is nu iemand anders dan toen; jij bent niet meer dezelfde, en de situatie in het hier-en-nu is ook anders; toch draait je brein het oude script af omdat het ergens dreiging detecteert en terugvalt op oud gedrag. Het is als een sequel waarvan je het origineel niet eens meer kent.

Mogelijk herken je wel iets in deze beschrijving, en zijn er momenten in je leiderschap of je persoonlijke leven waarop je anders reageert dan je wilt. Soms besef je achteraf dat je reactie niet in verhouding stond tot wat er echt gebeurde. Wat ik bij mannen bijvoorbeeld vaak hoor, is dat ze met boosheid reageren terwijl daar eigenlijk geen aanleiding voor is. Van vrouwen hoor ik vaak dat ze zich verantwoordelijk voelen voor hoe iets loopt, terwijl ze er eigenlijk geen invloed op hebben of de verantwoordelijkheid formeel bij iemand ligt. Het is allemaal heel menselijk en herkenbaar, en het komt ergens vandaan.

In de psychologie noemen ze dit overdrachtsreacties: je reageert weliswaar in het hier-en-nu ergens op, maar je reageert vanuit een oud patroon, vanuit een oude geraaktheid. Je reageert zo niet op de situatie zelf, je herhaalt gedrag van een situatie uit het verleden die overgedragen wordt naar het heden. Dat gebeurt razendsnel, en zonder dat je je op het moment zelf ervan bewust bent. Je onbewuste brein is je gewoon te snel af.[7]

Zo'n beetje alle triggers worden in je eerste levensfase aangelegd door gebeurtenissen op je levenslijn. Als klein kind heb je een uitermate beperkt gedragsrepertoire tot je beschikking. Je hebt je in je gezin van herkomst staande te houden, je bent er voor je overleven afhankelijk van. Je triggers zijn dan ook vaak aanpassingsreacties die nodig waren om erbij te kunnen blijven horen in je gezin van herkomst. De ruimte die je toen wel of niet kreeg, het gedrag dat wel of niet geaccepteerd werd, het uit zich allemaal in het hier-en-nu via overdrachtsreacties wanneer je brein een bedreiging denkt te detecteren.[8]

Bovendien roept jouw gedrag altijd ook weer gedrag bij de ander op. Dan kun je je voorstellen dat wanneer jij vanuit overdracht heftiger reageert dan dat de ander verwacht, de ander in de *tegen*overdracht schiet en vanuit een eigen geraaktheid reageert, waarbij je elkaar negatief versterkt.

En zo gaat het aan beide kanten niet meer over wat er in het hier-en-nu gebeurt, maar herhaal je allebei een drama uit je eigen verleden. Wanneer twee levenslijnen botsen, wordt het erg lastig om elkaar weer te vinden. Vandaar het belang om zicht te krijgen op je levenslijn en je triggers te leren herkennen.

Een bijzondere vorm van overdracht, tot slot, is projectie. Projectie is het plakken van jouw overtuiging op de ander, alsof die ook van de ander is. Vaak gebeurt dit omdat je iets denkt te herkennen bij de ander. Op basis daarvan kun je dan zelf weer conclusies trekken of een oordeel vellen over de ander, maar in werkelijkheid gaat het volledig over jezelf. Projecties leiden zo tot aannames en daarmee tot reacties en gedrag die verbinding juist in de weg staan.

In de film *Good Will Hunting*[9] blijkt Will, die als schoonmaker werkt, 's nachts in staat om een ingewikkeld wiskundig probleem op te lossen waar de studenten niet uitkwamen. Maar hij wil niet op de voorgrond treden, geplaagd door trauma's uit zijn jeugd die hij in pleeggezinnen doorbracht. Met zijn intelligentie heeft hij een muur om zich heen opgetrokken waarachter hij niemand toelaat. Alleen zijn vrienden van vroeger vertrouwt hij. Elke nieuwe ontmoeting vormt een bedreiging, omdat iemand werkelijk toelaten het risico op het bovenkomen van de oude pijn in zich draagt.

Will vermijdt elk risico, op alle vlakken van zijn leven, om te voorkomen dat hij overweldigd wordt door afwijzing en teleurstelling. Hij gebruikt zijn intelligentie als afweermechanisme en houdt zo de liefde, zijn ambitie en ook alle hulp en begeleiding emotioneel buiten de deur. Pas wanneer zijn therapeut Sean niet meer hapt en de cyclus van overdracht en tegenoverdracht doorbreekt met zijn eigen geraaktheid over het verlies van zijn vrouw, ontstaat er ruimte voor echte ontmoeting.

Sean spiegelt Will vervolgens dat wat er in zijn jeugd gebeurd is, niet zijn schuld is. Pas na een paar herhalingen dringt het door bij Will. Sean komt door het pantser heen. Het leidt tot een heftige emotionele ontlading.

transformatie, wanneer je met kennis en ervaring toch opnieuw kunt vertrouwen en je schuld kunt aanvaarden bij het maken van moreel moedige keuzes.

HET KIND ACHTER DE GANGSTER

***Tsotsi* (Zuid-Afrika, 2005)[99]**

In de townships van Johannesburg leidt de jonge Tsotsi – straattaal voor 'gangster' – een meedogenloos bestaan. Hij berooft, bedreigt en doodt zonder aarzeling. Zijn gezicht is een masker. Zijn echte naam is hij vergeten, of heeft hij begraven. Op een avond, na een carjacking, vindt hij op de achterbank van de gestolen auto een baby, een moment dat zijn leven een radicale wending geeft.

Tsotsi is een film over breuklijnen. Niet de breuklijn van het vinden van de baby – hoewel die het verhaal in beweging zet – maar de breuklijnen die eraan voorafgingen. In flashbacks ontvouwt zich het verhaal van David, het kind dat Tsotsi ooit was. Zijn moeder sterft aan aids. Zijn vader is een alcoholist die geweld gebruikt tegen zijn zoon en die de hond, het enige levende wezen dat van Tsotsi houdt, doodslaat. De gewelddadige buitenkant van Tsotsi is de directe afspiegeling van een kindertijd waarin alle veiligheid werd vernietigd.

Tsotsi laat zien dat trauma niet verdwijnt door het te negeren. Tsotsi heeft zijn verleden letterlijk afgesloten – zijn naam, zijn herinneringen, zijn vermogen tot empathie. Maar het verleden laat zich niet opsluiten. De baby die hij vindt in de auto dwingt hem zijn geschiedenis te openen. In de zorg voor dit hulpeloze kind wordt Tsotsi geconfronteerd met wat hij zelf nooit ontvangen heeft: onvoorwaardelijke nabijheid.

Er is een scène waarin Tsotsi een jonge vrouw dwingt de baby te voeden. Hij bedreigt haar, maar tegelijkertijd is het de meest kwetsbare daad die hij kan stellen: hulp vragen, al is het met een wapen in de hand. Later verandert de dynamiek. De vrouw ziet het kind achter de gangster en ze biedt niet alleen melk, maar ook een spiegel. In haar ogen wordt Tsotsi weer David.

De film won een Oscar voor beste film in een vreemde taal. Toch is het geen 'klassiek' Hollywoodverhaal van verlossing. Het einde is open, pijnlijk zelfs. David geeft de baby terug en doet zijn handen omhoog. Agenten richten hun wapens op hem. We weten niet of hij het overleeft. Maar we weten dat hij in dat moment – met lege handen, met een open gezicht – voor het eerst sinds zijn kindertijd zichzelf is.

> Het zijn niet de veilige momenten, maar de scherpe kanten – wanneer je veerkracht wordt beproefd – die de leider vormen. *Tsotsi* laat zien dat breuklijnen niet alleen wonden zijn, maar ook plekken waar het licht naar binnen kan komen. De vraag voor elke leider is niet: 'Heb ik breuklijnen?' Die heeft iedereen. De vraag is: 'Durf ik ze onder ogen te zien, en te vullen met iets wat er betekenis aan kan geven?'

MAGISCH DENKEN

Een andere belangrijke ontwikkeling in de cognitieve en emotionele ontwikkeling tijdens de kindertijd is die van het magisch denken. Het begint met het geloof dat gedachten, woorden, wensen of gedrag echt invloed hebben op de werkelijkheid, waarbij het logische of causale verband zoals volwassenen dat ervaren ontbreekt. Innerlijke ervaringen, zoals gedachten, fantasieën en gevoelens worden door het kind ervaren als werkelijk werkzaam in de buitenwereld. De grens tussen binnen en buiten is nog niet scherp of afgebakend. De magische werking wordt ervaren door een vorm van gelijktijdigheid, door symboliek of door te wensen, maar niet door oorzakelijkheid of rationele logica.

Als kind kun je oorzaak en gevolg nog niet goed van elkaar onderscheiden, en fantasie en werkelijkheid lopen door elkaar omdat het brein nog volop in ontwikkeling is. Magisch denken biedt dan een vorm van veiligheid en voorspelbaarheid, en helpt het kind om grip te krijgen op een wereld die in haar complexiteit en grootheid overweldigend overkomt.

Vormen van magisch denken zijn het manifesteren van gedachten, dus dat er iets gebeurt omdat je het denkt. Maar bijvoorbeeld ook dat er iets ergs zal gebeuren omdat je als kind iets stouts doet. Magisch denken kent positieve en negatieve verschijningsvormen. Aan de positieve kant zitten bijvoorbeeld knuffels die steun en bescherming bieden, *transitional objects* waarmee een kind de werkelijkheid beter aankan, zoals voor mij de twee smurfen die ik bij mijn eerste communie kreeg, en rituelen in het gezin die betekenis krijgen zoals het naar bed brengen.[100] Aan de negatieve kant zitten schuld- en verantwoordelijkheidsgevoelens die magisch kunnen zijn bij nare gebeurtenissen en obsessieve bezweringsrituelen om onheil af te wenden.

Met het ouder worden en het ontwikkelen van het logisch denken verdwijnt het magisch denken niet, het wordt als het ware ingekapseld. Het bestaat dan naast het

Van sturing ontvangen naar leidinggeven aan jezelf, en van ondergeschikt zijn naar medeverantwoordelijkheid dragen. De puberteit zou een overgang moeten zijn van een geborgenheid bij secure bases naar een in jezelf geworteld raken, waarbij de externe secure bases geïnternaliseerd worden. In de overdracht zit een continuïteit van veiligheid en geborgenheid. Het gaat niet om losgelaten worden in de maatschappij, maar om een overdracht aan de gemeenschap als een groter geheel en daarmee een voortzetting van het gezin en de familie.

Deze groei in verantwoordelijkheid vindt echter niet vanzelf plaats wanneer je je als puber vooral afzet tegen je ouders en je identificeert met leeftijdgenoten die zelf hun ontwikkeling ook nog moeten doorlopen. Dit lijkt een groei in toegenomen vrijheid en autonomie, maar is vooral een verlies van verbondenheid zonder nieuwe bedding.[103]

Vanuit een onveilige hechting, met te controlerende of juist te afwezige ouders, waarbij de geborgenheid al ontbrak, is deze overdracht problematisch en voelt deze stap bedreigend in plaats van bevrijdend. In leiderschap zie je dit later vaak terug als compensatiegedrag, of de inzet van macht als afscherming van kwetsbaarheid in plaats van als onderdeel van dienstbaarheid.[104] Leiderschap vanuit een geslaagde overdracht door secure bases aan de gemeenschap biedt zelf ook weer veiligheid en exploratie aan anderen en een combinatie van autonomie en verbinding.

Belangrijke inzichten voor onderweg

1. **Je leiderschap begint al vóórdat jij begon**
   De wortels van je leiderschap reiken verder terug dan dat je je bewust kunt herinneren. De generaties die aan jou voorafgingen, hebben verhalen, overtuigingen en patronen doorgegeven die in jou werkzaam zijn, ook als je ze niet kent. Geen enkele leider is een *self-made (wo)man.*
2. **Je identiteit is niet zozeer wat je hebt meegekregen, maar vooral hoe je je daartoe verhoudt**
   Socialisatie vormt je, maar bepaalt je niet. De spanning tussen aanpassing en authenticiteit is een levenslange dialoog met jezelf, die op elk moment weer een nieuw keuze vraagt. Leiderschap houdt in dat je die spanning kunt dragen en dat je bewuste keuzes maakt, in plaats van als vanzelf te gehoorzamen aan de stem van de groep of de buitenwereld.

3. **Breuklijnen en verliezen, hoe ongemakkelijk ook, vormen het hart van je verhaal, ook wanneer je ze naar de rand zou willen verbannen**
   De momenten waarop je het het moeilijkst had, zijn ook de momenten waarop je het meest gevormd werd. Smeltkroezen, of vuurproeven, onthullen wie je werkelijk bent wanneer de maskers af zijn. De leider die zichzelf kent, heeft geleerd de eigen breuklijnen niet te verbergen maar te integreren.
4. **Je roeping klinkt al vroeg, al hoor je haar pas later**
   De eerste signalen van verlangen en talent duiken op in spel, fantasie en vroege fascinaties, vaak zonder dat je ze als zodanig herkent. Terugkijken op je kindertijd levert dan ook de ontdekking op dat het zaadje van je roeping er al was. De vraag is vooral in welke grond het geplant werd en welke voeding het kreeg.
5. **Zelfleiderschap is de wortel van alle leiderschap**
   Voordat je anderen leidt, leid je jezelf. En jezelf leiden begint bij bewustzijn van wie je bent: je afkomst, je overtuigingen, je wonden, je verlangen. Wie zijn wortels niet kent, staat op onzekere grond, en zal ook anderen niet kunnen verankeren.

ZEVEN VRAGEN AAN DE LEIDER

1. Naast wat je uit de generaties meekreeg aan onverwerkte ballast, droegen diezelfde generaties ook krachten, waarden en verhalen over die een bedding bieden voor wie jij bent. Wat heb jij ontvangen dat jou tot op de dag van vandaag draagt, en doe jij daar als leider recht aan?
2. Er waren mensen die jou als kind al zagen, voordat je wist wie je was of worden kon. Wie waren zij, wat zagen zij in jou en heb je kunnen 'claimen' wat ze in je herkenden?
3. Je staat op de schouders van generaties die voor jou kwamen. Maar schouders dragen ook wat nooit werd uitgesproken: loyaliteiten, schulden, onverwerkt verlies. Welk gewicht draag jij mee dat eigenlijk niet van jou was, en wat zou het voor jou betekenen als je het kon teruggeven?
4. Je roeping klinkt vroeg, lang voordat je haar begrijpt. Welke verlangens, welke fascinaties of welke talenten tekenden zich al af in jouw kinderjaren, en wat heb je later in je leven met die signalen gedaan?

BIOGRAFIE JAKOB VAN WIELINK

Jakob is een veelgevraagde leiderschapscoach, die bekendstaat om zijn warme, betrokken en directe benadering. Hij is voor velen een vertrouwde gids in tijden van transitie. Jakob werkt met *C-level executives* en hun teams in het bedrijfsleven, de publieke sector en kerkelijke gemeenschappen.

In Jakobs benadering is een secure base – de bron van waaruit mensen durven te groeien en veranderen – de sleutel tot veerkracht en ontwikkeling. Hij is de grondlegger van de toepassing van dit gedachtegoed in coaching, therapie en counseling, en die visie loopt als een rode draad door al zijn werk. Door te focussen op veiligheid en vertrouwen helpt Jakob mensen en organisaties om kracht te putten uit verandering en om te gaan met de noodzakelijke verliezen die ermee gepaard gaan.

Regelmatig wordt Jakob in de media – van nieuwsprogramma's als *Nieuwsuur* tot landelijke dagbladen en internationale congrespodia – gevraagd om te spreken over leiderschap en transitie.

Zowel nationaal als internationaal begeleidt Jakob leiders en hun teams bij het ontwikkelen van duurzaam en verbindend leiderschap. Sinds 2017 is hij partner bij De School voor Transitie, waarvoor hij het initiatief nam. Samen met zijn partners Klaartje van Gasteren en Marnix Reijmerink en een toegewijd team van senior trainers en coaches geeft hij leiderschapstrajecten vorm. Ook is Jakob als *faculty mentor* verbonden aan het Portland Institute for Loss and Transition in de Verenigde Staten. Daarnaast is Jakob lid van de International Work Group on Death, Dying and Bereavement, een groep van internationale leiders op het gebied van verlies en rouw.

Jakob deelt zijn kennis en ervaring graag als spreker en auteur. *Taal van transitie* – dat hij schreef met Riet Fiddelaers-Jaspers en Leo Wilhelm – stond op de shortlist voor Managementboek van het Jaar 2022.

Eerder verschenen van Jakob de volgende boeken:

- *The Five Pillars of Leadership During Transition* (2027). Routledge.
- *De 5 wetten van transitie. Leiderschap met invloed, impact en resultaat* (2026). Boom Management.
- *Tussen leiden en loslaten. Waarom pubers opvoeden over jezelf gaat.* Met Miloe van Beek (2026). Boekerij.
- *Leiderschap in beweging. Zeven onvermoede paden van innerlijke groei*. Met Jan Pool (2026). Scholten Uitgeverij.
- *Taal van transitie. Je roeping als leider in een wereld van verandering*. Met Riet Fiddelaers-Jaspers en Leo Wilhelm (2026). Circle Publishing.
- *Professioneel begeleiden bij verlies*. Met Leo Wilhelm, Denise van Geelen-Merks en Riet Fiddelaers-Jaspers (2025). Boom.
- *Leiden vanuit mannelijke kracht. Mythes ontrafeld*. Met Marnix Reijmerink en Michiel Soeters (2024). Circle Publishing.
- *The Craft of the Secure Base Coach. Enabling Transition*. Met Klaartje van Gasteren, Marnix Reijmerink, Anne Verbokkem-Oerlemans, Leo Wilhelm en met medewerking van Riet Fiddelaers-Jaspers (2024). Routledge.
- *De achtste dag. Waar Jezus je leven raakt*. Met Henk Rothuizen (2023). Scholten Uitgeverij.
- *The Language of Transition in Leadership. Your Calling as a Leader in a World of Change*. Met Riet Fiddelaers-Jaspers en Leo Wilhelm (2023). Routledge.
- *Het ambacht van de secure base coach. Transitie mogelijk maken*. Met Klaartje van Gasteren, Marnix Reijmerink, Anne Verbokkem-Oerlemans, Leo Wilhelm en met medewerking van Riet Fiddelaers-Jaspers (2022). Boom.
- *Loss, Grief, and Attachment in Life Transitions; A Clinician's Guide to Secure Base Counseling*. Met Leo Wilhelm en Denise van Geelen-Merks (2020). Routledge.
- *Met zoveel liefde heb ik van je gehouden. Woorden bij persoonlijk verlies*. Met Denise van Geelen-Merks (2015). Witsand.
- *Rouwregels. Handvatten voor organisaties rond overlijden en terminale ziekte*. Met Leo Wilhelm (2015). Witsand.

- *Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk*. Met Riet Fiddelaers-Jaspers (2012). Ten Have.
- *Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk*. Met Bert Cozijnsen (2012). Vakmedianet.

Zie voor een volledige lijst aan publicaties, podcasts en andere media-optredens: www.jakobvanwielink.com.

Voor meer informatie over De School voor Transitie, zie: www.deschoolvoortransitie.nl.

VOOR LEIDERS DIE VERDER WILLEN KOMEN EN DAARVOOR DIEPER DURVEN TE WORTELEN

Je leiderschap ontstaat niet in een vacuüm. Het wordt gevormd door het gezin en de context waarin je opgroeide, de mensen die je leidde, de crises die je doorstond, de keuzes die je op cruciale momenten maakte. Die geschiedenis werkt door in de invloed die je neemt, de impact die je maakt en de resultaten die je boekt.

In *De wortels van je leiderschap* neemt Jakob van Wielink je mee langs drie fasen in de groei van leiders: de vroege jaren waarin je wortels ontkiemen, de eerste volwassenheid waarin je je vertakt, en de fase waarin je je opnieuw wortelt en je roeping zich verankert. Je levenslijn is daarbij het instrument. Aan de hand van je eigen geschiedenis, van voorbeelden uit de wereldcinema en van inzichten uit (ontwikkelings)psychologie en filosofie onderzoek je hoe jouw identiteit zich heeft gevormd en waar ze richting geeft aan je leiderschap.

Dit tweede deel van de trilogie over leiderschap en transitie bouwt voort op *De 5 wetten van transitie* en staat tegelijk op zichzelf. Van Wielink schrijft met de openhartigheid die zijn werk kenmerkt, en vraagt van zijn lezer wat hij van zichzelf vraagt: de bereidheid om je eigen geschiedenis onder ogen te zien.

'Je wordt op een zachte manier ontregeld en geconfronteerd met oude en aangeleerde patronen, overlevingsmechanismen en overtuigingen die niet (meer) helpend zijn.' – Prof. dr. Gabriël Anthonio, bijzonder hoogleraar Waardengedreven Leiderschap, Theologische Universiteit Apeldoorn



Jakob van Wielink is founding partner van De School voor Transitie. Hij werkt internationaal als executive coach voor leiders en hun teams.

boom.nl
boommanagement.nl

9 789024 420834