

DE 5 WETTEN VAN TRANSITIE

JAKOB VAN
WIELINK

LEIDERSCHAP MET INVLOED,
IMPACT EN RESULTAAT

Boom

JAKOB VAN WIELINK

DE
5 WETTEN
VAN
TRANSITIE

LEIDERSCHAP MET INVLOED,
IMPACT EN RESULTAAT

Boom

Reiziger, er is geen weg,
de weg maak je zelf, door te gaan, stap voor stap, regel voor regel.
Als de vink niet kan zingen,
als de dichter een pelgrim is
als bidden ons niets oplevert:
reiziger, er is geen weg,
de weg maak je zelf, door te gaan, stap voor stap,
regel voor regel.

Antonio Machado, uit: *Cantares y Proverbios*,
vertaald door Tjeerd de Boer en Kathleen Ferrier

Ik draag dit boek in liefdevolle herinnering op aan mijn moeder, Marijke Biemans.

INHOUDSOPGAVE

Woorden vooraf	5
Proloog	9
Waar leiderschap begint	9
Mijn eigen reis met de wetten	9
Leiderschap is een uitnodiging op reis te gaan	10
Verbinding: de kracht van echte connectie	11
Risico: durf te groeien	12
Conflict: de uitnodiging van verschil	12
Verandering: duurzaam effect vereist transitie	13
Roeping: weten wie je bent en waarvoor je staat	15
Ik ga op reis en neem mee ...	16
De eerste wet: verbinding	19
Verbinding start in verbondenheid	20
Dialogoog als empathische ontmoeting	28
Luisteren en oordeel uitstellen	36
Intimiteit en nabijheid	42
De tweede wet: risico	49
Ervaringen in het grensgebied	50
Secure bases	52
Inspiratie	63
Macht en gezag	69
Kwetsbaarheid en risico's uitstellen	76

De derde wet: conflict	81
De vis op tafel	84
Excelleren en psychologische veiligheid	88
Conflict en strijd	95
Conflict productief maken	102
 De vierde wet: verandering	 115
Grenservaringen en grensovergangen	119
Afscheid nemen	126
Rituelen vormgeven	134
Crisis	137
Spiritualiteit en transitie	140
Weerstand	144
 De vijfde wet: roeping	 149
Je roeping en je leiderschapsreis	152
Roeping, gemeenschap en organisatie	160
Identiteit	165
Burn-out is een roepingscrisis	169
Betekenis	171
Jezelf vrijmaken voor leiden vanuit je roeping	174
Aan het einde van deze reis – een volgend begin	177
 Epiloog	 180
 Biografie Jakob van Wielink	 185
 Index	 187
 Eindnoten	 191

PROLOOG

WAAR LEIDERSCHAP BEGINT

Leiderschap is invloed. Die ogenschijnlijk simpele gelijkstelling vormt de kern van dit boek. Maar échte invloed als leider ontstaat niet door positie of macht; het ontstaat van binnenuit. Het begint bij wie je bent en hoe je je verhoudt tot jezelf en anderen. Voordat je een gezin, een team, een organisatie of de wereld kunt leiden, moet je eerst kunnen leidinggeven aan jezelf. Dat is de uitdagende ontdekkingsreis die voor je ligt in *De 5 wetten van transitie. Leiderschap met invloed, impact en resultaat*.

MIJN EIGEN REIS MET DE WETTEN

Mijn achtergrond als jurist heeft mij vertrouwd gemaakt met wetten als heldere regels en normen waaraan we ons dienen te houden. Maar naarmate mijn levens- en leiderschapsreis zich ontvouwde, ontdekte ik dat er andere soorten wetten bestaan. Wetten die verder reiken dan starre regels: diepgaande wetmatigheden van het leven zelf. Universele principes die uitnodigen om ze te proeven, te doorleven en zo te ontdekken wat er werkelijk toe doet. *De 5 wetten van transitie* zijn niet alleen een speelse knipoog naar mijn juridische verleden, ze verwijzen ook naar een diepere waarheid: het inzicht dat leiderschap wordt gevormd door universele wetten die je kunt voelen en ervaren, wetmatigheden die zichtbaar worden in de ontmoeting met het echte leven zelf.

Mijn werk en leven hebben mij over de hele wereld gebracht. Internationale reizen, ontmoetingen met leiders uit diverse culturen en contexten, en de rijkdom van verhalen uit andere tradities hebben mijn nieuwsgierigheid voortdurend gevoed. Door deze ontmoetingen werd ik me niet alleen bewust van het unieke van mijn eigen wortels en geschiedenis, maar zag ik ook hoe universeel veel thema's in leiderschap en transitie zijn. Het werken met leiders in binnen- en buitenland heeft mij geleerd dat wijsheid en leiderschap groeien door de ontmoeting: door te luisteren naar levenslijnen van anderen, hun uitdagingen en worstelingen, en hun hoop en verlangens. Elk verhaal dat ik hoorde, elke ontmoeting die ik had, vormde een spiegel waarin ik mijn eigen leiderschap verder kon verdiepen en verfijnen.

Leiderschap vraagt altijd om vertrouwen: het diepe geloof dat opstaan na een val mogelijk is. Het vraagt bereidheid om te onderzoeken waar je werkelijk in gelooft, wat jou draagt, en waar je misschien onderweg je vertrouwen bent kwijtgeraakt. Ieder mens – ongeacht religieuze achtergrond of levensvisie – zal in zijn eigen reis ontdekken wat geloof en vertrouwen precies betekenen, en hoe deze kunnen ondersteunen bij het invullen van leiderschap.

LEIDERSCHAP IS EEN UITNODIGING OP REIS TE GAAN

Ik nodig je uit op een bijzondere reis. Het is een tocht met vijf etappes – vijf 'wetten' – die onherroepelijk richting geven aan leiderschap. Deze wetten helpen je de valkuilen te vermijden waarin veel leiders terechtkomen. Ze komen voort uit mijn eigen ervaring, studie en jarenlange begeleiding van leiders, hun teams en organisaties. In dit boek deel ik inzichten die zijn gesmeed in mijn persoonlijke vuurproeven, wat ik leerde in het werken met leiders en die zijn gevoed door invloedrijke denkers.

We verkennen samen de wetten verbinding, risico, conflict, verandering en roeping. Bij elk van deze wetten hoort een schaduwzijde: gebrekkige verbinding, het vermijden van risico, het ontwijken van conflict, vastlopen in mislukte verandering en het niet kennen van je roeping of het verlies van het contact ermee. Door die valkuilen te herkennen en om te buigen naar krachtbronnen, kun je leiderschap van binnenuit naar buiten laten groeien zodat je werkelijk invloed neemt, impact maakt en resultaten boekt. Laten we op weg gaan!

VERBINDING: DE KRACHT VAN ECHTE CONNECTIE

Leiderschap begint én eindigt bij *verbinding*. Je zou kunnen zeggen dat verbinding als een scharnier steeds aanwezig is bij alle wetten van transitie. Zonder verbinding sta je er alleen voor; met verbinding krijg je mensen in beweging. Leaders die falen, missen oprecht contact: ze verbinden zich onvoldoende met zichzelf, met anderen en met *secure bases*. Met wie ik ook werkte, waar ook ter wereld: als we onderzochten waar leiderschap op cruciale momenten vastliep, was het ontbreken van verbinding de hoofdoorzaak.

Verbinding betekent natuurlijk meer dan alleen communiceren; het gaat om écht contact maken, in de samenwerking vertrouwen opbouwen en elkaar erkennen in ieders menselijkheid. Het vehikel daarvoor is dialoog. Stephen Coveys principe ‘eerst begrijpen, dan begrepen worden’ is hier cruciaal: een goede leider luistert eerst oprecht om zich te verdiepen in de ander, en spreekt pas daarna. Als je niet verbonden bent met jezelf en de mensen om je heen – ongeacht in welke rol in je leven – zul je weinig duurzame invloed hebben, impact maken en resultaten boeken.

Ik heb zelf diep ervaren hoe essentieel verbinding is. Als kind werd ik jarenlang gepest. Die pijn van buitengesloten worden leerde me hoe het voelt om het contact met anderen te verliezen. Jarenlang sloot ik me daarna af – van mezelf en anderen – uit angst opnieuw gekwetst te worden, maar uiteindelijk ontdekte ik dat die geslotenheid me juist isoleerde. Verbinding zoeken en aangaan was eng, maar noodzakelijk, van levensbelang. Ik zeg eng, omdat het natuurlijk ook niet gaat zonder gezonde kwetsbaarheid. Brené Brown inspireerde met haar wereldberoemde TED Talk over kwetsbaarheid en haar boeken over dit thema. Maar geïnspireerd worden en beamen is stap 1, het doen is heel wat anders. Ik moest de moed vinden om mensen toe te laten en erop te vertrouwen dat ik niet wéér afgewezen zou worden. Een keerpunt was het inzicht dat kwetsbaarheid geen zwakte is, maar een bron van kracht. Echte verbinding ontstaat wanneer we durven delen wat onszelf bezighoudt én zonder ons daarin op te sluiten óók oprecht luisteren naar elkaars verhaal.

Verbinding begint ook bij jezelf. In mijn geval moest ik terug naar mijn wond: mijn pestverleden en de gemiste steun van mijn ouders. Pas toen ik eigenaar werd van dat verhaal en vergeving vond – ook richting mijn ouders – kon ik me werkelijk gaan openstellen voor anderen. Wie met zichzelf in het reine is, straalt authenticiteit uit, en dat schept vertrouwen, de basis van invloed.

RISICO: DURF TE GROEIEN

De tweede wet van transitie is *risico*. Leiderschap vergt moed: de bereidheid om risico's te nemen en uit je comfortzone te treden. Een leider zonder lef speelt voortdurend op veilig en belemmert zo zijn groei. Wie geen risico durft te nemen, vermijdt uitdaging en verandering, en blijft steken in middelmatigheid. Toch is het vermijden van risico een veelvoorkomende faalfactor. Waarom? Omdat risico nemen inhoudt dat je kunt falen, dat je gekwetst kunt raken of niet iedereen tevreden zult stellen. Maar zonder het lef om risico's te omarmen, komt niemand echt verder.

Nu zou je kunnen denken: 'buiten de comfortzone', dat is niet vernieuwend. Dat klopt. Echter, 'buiten de comfortzone' veronderstelt wel eerst een comfortzone, de secure base waarover we het gaan hebben. Bied jij dit als leider werkelijk? Ben je echt veilig, zodat je een platform bent voor ongekende groei?

Ik weet hoe verleidelijk schijnveiligheid is. Jarenlang vermeed ik risico's uit angst voor afwijzing: diep vanbinnen geloofde ik dat ik niet goed genoeg was. Uiteindelijk bleek die angst een leugen die mij klein hield. Een doorbraak kwam toen ik in een kring van vaders als enige man zonder kinderen mijn onzekerheid durfde te delen. Hoewel alles in mij wilde zwijgen, vertelde ik toch hoe pijnlijk het was dat niemand mij 'papa' noemt. Het voelde als een sprong in het diepe, maar in plaats van afwijzing bracht het juist verbinding: de anderen steunden me onvoorwaardelijk. Ze boden me een *secure base* – een begrip uit de hechtingstheorie dat George Kohlrieser introduceerde in de wereld van leiderschap – waardoor ik de moed vond om die sprong te wagen. Dat moment heeft me laten zien hoeveel kracht er schuilt in het wél nemen van risico's: pas als je durft te springen, kun je echt iets nieuws ontdekken. Wie nooit risico neemt, zal ook nooit duurzame impact maken.

CONFLICT: DE UITNODIGING VAN VERSCHIL

Waar mensen samenwerken of samenleven, is *conflict* onvermijdelijk. Sterker nog, conflict kan groei brengen als we het constructief aangaan. Een leider die conflicten uit de weg gaat, creëert slechts schijnharmonie en onderhuidse spanning. Vroeg of laat ondermijnt dat de samenwerking en brokkelt het vertrouwen af. De derde wet van transitie leert dat we conflict niet moeten vrezen, maar juist moeten omarmen

als kans om elkaar beter te begrijpen. Conflicten zijn in essentie goed, omdat ze gaan over verschillen tussen mensen. Verschillen van inzicht, ervaring, gevoelens, visie, kennis, enzovoort. Leidinggeven aan conflict is dus verbonden met je vermogen verschillen te omarmen.

Lange tijd heb ik zelf confrontaties vermeden, vooral met mannen die ik als autoriteit zag. Door mijn verleden was ik bang voor botsingen: ze raakten aan mijn onzekerheid. Zo heb ik jarenlang geworsteld om mijn vader aan te spreken op mijn pijn van vroeger. Hij was destijds directeur op mijn school en zag het pesten gebeuren, maar greep niet in. Die boosheid en teleurstelling kropte ik op. Pas vele jaren later durfde ik het gesprek met hem aan te gaan. Dat was niet gemakkelijk, maar uiteindelijk bracht het heling.

Er is een groot verschil tussen strijd en conflict. Het belangrijkste is dat bij strijd het hart dicht is, en bij conflict open. Confronterende ontmoetingen die gericht zijn op samen leren zijn pas echt mogelijk als er psychologische veiligheid heerst. En paradoxaal genoeg is het omgekeerde ook waar: die veiligheid neemt toe waar leiders voorgaan in conflicten aangaan. Amy Edmondson gebruikt de term psychologische veiligheid voor een cultuur van vertrouwen waarin iedereen zich vrij voelt om zich uit te spreken en fouten toe te geven, zonder angst voor afstraffing of gezichtsverlies. In zo'n veilige sfeer durven professionals problemen op tafel te leggen in plaats van ze onder het tapijt te vegen. En wie conflicten niet langer uit de weg gaat, krijgt de kans om te leren en te verbeteren. Dat opent de weg naar wederzijds begrip. Conflict hoeft geen breekpunt te zijn; het kan juist een uitnodiging zijn om eerlijker te graven en samen sterker uit de uitdaging te komen. En we zullen een van de grootste paradoxen van leiderschap ontdekken: organisaties en teams worden pas psychologisch veilig als er risico wordt genomen.

VERANDERING: DUURZAAM EFFECT VEREIST TRANSITIE

Leiderschap betekent met visie en focus navigeren in een wereld van *verandering*, waarbij je jezelf en je organisatie leidt in steeds – en vaak steeds sneller – wijzigende omstandigheden om duurzaam succesvol te zijn en te blijven. De existentiële uitdaging daarbij is dat verandering slechts gaat over de waarneembare buitenkant. De echte overgang zit binnenin en tussen mensen en groepen, daar waar de transitie

zich afspeelt: een proces waarin iets ouds eindigt en iets nieuws begint. Het raakt aan onze identiteit en de groepen en organisaties waar we onderdeel van zijn.

De vierde wet benadrukt dat leiderschap een voortdurend transitieproces is waarin emoties en het zoeken naar betekenis een hoofdrol spelen. Wie niet durft te veranderen of te vernieuwen, loopt vast. In een tijd van snelle verandering moeten leiders zichzelf blijven ontwikkelen en anderen meenemen door de onzekerheid heen.

Ik heb zelf diepe transities doorgemaakt. Ik had een succesvolle loopbaan als jurist en docent, maar voelde vanbinnen een leegte. Op zoek naar zingeving trad ik later, toen ik al op een nieuw pad was gekomen, in een klooster in. Anderhalf jaar leefde ik als monnik: een radicale keuze. Het was confronterend, als een tocht door een donker dal, omdat ik mijn oude identiteit – en zelfs mijn naam – losliet en werd teruggeworpen op de vraag: wie ben ik zonder titels of rollen? Toch bleek dit de opmaat voor een doorbraak in mijn groei. Ik moest eerst breken met mijn oude leven om een nieuw pad te vinden. Toen ik het verlies van zekerheden durfde te doorvoelen en de onzekerheid omarmde, ontvouwde zich een richting. Ik verliet het klooster als een kwetsbaarder en wijzer mens, met een hernieuwd besef van mijn roeping, en ... spoedig daarna was ik met een vrouw aan mijn zijde en waren we een gezin met een prachtige stiefdochter, die ik mijn dochter noem.

Transities zijn vaak pijnlijk of verwarrend, maar ze bieden vooral kansen tot vernieuwing. Charles Handy waarschuwde dat je op tijd moet vernieuwen, nog vóór je eerste succesformule uitgewerkt raakt. Wacht niet tot je vastloopt voordat je iets nieuws begint. Of zoals ik het graag zeg: een transitie vormgeven is de toekomst belangrijker durven maken dan het verleden, en bereid zijn te doen wat daarvoor nodig is. Dat betekent soms afscheid nemen van een vertrouwde rol, een succesvolle routine of een overtuiging die jou niet langer dient. Bij De School voor Transitie weten we dat verandering begint bij innerlijk werk. Hoe kun je anderen door verandering loodsen als je je eigen innerlijke veranderingen niet hebt aangekeken, en doorgemaakt?

Elke betekenisvolle transitie vraagt om vertrouwen: het vertrouwen dat na een periode van chaos weer een nieuwe orde ontstaat. Leiderschap is geen sprint, maar een pelgrimstocht, een voortdurende reis van worden en vernieuwen. Wie bereid is zichzelf steeds opnieuw uit te vinden en trouw te blijven aan zijn kern, blijft niet steken in transitie, maar komt telkens sterker tevoorschijn.

ROEPING: WETEN WIE JE BENT EN WAARVOOR JE STAAT

De vijfde en laatste wet is bij dit alles misschien wel de diepste drijfveer: *roeping*. Zonder een helder gevoel van roeping – een besef van waaróm je leidt en leeft – verliest leiderschap zijn richting en ziel. Veel leiders die ik ontmoet, worstelen met die vraag. Zonder roeping ga je al snel op de automatische piloot leven of leef je naar de doelen van anderen. Wie zijn roeping daarentegen wél helder heeft, bezit een innerlijk kompas – een brandend vuur – dat richting geeft aan zijn keuzes en kracht aan volharding. Je roeping kennen is in essentie weten wie je bent en welke betekenisvolle doelen je in je leven nastreeft.

De benedictijner monnik Anselm Grün, die ik bezocht in de Beierse abdij Münsterschwarzach, vatte het kernachtig samen: ‘Leiderschap is het leven dienen en mensen bezielen.’¹ In mijn eigen leven merk ik: wanneer ik handel vanuit mijn roeping om anderen te helpen groeien, gebeuren de mooiste dingen én boek ik die resultaten waar ik van droom. Dan heb ik invloed die niet komt door status of positie, maar door bezieling.

In de woorden van Grün: ‘De leider heeft zijn innerlijke roep te ontdekken om anderen te kunnen roepen, wakker te maken en te inspireren. Met andere woorden: hij moet bereid zijn om zijn innerlijke bron van motivatie te zoeken en aan te boren om bij anderen talenten te zien, te ontsluiten en tot wasdom te laten komen. De leider maakt daardoor resultaten mogelijk door de vreugde die hij in de samenwerking laat ontstaan.’²

Mijn eigen leiderschapsreis is uiteindelijk een zoektocht naar die roeping gebleken. Jarenlang volgde ik het pad van prestatie en status, maar pas toen ik durfde stil te staan, kwam de vraag bij me op: wat roept míj werkelijk? Het antwoord bleek niet in een functietitel te vangen. Ik ontdekte dat mijn diepste roeping is om een begeleider te zijn: iemand die anderen helpt hun weg te vinden. Of in eenvoudiger woorden: ik ben een vriend en een vader.

Dat besef was als een bekering. Hoewel mijn vrouw en ik samen geen kinderen kregen, kan ik toch op een andere manier vader zijn, als mentor en steun voor anderen, waardoor ik iets van mezelf nalaat in de mensen die ik begeleid. Die identiteit van vriend en vader is voor mij waardevoller dan welke titel ook.

IK GA OP REIS EN NEEM MEE ...

In elk hoofdstuk van dit boek gebruik ik werken uit de wereldliteratuur om de besproken thema's te illustreren en te verdiepen. Ik verweef de thema's naast deze verhalen met inzichten uit wetenschap en filosofie, zodat een rijke bedding ontstaat waarin de leiderschapsthema's tot leven komen. Kunst – en in dit boek literatuur in het bijzonder – is voor mij (en misschien voor jou ook?) een belangrijke en onuitputtelijke secure base: een anker van herkenning, reflectie, steun en uitdaging. De grote verhalen uit de literatuur houden net als andere kunstvormen ons steeds een spiegel voor. Ze ontroeren, irriteren en inspireren, en dagen je uit om met nieuwe ogen naar je eigen leiderschap te kijken.

Denk bijvoorbeeld aan *De ontdekking van de hemel* van Harry Mulisch.³ In deze epische roman werken twee vrienden en een uitzonderlijke zoon onbewust toe naar een hogere missie die hemel en aarde verbindt. *De ontdekking van de hemel* verkent een innerlijke én een uiterlijke reis vol transitie, waarin roeping en lotsbestemming centraal staan. Dit verhaal daagt je uit na te denken over leiderschap als een zoektocht naar betekenis en over het volgen van de stem die van binnenuit leidt.

Zo vormen ook literatuur, wetenschap en filosofie samen de voedingsbodem voor onze verkenning van leiderschap in transitie. We staan nu aan het begin van deze reis. Durf je de uitdaging aan om eerlijk naar jezelf te kijken in het licht van deze vijf wetten? Durf je je hart te openen en te ontdekken waar jouw groeikansen liggen? Het is mogelijk confronterend, maar waarschijnlijk vooral bemoedigend.

Beschouw deze inleiding als een kompas voor de hoofdstukken die volgen. In elk hoofdstuk duiken we dieper in een van de vijf wetten, met praktijkvoorbeelden en reflectievragen om jouw persoonlijke ontwikkeling te ondersteunen. Zoals in iedere heldenreis kom je onderweg obstakels en 'demonen' (je eigen angsten) tegen, en je keert getransformeerd terug met een schat aan wijsheid.

Ik reik je geen snelle oplossingen; in plaats daarvan wijs ik op het innerlijke werk dat gedaan moet worden, in verbinding met anderen. Het vraagt dat je je eigen pijn durft aan te kijken, je diepste verlangens serieus neemt en verantwoordelijkheid neemt voor je groei. Die weg vergt moed, maar brengt je bij de kern van echt leiderschap: invloed door integriteit, menselijkheid en betekenis.

Jouw reis begint hier, op de drempel van transitie. Moge dit boek een betrouwbare metgezel voor je zijn, door een open hart en een dienende houding. Welkom op de reis van transitie. Samen zetten we de eerste stap.

Alverna, oktober 2025,

Jakob van Wielink

DE EERSTE WET: VERBINDING

Verbinding is een noodzakelijke voorwaarde om als leider impact te hebben, invloed uit te kunnen oefenen en resultaat te behalen. Zonder verbinding kun je geen organisaties die uit mensen bestaan leiden. Tot zover een open deur, zou je kunnen zeggen. Leiders verbinden echter onvoldoende of onvoldoende goed, blijkt steeds weer in de praktijk. Dit bevestigen ook zakentijdschrift *Forbes*⁴ en organisatieadviesbureau McKinsey.⁵ Dat leiders onvoldoende, of onvoldoende goed, verbinden is vooral slecht nieuws omdat de meeste leiders van zichzelf de indruk hebben dat ze daar juist wél heel goed in zijn. De meeste leiders vinden zichzelf toegankelijk, empathisch, nieuwsgierig en beschikbaar. Hun deur staat altijd open. En ze zijn oprecht verbaasd dat er toch zo weinig inloop is, dat zo weinig medewerkers binnen stappen om eens van gedachten te wisselen of dat hun kinderen zo weinig met ze delen. De intentie van de leider om toegankelijk en verbindend te zijn, blijkt in de praktijk vaak op gespannen voet te staan met de mate waarin anderen hen als benaderbaar ervaren. Dat is de allerbelangrijkste en tegelijk de eerste reden waarom leiders falen. Het strekt zich dan ook als een paraplu uit over de andere factoren heen. Wanneer leiders onvoldoende of onvoldoende goed in staat zijn de verbinding aan te gaan met zichzelf, anderen, hun omgeving en doelen in het leven, ontbreekt het fundament onder hun leiderschap.

Voor mijzelf is verbinding vaak ook geen vanzelfsprekendheid. Er is weinig dat ik zo belangrijk vind als verbinding en toch heb ik er een ingewikkelde relatie mee. Als kind miste ik de natuurlijke aanleg om me aan te sluiten bij leeftijds- en klasgenootjes. Ik wilde het wel heel graag, ik wilde erbij horen. En misschien wilde ik wel te graag, of lukte het me in ieder geval niet op de manier die anderen prettig vonden. Het pesten dat daar mede het gevolg van was, heeft het thema verbinding vervolgens nog ingewikkelder gemaakt. Want de behoefte verdween niet, maar door

de realiteit van de afwijzing door die pestervaring is de angst om aansluiting te zoeken veel groter geworden.

Het werd dan ook gemakkelijker om groepen te begeleiden dan om er deel van uit te maken. In de rol van begeleider voelde ik me veilig; daar zat zelfbescherming achter. Liever stond ik voor de groep dan er middenin, want als leider – althans de perceptie die ik daarvan toen had – kon ik afstand houden en hoefde ik mijn kwetsbaarheid niet te tonen. Toch knaagde er iets: hoe meer ik me verschool achter mijn rol als leider, hoe verder ik verwijderd raakte van de verbondenheid én acceptatie waar ik zo naar verlangde. Er ontstond een innerlijk spanningsveld: ik wilde er zo graag bij horen, maar hield mezelf afzijdig onder het mom van leiderschap. Paradoxaal genoeg ontdekte ik dat ik pas werkelijk kon leiden toen ik het aandurfde om ook te volgen. Mijn leiderschap bleek pas echt vruchtbaar zodra ik mezelf toestond gewoon lid van de groep te zijn: gelijkwaardig, kwetsbaar en écht aanwezig in plaats van alleen verantwoordelijk. Het was eng om de controle los te laten en me als gelijke op te stellen, maar juist in die overgave voelde ik voor het eerst hoe het is om er écht bij te horen. Leiderschap bestaat niet zonder lidmaatschap, en andersom.

Ik heb er hard aan gewerkt om me opnieuw open te leren stellen, om me te durven aanbieden en verbinden, niet langer alleen in de rol van leider, maar juist ook als gewoon groepslid. Nog kan ik in oude pijn geraakt worden als iets mijn pestverleden triggert en me doet terugtrekken. Maar het lukt me steeds sneller om dat oude patroon te herkennen en me niet meer te laten gijzelen door mijn verleden. Sterker nog, die kwetsbaarheid is een sleutel tot echte verbinding geworden.

VERBINDING START IN VERBONDENHEID

Ons vermogen en onze bereidheid om verbinding aan te gaan, zijn op hun beurt weer gefundeerd in onze eigen verbondenheid. Verbondenheid die teruggaat op onze allereerste ervaring met welkom zijn, thuis, in ons gezin van herkomst, in groepen, op school, bij sport, verenigingen, de kerk of de moskee. De manier waarop we daar wel of niet welkom waren en dat ook ervaren hebben, vormt ons. Vanuit positieve ervaringen van erbij mogen horen zoals we zijn – *belonging* – vormen we positieve verwachtingen over nieuwe ontmoetingen, nieuwe groepen. Negatieve ervaringen, zoals buitengesloten worden, jezelf moeten aanpassen om ergens aan deel te mogen

nemen, de diner- of keukentafel die met spanning omgeven was (of gepest worden, zoals mij ook overkomen is), dragen we met ons mee als potentiële belemmeringen voor nieuwe verbinding. We worden dan terughoudend in nieuw contact. We kijken de kat eerst uit de boom, wachten misschien tot de ander eerst toenadering zoekt. Verbinding heeft alles te maken met onze ervaringen van veiligheid en onveiligheid.

Die ervaringen van veiligheid en onveiligheid vormen via onze hechting een blauwdruk voor ons vermogen om verbinding aan te gaan. Hechting ontstaat vanzelf, wanneer we geboren worden en opgroeien. De eerste aanleg voor onze hechting ontstaat al tijdens de zwangerschap in de baarmoeder. De levensfase van geboorte tot aan de jongvolwassenheid is voor de hechting daarna het meest vormend, hoewel onze hechting zich ook later verder kan ontwikkelen. Wanneer we geboren worden, zijn we als baby's hulpeloos en volledig afhankelijk van de zorg van anderen.

Wie overwegend veilig gehecht is, heeft als kind vooral goede ervaringen gehad met autoriteitsfiguren. Onze eerste hechtingsfiguren – meestal onze ouders of verzorgers – zijn immers ook onze eerste gezagsdragers. Wanneer zij op een betrouwbare en ondersteunende manier leidinggaven, leerde je je daaraan toe te vertrouwen. Die vroege, positieve ervaring met gezag fungeert als een innerlijk fundament van vertrouwen – een secure base, we komen op dat begrip nog uitvoerig terug – van waaruit je later zelf de sprong durft te wagen om leiding te nemen. Met dat vertrouwen in de rug weet je dat autoriteit niet iets is om te vrezen, maar iets wat in essentie veiligheid en groei kan bieden.

Leidinggeven begint bij het vermogen om te kunnen volgen. Wie nooit heeft geleerd zich af en toe door een ander te laten leiden, loopt bij gebrek aan latere positieve ervaringen als leider onherroepelijk vast. Een leider die moeite heeft met volgen, mist de ervaring van zo'n secure base en komt zichzelf tegen wanneer het erop aankomt. Daarentegen zal een leider die in zijn jeugd heeft ervaren dat hij kon rekenen op steun en sturing – dat hij mocht volgen in vertrouwen – later vanuit datzelfde vertrouwen anderen de weg kunnen wijzen op een gezonde, veerkrachtige manier.

Overwegend onveilige hechting ontwikkelt zich vooral wanneer er sprake is van te veel of te weinig emotionele afgrenzing door onze hechtingsfiguren. Met emotionele afgrenzing bedoel ik dat de ouder onderscheid kan maken tussen de eigen emotie en de emotie van het kind. Bij passende emotionele afgrenzing kan de ouder het kind ruimte laten voor de eigen emotie, ook wanneer die emotie anders is dan wat de ouder op dat moment zelf ervaart. Een ouder die voldoende emotionele

afgrenzing kan behouden, wordt wel geraakt door de emotie van het kind, maar neemt deze niet (en zeker niet uitvergroot) over. De ouder kan zo het onderscheid blijven maken tussen wat van het kind is en wat van de ouder zelf is. Voldoende emotionele afgrenzing leidt tot veilige hechting.

Bij niet-passende emotionele afgrenzing ontstaan onveilige hechtingsstijlen. Dit speelt wanneer de ouder onvoldoende in staat is onderscheid te maken tussen de eigen emoties en die van het kind. Bij te weinig emotionele afgrenzing neemt de ouder de emoties van het kind (vaak versterkt) over en houdt het kind vervolgens verantwoordelijk voor de eigen emotionele reactie. Emotionele uitingen van het kind die bij de ouder ongewenste emoties oproepen, worden zo ontmoedigd. Als kind leer je je dan aanpassen aan de goedkeuring van de ouder, maar je leert geen onderscheid kennen tussen je eigen emoties en die van je ouder(s). Bij te veel emotionele afgrenzing is er juist op voorhand geen ruimte voor het kind om emoties te uiten. Deze emoties worden door de ouder(s) afgekeurd, meestal doordat de ouders er zelf niet mee kunnen omgaan. Als kind pas je je aan en leer je om je eigen emoties te onderdrukken.

Onze hechtingsstijl wordt niet bepaald door de vraag of er wel of niet van ons gehouden werd. Liefde staat wel aan de basis van de zorg en aandacht die we nodig hebben, maar liefde alleen is niet voldoende. Ook liefdevolle ouders lukt het niet altijd om voldoende aan te sluiten bij onze specifieke behoeften. Met andere woorden: liefde en veilige hechting zijn geen synoniemen. We ontkomen er niet aan onze eigen hechtingsbeweging te onderzoeken voor ons eigen leiderschap. Voor welke triggers zijn wijzelf gevoelig, bijvoorbeeld rondom afwijzing, en hoe uit zich dat? Ongeveer de helft van de mensen is overwegend onveilig gehecht opgegroeid. Dat betekent ook dat gemiddeld de helft van de mensen die je ontmoet in je privéleven en op je werk de basisveiligheid missen om zich emotioneel gelijkwaardig te verbinden.

Doordat we als baby nog niet kunnen praten, en nog geen taal tot onze beschikking hebben om ervaringen te duiden, worden vroege ervaringen op een onbewust niveau opgeslagen in ons brein en in ons lijf. We hebben er geen herinneringen aan, omdat we nog geen taal hadden toen de ervaring werd opgeslagen. Dat onbewuste niveau van hechting vormt de blauwdruk wanneer we later bewust verbinding proberen te maken met anderen. Vanuit een veilige hechting kunnen we dat met positieve verwachtingen doen. Vanuit een onveilige hechting is dat veel moeilijker. De ander zal voor ons dan veel sneller ofwel als bedreigend overkomen, waardoor we afstand willen houden, of we stellen ons juist te afhankelijk op waardoor we te 'claimend' dichtbij komen.

Je vroegere hechtingservaringen liggen zo aan de basis van hoe je later je leiderschap vormgeeft, relaties aangaat en omgaat met onzekerheid. Psychologen Mario Mikulincer en Phillip Shaver onderzochten hoe hechting doorwerkt op latere leeftijd, en laten zien hoe veilige hechting emotionele regulatie en veerkracht bevordert.⁶ Onveilige hechting daarentegen leidt tot emotionele onzekerheid en instabiliteit. Gelukkig kan veilige hechting zich op latere leeftijd alsnog ontwikkelen. We noemen het dan verworven veilige hechting. Hechting vormt zo het fundament onder vertrouwen en kwetsbaarheid, onmisbaar voor verbinding en gelijkwaardige relaties.

ZELFBEELD

Er zit volgens Chris Argyris, Amerikaans bedrijfskundige en emeritus hoogleraar aan Harvard Business School, vaak een verschil tussen wat leiders denken en zeggen aan de ene kant en wat ze werkelijk doen aan de andere kant.⁷ Van dat verschil zijn ze zich vaak niet bewust.

Argyris maakt onderscheid tussen hoe een leider praat over zijn goede bedoelingen – de *espoused theory* – en hoe de leider zich in de praktijk gedraagt – *theory-in-use*. Mensen reageren vooral op het laatste. Wanneer ze verschil ervaren tussen wat ze in de praktijk merken van het gedrag van de leider en wat hij vertelt, zullen ze hun eigen gedrag richten op de praktijk. Een leider die zegt dat zijn deur altijd openstaat, maar op kritische vragen afhoudend reageert, nodigt niet uit tot een volgende ontmoeting. Het effect op de ander is dan niet wat ze beogen, maar wel wat ze met hun gedrag bereiken.

COGNITIEVE BIAS – VERTEKENING IN ONZE WAARNEMING

Als mensen denken we in het algemeen positief over onszelf en hebben we in zekere mate de neiging om onze vaardigheden boven het gemiddelde in te schatten. Statistisch gezien kan dat laatste echter natuurlijk niet kloppen. Dit fenomeen is een voorbeeld van een 'cognitieve vertekening' of vooringenomenheid – *bias* – waarvan wij als mensen, zoals we bedraad zijn met ons brein en zenuwstelsel, last hebben.⁸ Dit specifieke voorbeeld is bekend geworden als het Dunning-Kruger-effect, vernoemd naar de onderzoekers David Dunning en Justin Kruger.⁹

In hun onderzoek lieten ze mensen zichzelf scoren op bepaalde taken, ten opzichte van hun inschatting van hoe ze dachten dat anderen zouden scoren. Daarna werden deze zelfevaluaties afgezet tegen de onderlinge scores op basis van de werkelijke uitkomsten van de taken. Het bleek dat iedereen zichzelf bovengemiddeld inschatte ten opzichte van de rest van de groep, waarbij mensen met een lage uitkomst van de taken zichzelf flink overschat hadden en de mensen met een hoge uitkomst van de taken zichzelf onderschat hadden.

Volgens Dunning en Kruger komt dit doordat mensen die een bepaalde vaardigheid niet beheersen, ook de metacognitie missen om zichzelf op die vaardigheid goed te kunnen inschatten. Uiterst capabele mensen hebben natuurlijk wel gelijk wanneer ze zichzelf als bovengemiddeld vaardig beoordelen. De mensen die als bovengemiddeld vaardig uit de test kwamen, zouden dan over zo veel metacognitie beschikken dat ze daardoor kritischer zijn op zichzelf en het niveau van hun vaardigheden juist onderschatten.

Deze uitleg is later echter gefalsificeerd met een variant op het onderzoek, waarbij mensen ingewikkelder taken kregen voorgeschoteld. Dit keer moesten ze zichzelf niet relatief aan anderen inschatten, maar hun eigen niveau in absolute zin. Het bleek dat mensen die laag scoorden op de test, prima in staat waren om hun eigen lage niveau vooraf in te schatten. Mensen vinden het blijkbaar lastiger om hun prestaties ten opzichte van anderen in te schatten dan om hun prestaties op zich te waarderen.¹⁰

Hoewel de uitleg van het effect niet klopt, blijft wel overeind dat mensen hun vaardigheid ten opzichte van de anderen lastig kunnen inschatten. Wat maakt dan dat mensen zichzelf bij bepaalde taken graag bovengemiddeld inschatten? Hier blijken emoties en belang een belangrijke rol te spelen. Dunning en Kruger maakten bij hun onderzoek geen verschil tussen denken en voelen. Het Dunning-Kruger-effect kan vooral komen doordat mensen zichzelf graag beter voelen. Wanneer in een onderzoek bijvoorbeeld vooraf werd aangegeven hoe belangrijk een onderwerp was, bleken mensen zichzelf op onbelangrijke onderwerpen wel goed te kunnen inschatten. Wanneer het onderwerp wél als belangrijk werd aangegeven, ging emotionele betrokkenheid het denken in de weg zitten.

Zo blijkt maar weer hoe we, in de woorden van hersenwetenschapper en neuroloog Antonio Damasio, als mensen eerst voelende wezens zijn die hebben leren denken, dan denkende wezens die toevallig ook kunnen voelen.¹¹ Zowel in de ontwikkelingsgeschiedenis van de mens als in onze eigen persoonlijke ontwikkeling ontwikkelt het voelen zich voorafgaand aan het denken. Ons gehele zenuwstelsel wordt gedeeld door het denken en het voelen. Het is één stelsel, geen twee aparte. Maar het voelen is er altijd eerst, voordat we als kinderen de cognitieve vaardigheden ontwikkelen om duiding te geven aan wat de emoties ons willen vertellen.

Cognitieve biases beïnvloeden de manier waarop we waarnemen, interpreteren en begrijpen. Daarmee hebben ze grote impact op hoe we keuzes maken, situaties beoordelen en besluiten nemen. We scheppen een eigen werkelijkheid, die meestal niet helemaal overeenkomt met de realiteit en zeker niet met hoe iemand anders de realiteit beleeft. Omdat een cognitieve bias een blinde vlek voor onszelf is, is feedback van de ander zo belangrijk om er licht op te laten schijnen.

Onderzoeksbureau Gallup staat wereldwijd bekend om zijn decennialange, internationaal gestandaardiseerde opiniepeilingen die inzichten bieden in onder meer leiderschap, medewerkersbetrokkenheid en organisatiecultuur. Uit hun onderzoek blijkt dat een van de belangrijkste redenen waarom mensen organisaties verlaten niet zozeer de inhoud van het werk, het salaris, of de context van de organisatie is. Het is volgens hen de persoon van de direct leidinggevende en de mate waarin de medewerker met die leider ook verbinding kan maken.¹²

PERSON EFFECT

Wanneer we het hebben over verbinding, dan hebben we het ook over het *person effect*. Het person effect is de unieke manier waarop jij overkomt op anderen en waarop je je verbindt met anderen: welke indruk heb je op mensen wanneer je ze ontmoet, of wanneer je een ruimte binnenkomt? En welke indruk laat je na wanneer je een ruimte verlaat?

Je person effect kan zowel positief als negatief zijn. Je person effect gaat over de beleving van de ander, de mate waarin de ander het wel of niet fijn vindt om zich met jou te verbinden. Er spelen verschillende elementen mee in je person effect, zowel tastbaar als niet-tastbaar, die je niet allemaal helemaal zelf kunt beïnvloeden.

Je fysieke verschijning (denk aan lengte, postuur, maar ook je gender) speelt een belangrijke rol in je person effect, in combinatie met je kleding, leeftijd, nationaliteit en culturele achtergrond. Dit bepaalt veelal de eerste indruk, omdat dit het eerste is wat anderen waarnemen wanneer ze je ontmoeten. Elementen als je status en je reputatie kunnen nog aan deze eerste indruk voorafgaan. Daarnaast zijn je woorden, taalgebruik, stem, intonatie en mimiek medebepalend; deze kunnen een eerste indruk versterken of verzwakken.

De factoren die je person effect bepalen, zijn deels wel en deels niet te beïnvloeden, maar het hangt er ook van af hoe je ermee omgaat. Dat begint bij bewustzijn; en de belangrijkste manier om erachter te komen wat jouw person effect is, is de dialoog, en specifiek feedback ophalen. De vraag stellen aan mensen in je omgeving thuis, in je vriendenkring, op je werk, in je team, bij de sportclub, de kerk of de moskee. Die vraag durven stellen, die openhartige vraag: ‘Hoe ervaar jij dat ik me met jou verbind? En wat ervaar je daarin als positief en wat als negatief?’

HEATHCLIFF EN HET PERSON EFFECT: DE ONONTKOOMBARE AANWEZIGHEID

***Wuthering Heights*, Emily Brontë**

Wuthering Heights van Emily Brontë beschrijft het tragische verhaal over de intense liefdesrelatie tussen Heathcliff en Catherine Earnshaw op de ruige heide van Yorkshire.¹³ Gescheiden door een verschil in sociale klassen is de relatie gedoemd te mislukken; Catherine trouwt met iemand anders. Daardoor verandert Heathcliff in een obsessieve en wraakzuchtige man, wat doorwerkt in volgende generaties.

Heathcliff is in dit boek een personage wiens aanwezigheid een onmiddellijke en diepgaande impact heeft op iedereen om hem heen. Zijn person effect is intens en allesbepalend: hij trekt mensen aan met een magnetische kracht, maar duwt hen tegelijkertijd ook van zich af. Vanaf het moment dat hij als verweesde jongen in *Wuthering Heights* arriveert, verandert de dynamiek in het huishouden voorgoed. Mr. Earnshaw beschouwt hem als een zoon, maar zijn adoptieve broer

Hindley haat hem onmiddellijk. Catherine, de vrouw die zijn leven zal beheersen, voelt zich tot hem aangetrokken op een manier die even destructief als onvermijdelijk is.

Heathcliffs person effect is voelbaar in elke scène waarin hij zich bevindt. In zijn jeugd is hij stil, maar zijn zwijgen spreekt boekdelen. Hij dwingt anderen tot een houding tegenover hem – liefde, afkeer, bewondering of angst – maar neutraliteit is onmogelijk. Later, als volwassen man, keert hij terug als een getransformeerde figuur: gekweld, berekenend en onweerstaanbaar. Zijn aanwezigheid dringt zich op, zowel fysiek als emotioneel. In zijn nabijheid raken mensen gespannen, op hun hoede of juist onverklaarbaar verleid. Edgar Linton, de man van Catherine, voelt zich steeds kleiner worden in zijn aanwezigheid, alsof Heathcliff de lucht uit de kamer trekt. Tegelijkertijd kan Catherine, ondanks haar liefde voor Edgar, Heathcliff nooit werkelijk loslaten.

Het meest schrijnende aspect van Heathcliffs person effect is dat het ook na zijn vertrek voelbaar blijft. Wanneer hij afwezig is, blijft zijn schaduw over de anderen hangen. Hun keuzes, hun gedachten, zelfs hun dromen worden door hem beheerst. Brontë laat zien dat het person effect niet alleen te maken heeft met hoe iemand overkomt, maar vooral met wat iemand in de ander oproept. Heathcliff belichaamt een aanwezigheid die niet genegeerd kan worden: hij is een krachtveld waarin anderen zich verliezen, vechten of ten onder gaan. Zijn invloed is even intens als verstikkend, even fascinerend als destructief.

In *Wuthering Heights* wordt het person effect zo een middel om de diepste menselijke emoties bloot te leggen. Heathcliff laat zien hoe sommige mensen met hun aanwezigheid een kamer helemaal kunnen vullen en – lang nadat zij zijn vertrokken – de wereld van de ander blijvend veranderen.

LEIDERSCHAP EN OUDERSCHAP

Bewust omgaan met je person effect roept op tot zelfreflectie over je leiderschap. Door je bewust te worden van je innerlijke waarden, overtuigingen en drijfveren, kun je meer sturing geven aan je eigen gedrag. Pas in het effect op de ander ligt echter de impact van je leiderschap. Daar feedback op krijgen is nodig om licht te laten schijnen op de blinde vlek van het verschil tussen je binnenwereld en je effect op de buitenwereld.

Je zou hier – en dat geldt voor leiderschap in de breedte, én voor de andere factoren die nog volgen – mooie parallellen kunnen trekken met ouderschap. Dan kunnen we ontdekken dat ouderschap en leiderschap ten diepste verbonden zijn. Beide rollen draaien om verantwoordelijkheid nemen voor anderen, om begeleiden en ondersteunen en ontwikkeling mogelijk maken. Ouderschap en leiderschap kennen zo vergelijkbare uitdagingen en valkuilen.¹⁴

De uitdaging zit erin om ruimte te scheppen voor ontwikkeling en groei, en tegelijkertijd te begrenzen. Eerst de liefde, dan de grens. Om een omgeving te creëren die veilig genoeg is voor anderen om te kunnen groeien en bloeien, en tegelijk voldoende uitdaging en aanmoediging te bieden om die groei te realiseren. Mogelijke valkuilen: te beschermend zijn, onrealistische verwachtingen hebben, of het eigenbelang voorop laten staan.

DIALOOG ALS EMPATHISCHE ONTMOETING

Verbinding heeft vooral te maken met je vermogen om een dialoog te voeren. Dialoog is het vehikel waarmee je verbinding bereikt. Dialoog voeren vereist volgens theoretisch fysicus en filosoof David Bohm de bereidheid om samen op zoek te gaan naar een grotere waarheid dan elk van de gesprekspartners voorheen kende.¹⁵ Dialoog is dan niet alleen een manier om informatie uit te wisselen, dialoog is een vorm van samen denken, waarnemen en voelen, een proces dat begrip en daarmee transformatie kan bevorderen. Dus niet op voorhand op zoek naar juist/onjuist, gelijk/ongelijk, of eens/oneens. Eerst de ontmoeting en de nieuwsgierigheid.

Echte dialoog begint voorbij je eigen gelijk met nieuwsgierig zijn. Nieuwsgierigheid naar de ander, maar net zo goed naar onszelf: waarom triggert deze opmerking me? Waarom voelt het ongemakkelijk? Wat kan ik leren als ik mijn gelijk halen minder belangrijk maak dan begrijpen?

Dialoog is een bijzondere vorm van gespreksvoering, omdat de uitkomst van de dialoog niet op voorhand vaststaat. Het gaat er niet om je gesprekspartner op andere gedachten te brengen of ergens van te overtuigen. Daarmee onderscheidt een dialoog zich ook van een discussie of een debat. Dialoog gaat vooral over nieuwsgierig kunnen zijn naar het perspectief van de ander.

Wanneer we organisaties zien als een afspiegeling van de maatschappij, zoals in de *corporate* antropologie inmiddels gemeengoed is geworden, dan hebben mensen niet alleen een economische (productie)waarde, maar ook een sociale en culturele waarde. Deze waarden, die mensen meenemen de organisatie in, zijn inherent en onvervreemdbaar aan het mens-zijn. De Canadese socioloog Michèle Lamont heeft haar leven lang sociale en maatschappelijke klassen onderzocht, en mechanismen van waardering en uitsluiting.³⁸ In Canada heeft zijzelf als oorspronkelijk Franstalige ervaren wat een minderheidspositie inhoudt. Zij benadrukt het belang van herkenning en expliciete erkenning van de fundamentele waardigheid die we als mensen gemeenschappelijk hebben.

Toch is erkenning alleen niet altijd voldoende, of zelfs niet effectief. Mensen kunnen erkenning ook ervaren als een legitimering of versterking van hun slachtofferpositie. Hierdoor kunnen ze verstrikt raken in gevoelens van hulpeloosheid of boosheid over geleden onrecht en ontstaat er geen beweging naar verandering. Filosoof Nancy Fraser maakt dan ook onderscheid tussen bevestigende erkenning en transformerende erkenning.³⁹ Bij *bevestigende* erkenning wordt de ander wel gezien en geaccepteerd, maar binnen eventueel geldende beperkingen. *Transformerende* erkenning biedt meer dan alleen bevestiging, het probeert ook heling te bieden. Transformerende erkenning bevestigt waar nodig de geleden pijn, maar erkent tegelijkertijd dat tegenslag en lijden bij het leven horen. Zo ontstaat er ruimte om het individuele te laten aansluiten bij het collectieve. Taal luistert hier nauw. Erkenning van verschillen en van eigenheid is belangrijk, een gezamenlijke weg vooruit ook.

Als leider heb je niet alleen met diversiteit en meerstemmigheid te maken. Je hebt uiteindelijk ook je eigen tegenspraak te organiseren. Zo voorkom je dat je vanuit een blinde vlek of vanuit een dynamiek van groepsdenken tot besluiten komt. Een rol als *devil's advocate* in je omgeving introduceren, kan dan goed van pas komen, waarbij iemand de taak krijgt om een tegengeluid te laten horen, ongeacht hun persoonlijke of professionele visie of standpunt. Het is dan wel weer aan te bevelen deze rol te laten rouleren, om te voorkomen dat de dynamiek zich vastzet in het team of de rol aan de persoon gaat kleven.

Verbinding, daar begint het mee. Verbinding als fundament en basis onder de samenwerking in je organisatie, zodat je doelen en resultaten kunt halen. Daarover meer in het volgende hoofdstuk.

BELANGRIJKE INZICHTEN VOOR ONDERWEG

1. **Verbinding is het fundament**

Zonder werkelijke verbinding met jezelf, anderen, je omgeving en je doelen ontbreekt de basis voor effectief leiderschap. Gezonde en vruchtbare verbinding wordt mogelijk vanuit (verworven) veilige hechting. Het beïnvloedt hoe je leiderschap vormgeeft, relaties aangaat en met onzekerheid omgaat.

2. **Je intenties bepalen niet jouw effect**

Er bestaat vaak een kloof tussen de bedoelingen van leiders en hoe ze daadwerkelijk worden ervaren (person effect). Wees je hiervan bewust. Er is open, eerlijke dialoog en feedback nodig om deze kloof te dichten.

3. **Dialoog vereist moed en empathie**

Dialoog is een ontmoeting die vraagt om nieuwsgierigheid, het vermogen om werkelijk te luisteren en je oordeel uit te stellen. Het betekent risico nemen, kwetsbaar zijn en bereid zijn onzekerheid uit te houden en controle los te laten.

4. **Parafraseren is essentieel voor verbinding**

Parafraseren is veel meer dan herhalen. Het toont je empathie, bevordert wederzijds begrip en verdiept de ontmoeting door actief in het verhaal van de ander te stappen. Hoewel het aanvankelijk meestal ongemakkelijk en zelfs wat gekunsteld aanvoelt, versterkt het uiteindelijk de verbinding en veiligheid in communicatie.

5. **Stilte en intimiteit zijn waardevolle instrumenten**

Stilte is confronterend, maar vruchtbaar, omdat het uitnodigt tot reflectie en diepere betekenis. Het vermogen om stiltes uit te houden en ze betekenis te geven is nauw verbonden met je vermogen om intimiteit en nabijheid toe te laten en te creëren.

DRIE VRAGEN AAN DE LEIDER

1. Impact van je hechtingsgeschiedenis

Welke vroegere ervaringen met nabijheid of afwijzing herken je bij jezelf, en hoe beïnvloeden ze je leiderschap op dit moment?

2. Feedback op je person effect

Wanneer heb je voor het laatst expliciet feedback gevraagd over hoe anderen jouw aanwezigheid en verbinding ervaren, en wat hield je mogelijk tegen om dit vaker te doen?

3. Dialoog en stilte

Wanneer heb je recent ervaren dat stilte in een gesprek iets essentieels blootlegde of juist verhulde, en wat zegt dit over jouw eigen comfort of ongemak met stilte?

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. Bovendien 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. Je roeping als leider in een wereld van verandering* – dat hij schreef met Riet

VOOR LEIDERS DIE VERLANGEN NAAR DE VOLGENDE STAP IN HUN LEIDERSCHAP

Leiderschap gaat over het vermogen om betekenisvol richting te geven aan mensen en organisaties in tijden van verandering. Het vraagt lef om te vernieuwen én de wijsheid om trouw te blijven aan wat wezenlijk is.

Hoe vind je als leider evenwicht tussen continuïteit en vernieuwing? Als leider word je voortdurend uitgedaagd om bestaande kernwaarden en doelen te beschermen terwijl je flexibel moet inspelen op nieuwe omstandigheden. De kunst om dit spanningsveld effectief te hanteren, is vormgeven aan transitie.

In *De 5 wetten van transitie* verkent Jakob van Wielink op openhartige en inspirerende wijze de essentiële wetmatigheden van transitie. Hij laat op vernieuwende wijze zien hoe je de vijf meest voorkomende faalfactoren in leiderschap vertaalt naar krachtige principes voor succesvolle transitie: verbinding, risico, conflict, verandering en roeping.

Vanuit ruim twintig jaar ervaring geeft Van Wielink onmisbare perspectieven, persoonlijke bespiegelingen en concrete handvatten die je uitdagen om je leiderschap verder te verdiepen en versterken. Hij gebruikt daarbij aansprekende voorbeelden uit wereldliteratuur en filosofie. Dit boek bemoedigt je op jouw weg als leider in de verschillende rollen van je leven.

‘Leiderschap gaat over hoofd, lijf, hart en ziel. Dat maakt dit boek op uitnodigende wijze duidelijk.’ – Prof. dr. Yvonne Burger, Center for Executive Coaching Vrije Universiteit Amsterdam



Jakob van Wielink is founding partner van De School voor Transitie. Hij is coauteur van onder meer *Taal van Transitie*, dat op de shortlist stond voor Managementboek van het Jaar 2021.

