

50 Jaar Leidinggeven

50 Jaar Leidinggeven

© 2025 xpan edition

Auteur: Paul Ch. Donders

Redactie: Marja van der Linden-Taal

Ontwerp cover: Renate Rijnberg – www.renaterijnberg.com

Beeld cover: Jacqueline de Haas

Vormgeving binnenwerk: Mirre Korevaar

Jaar van uitgave: September 2025

Uitgave: xpan edition, Hoornaar, Nederland

www.xpan.one/nl

ISBN: 978-90-830445-8-3

NUR: 808

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een databank, of doorgegeven in welke vorm of op welke wijze dan ook – elektronisch, mechanisch, gekopieerd, gescand of op enige andere wijze – behalve voor korte citaten in recensies of artikelen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

**LEIDINGGEVEN
MET PASSIE
EN PLEZIER**

50 JAAR LEIDINGGEVEN

PAUL CH. DONDEERS

Toen Jeroen, onze oudste zoon, mij in de herfst van 2024 uitdaagde eindelijk eens mijn levensverhaal op te schrijven, was dat de start van deze expeditie. Een goede vriend en klimmaat Han van Westerop vertelde mij in die tijd hoe zijn schoonvader nooit kon en wilde praten over de angstaanjagende jaren van de Tweede Wereldoorlog. Pas in de laatste jaren van zijn leven is hij zijn verhaal gaan opschrijven, en dat was voor hem, maar zeker ook voor zijn familie heel belangrijk. Mijn idee was dan ook: zo lang ga ik niet wachten, en ik zie dit boek dan ook als een tussenstop.

Vandaag zit ik in de wachtruimte van de bestralingsafdeling van het UMC in Utrecht en ga mijn 26e bestraling (in een serie van 35) meemaken. Toen ik begon aan dit boek in oktober 2024 was mijn perspectief: ik ben nu 67 en ik wil wel heel graag minimaal 100 jaar worden. Toen ik in januari dit jaar de diagnose kanker kreeg, reduceerde dat perspectief zich in de eerste weken tot 72. Gelukkig zit ik vandaag na een operatie, hormoontherapie en een serie bestralingen weer op 80 tot 90? Meer daarover in het hoofdstuk 'Leidinggeven en kanker'.

En zo beleef ik mijn levensverhaal en mijn werk als leidinggevende en adviseur ook steeds weer: ik droom, ik maak plannen, het leven gebeurt, ik leer ervan, ik pas me aan, ik ben enorm dankbaar en ik ga gewoon weer dromen.

Deze expeditie, het schrijven van dit boek, is voor mijzelf dus vooral een **feest van dankbaarheid**. Dank aan Sylvia, met wie ik nu al meer dan 50 jaar samen ben en die mij inspireert en de moeder van onze drie fantastische kinderen is. Dank aan Jeroen en Emily, Vivian, Robin en Bea, die als onze kinderen en schoondochters mijn leven zo enorm verrijken.

Dank aan mijn ouders, mijn familie, mijn vele vrienden. Dank aan mijn unieke en zeer begaafde collega's binnen xband Nederland, Zuid-Afrika en heel de internationale xband community.

Dank aan de vele mentoren die mij begeleid hebben tijdens mijn levensreis en die in dit boek ook terugkomen.

Dank aan Mirjam de Baat, die mijn handschrift omgetoverd heeft in leesbaar Nederlands, aan Annette van Dijk, die mij al 15 jaar begeleidt in het bouwen en publiceren van mijn boeken, aan Renate Rijnberg, die ook al jarenlang mijn boeken vanbinnen en vanbuiten vormgeeft.

Dank aan Marja van der Linden-Taal, die als geen ander de complete taalcorrectie van mijn boeken op zich neemt en dus altijd de juiste puntjes op de i zet.

Dank aan Mirre Korevaar, die dit boek vanbinnen compleet heeft vormgegeven.

En zeker ook dank aan mijn Schepper, die mij bedacht, geïnspireerd en begeleid heeft door heel deze expeditie tot nu toe, en zoals ik geloof, dit ook heel de komende expeditie zal doen.

100 verhalen

Het is een boek geworden met heel veel persoonlijke verhalen. En dat zijn vooral mijn eigen verhalen. Misschien vraag je je wel af tijdens het lezen: 'Hij ziet het wel aardig positief, dat leven!' Die indruk kan zeker ontstaan. Maar dat komt omdat ik de keuze heb gemaakt geen negatieve verhalen te vertellen en zeker niet over andere mensen. Natuurlijk waren die er ook, maar ze zijn niet nodig voor dit verhaal: 'Vijftig jaar leidinggeven met passie en plezier'. Mijn eigen fouten heb ik uiteraard wel meegenomen, want dat waren ook meestal interessante bouwstenen in mijn lessen rondom leidinggeven.

100 principes

In al de fases van mijn eigen ontwikkeling in leidinggeven heb ik steeds weer opnieuw prachtige principes van leidinggeven ontdekt. Dus na elk hoofdstuk sluit ik af met de vijf tot negen principes die hier zichtbaar worden. Je kunt dus ook alle 100 verhalen schrappen en alleen de 100 principes bekijken en checken welke het beste bij jou passen en waar je het meeste mee kunt.

Na elk hoofdstuk volgt er een pagina voor jou om jouw eigen ontdekte principes op te schrijven en zo dit boek als jouw eigen expeditie te gebruiken om jouw unieke leiderschapsprincipes te beschrijven.

Mijn uitnodiging voor jou: word door de combinatie van verhalen en principes geïnspireerd om

- jouw eigen verhaal te ontdekken;
- jouw eigen manier van leidinggeven te ontwikkelen;
- jouw leiderschapscompetenties verder te ontwikkelen.

Mijn speciale dank aan al die bijzondere leidinggevendenden die ik in de laatste 40 jaar een stukje heb mogen ondersteunen in hun eigen expedities. Ik noem jullie hier in de wetenschap dat ik niet iedereen kan noemen. En om jullie privésfeer te beschermen, noem ik alleen jullie voornamen en beginletter van de achternaam. Van jullie allemaal heb ik enorm veel geleerd!

Uit Duitsland: Michael H., Jürgen M., Henning V., Uwe P., Herrmann B., Cord M., Markus H., Constance von S., Jörg M., Sebastian P., Eva B., Alexander B., Conrad F., Hans-Albrecht von W., Stefan S., Ulla B., Friedbert G., Debora K., Niels K., Michael B., Alexander D., Christian L., Arnold G., Lutz G., Petra R., Stefan R., Thomas S., Rainer W., Wolfgang W.

Uit Nederland: Harm R., Jan Bernard S., Menno H., Roy van O., Mark van H., Niek Jan S., Peter S., Pieter van der K., Pieter V., Tim van W., William de H., Luuk von M., Gert S., André H., Mart-Jan R., Ronald R., Elzo E., Sharzad H., Reinier K., Sietze van der W., Gerjan P., Trineke P., Annemiek S., Karin B., Gerhard H., Bas H., Roel L., Matthijs S., Mieke de M., Marthijn de J., Mirjam S., Toon G., Bert van H., Thimo K., Abwin L., Dianne D., Arie K., Chris L., Carl L., Matthijs van der P., Marjanne van de V., Steve en Willy S., Peter B., Bart de B., Ard de R., IJsbrand en Caroline S., Ben V., Jaap van den P., J.P. van der G., J.P. van S.

Uit Afrika: Alan P., Anton V., Nico N., Kobus N., Pieter F., Gauche R. en Marijke R., Graham P., Jan Y., Vonnice M., Monte H., Gideon G., Jacques van B., Benita G., Mike T., Dick van der W., Danny en Garita de W., Brandon en Keri P.

Uit andere landen: Wilf G., Marc de L., Frederico G., Amanda F., Jacky W., Sophia P.

Ten slotte de twee mensen die met recht veel over mij kunnen zeggen en mij al meer dan vijftig jaar heel goed kennen: Sylvia Donders en Vincent Zeylmans.

Vincent is niet alleen al vijftig jaar een zeer goede vriend, maar ook een partner in xpand en Persolog Nederland. Wij hebben heel wat reizen samen gemaakt, heel wat mensen samen gediend, en naast Sylvia is hij zeker iemand die iets over mijn leiderschap en vakmanschap kan zeggen.

Dus heb ik hun allebei gevraagd om een klein voorwoord te schrijven, zodat je ook nog een kleine inkijk in mijn verhaal krijgt van mensen 'die het kunnen weten'.

Dank aan jou, lezer, dat je meegaat op reis!

Paul Donders

Voor u ligt het boek dat Paul het afgelopen jaar geschreven heeft over zijn leven. Een leven dat we sinds ons 17e samen hebben geleefd. We hebben samen enorm veel mooie dingen meegemaakt. Dingen mogen opbouwen, en daar ook mooie vruchten van mogen zien. Ons leven samen is iets waar ik heel erg dankbaar voor ben. Afgelopen kerstdiner met alle xband-mensen viel me dit ook weer op: ik hoorde daar weer allerlei verhalen van hoe we impact mogen hebben op anderen. Dan denk ik: Wat een rijkdom! Wat een rijkdom om iets voor mensen betekend te mogen hebben. Ik had nooit kunnen bedenken toen we 17 waren, hoeveel mooie dingen we samen hebben mogen beleven, van hoeveel mooie ontwikkelingen we deel uit hebben mogen maken.

Ik hoop dat u, door dit boek, met ons mee mag leren en mee mag genieten van die vruchten.

Zeist, juli 2025

Sylvia Donders

Mijn vrouw Birgit had rond haar 20e levensjaar verschillende ervaringen met leidinggevend opgedaan. Na opgegroeid te zijn in een christelijk ouderlijk huis, waar de vader een autoritair gezag uitoefende, en een kerkgemeente die zich eveneens tot een rigide structuur geroepen voelde, besloot ze – voordat ze op een later tijdstip ging studeren – eerst op haar 16e een tussenjaar in te plannen. Ze werd medewerkster in een christelijke organisatie, die een vakantieressort op Corsica onderhield. De laatste maanden van haar vrijwilligersjaar werd ze naar dit zonnige eiland gestuurd om mee te helpen in de keuken. Ze kwam hier onder het bewind van een Zwitserse kok, een cholerisch persoon, die er geen enkele twijfel over liet bestaan wie de baas was. Hij commandeerde zijn team, en de prestatie was nooit goed genoeg. Tussen haakjes is het voor een kok waarschijnlijk ook niet eenvoudig om met een democratische leiderschapsstijl hongerige gasten tevreden te stellen en hun eten op een attractieve manier te serveren met hulp van welwillende maar ongeschoolde assistenten.

Daarna verliet ze vroeg haar kleine dorp waar ze was opgegroeid om een opleiding in Frankfurt te gaan volgen. Hier vond ze een plek in een woongroep die bij een christelijke jeugdbeweging was aangesloten. De verantwoordelijke was niet veel ouder dan zij, en het bleef een onbeantwoorde vraag hoe ze in deze leidinggevende rol terecht was gekomen. Met vaardigheden leek dit in ieder geval weinig te maken te hebben. Wél was duidelijk dat er gehoorzaamheid werd verwacht.

De opleiding in de verpleging liet eenzelfde patroon zien. Die vond plaats in een klein ziekenhuis, dat ooit door diaconessen was opgericht. Een paar van hen leefden nog, en die zagen zich ook geroepen om hun functie tot hun dood toe uit te oefenen. Sterven in het harnas. De manier van kennisoverdracht, controleren en feedback geven stamden dan ook – ten minste voor een deel – van personen die in de negentiende eeuw waren geboren.

Als afgestudeerd verpleegster wilde Birgit nog één keer in zichzelf investeren in de vorm van een DTS-school, een opleiding die je fit voor het leven zou maken en vragen beantwoorden over de omgang met jezelf, je medemensen en God. Er lag een focus op verschillende gebieden van creativiteit. Dit sprak Birgit altijd al aan. Deze training vond in Biel in Zwitserland plaats. De cursus werd geleid door twee personen, die voor het eerst in deze rol stapten. Opnieuw was het voor Birgit niet duidelijk welke kwalificatie een eindverantwoordelijke eigenlijk moest meebrengen om deze functie te kunnen of mogen uitoefenen. Wél had ze het gevoel dat veel onzekerheid werd gecompenseerd door druk uit te oefenen. Vragen stellen werd niet gewaardeerd. Alternatieve ideeën werden al snel als kritiek geïnterpreteerd. En als er weinig inzicht over de opvattingen van deze twee personen volgde, kreeg je al snel het etiket ‘rebel’ opgeplakt.

Aan het eind van deze DTS volgde er nog een ‘outreach’, een soort tournee bij bevriende organisaties. Eén station was in 1987 de christelijke studentenbeweging in Dortmund, waar Paul Donders verantwoordelijk voor was en die hij in dit boek beschrijft.

Omdat het voor Birgit een vraag was waar ze haar beroep als verpleegster wilde gaan uitoefenen, keek ze met een bijzondere interesse naar deze ‘landing places’ van bevriende organisaties, omdat ze hier misschien de verpleging met verworven sociale contacten zou kunnen combineren. Het viel haar meteen op dat leiderschap hier op een totaal andere manier werd geleefd dan ze tot nu toe had gezien en persoonlijk ervaren. Het ging hier niet om een je onderwerpen aan de wil, visie of zogenaamde roeping van de leider – maar leidinggeven werd hier geleefd als een dienst aan jou om je potentieel te ontdekken, je capaciteiten te ontwikkelen en jou zo succesvol mogelijk te maken. Om het verhaal af te ronden: twee jaar later ontmoette ik Birgit in

Dortmund, en we trouwden in 1992. Vaak sprak zij erover dat het kennismaken met deze andere manier van leidinggeven voor haar een ‘inner healing’ was na de pijn, de littekens en de kwetsingen die ze de jaren daarvoor had opgelopen.

Paul werd voor haar een persoonlijk mentor, die haar begeleidde toen ze beroepsmatig nog eens een volledig nieuwe keuze wilde maken. Tot de dag van vandaag – nu 40 jaar later – hebben de woorden van Paul voor haar gewicht, vanwege het vertrouwen dat er in die tijd was opgebouwd. Ze spreekt over de tijd vóór Dortmund als een levensfase waarin ze het gevoel had in een verkeerde familie en omgeving te zijn opgegroeid. De enige plek waar ze een ‘thuis’ beleefde, was Dortmund.

Toen Birgit Paul ontmoette, kende ik hem al meer dan tien jaar. We zijn elkaar rond 1973/1974 tegengekomen in de in dit boek beschreven christelijke hippiestudentenbeweging, allebei nog geen 20 jaar oud. Er waren zo’n 25 leiders van de vestigingen in de verschillende landen van deze organisatie. Daar behoorden Paul en ik ook bij. Paul beschrijft in zijn boek dat we een aantal keren per jaar bij elkaar kwamen met ‘de grote baas’. In die tijd viel al op dat Paul ‘anders’ was. Wij vonden het allemaal allang prima dat wij op jonge leeftijd verantwoordelijk waren voor grote jeugdgroepen. Het systeem was dat de boss van het geheel iets in je zag. Dan werd deze leidinggevende verantwoordelijkheid aan je overgedragen.

Voor Paul was dit onbevredigend. Hij verbond leidinggeven met competentie en niet met een ondoorzichtige systematiek van gehoorzaamheid, sympathie of het gevoel dat iemand ervoor geroepen zou zijn. Als Paul voorzichtig kritiek uitoefende dat iemand misschien wel een zeer zachtzinnige persoonlijkheid had, maar beslist geen leider was, voelden we intuïtief aan wat hij bedoelde – maar we waren beslist niet in staat om te definiëren wat dan een leider zou zijn.

Dit werd duidelijker toen de studentenbeweging na tien jaar door een leiderschapscrisis in elkaar stortte. Van de 25 vestigingen werden er veel gesloten. Andere sloten zich aan bij vergelijkbare bestaande organisaties, kerken of christelijke gemeenten. Veel van de toenmalige leiders kwamen in een crisis terecht omdat het bestaande systeem van de ene dag op de andere niet langer bestond. Ze waren vooral in de

richting gelopen die uitgestippeld was, zonder er zelf al te intensief over na te denken.

Hier verraste Paul door de ontwikkeling van een totaal nieuwe visie, het oprichten van een eigen werk en het uitbouwen van een eigen internationale organisatie met verschillende bedrijfstakken die tot vandaag bestaan.

Het boek van Paul kan irriteren. Tenminste, in het begin. Als positief en optimistisch persoon schrijft hij in de inleiding: 'Ik heb de keuze gemaakt geen negatieve verhalen te vertellen en zeker niet over andere mensen.' Gelukkig is hij hier – tenminste voor een deel – van afgeweken. Geen paniek, het zijn geen 'negatieve' verhalen geworden. Kierkegaard schrijft 'dat het leven perspectivisch wordt geleefd, maar retrospectief geïnterpreteerd of ook begrepen'. De moeilijke geschiedenissen die langer terug liggen, worden in dit boek – vanuit mijn perspectief – soms toegedekt met een milde mantel. Omdat ik Paul al zo lang ken, kan ik zeggen dat veel situaties die hier vriendelijk worden beschreven, maximaal uitdagend waren en soms existentieel ingrijpend. Moeilijke geboortes van kinderen, chronische ziekten, soms een heftige, langdurige en onverminderde kritiek op zijn werkwijzen, verbonden met financiële afgronden, mediatieprocessen en heel veel meer.

In de latere hoofdstukken worden we nauwer betrokken bij het verwerken van levensrealiteiten waar Paul altijd al mee te maken had en ook in latere fases mee geconfronteerd wordt. Onveranderd is zijn omgang met de ingewikkelde vragen van het leven. Hij beschrijft in hoofdstuk 6 een vierde bron van zingeving: 'Dwars door de pijn heen, mooie en inspirerende lessen leren'. Dit besef is voor de lezer van belang omdat in de eerste hoofdstukken de indruk kan ontstaan dat Pauls leven, objectief, hoofdzakelijk fleurig was.

Mijn leven was anders geweest als ik Paul niet had ontmoet. Ik had mijn vrouw niet leren kennen – een persoon met dezelfde overtuigingen, waarden en fundamenten omdat we vijf jaar met elkaar in de community van Paul hebben geleefd. We hebben deze manier van leidinggeven aan ons eigen leven ook aan onze kinderen doorgegeven, die tot uiting brachten dat ze deze opvoeding zeer waardeerden.

Ik heb het voorrecht beleefd een behoorlijk aantal bedrijven en organisaties met Paul op te richten, waarin we voor een deel nog steeds werkzaam zijn. Ik kan beamen dat de principes die Paul in zijn boek beschrijft, zichtbaar zijn en door hem worden geleefd tot vandaag.

Is Paul geniaal? Sommigen denken dat – vooral als ze hem voor het eerst ontmoeten of horen. In de loop van de tijd zien ze dat hij ook een mens is. Maar juist het feit dat hij zich dit bewust is en hij zijn leven als een reis ziet, die voortdurend veranderingen verlangt die niet altijd gemakkelijk zijn, maakt hem authentiek, zoals hij in het laatste hoofdstuk beschrijft.

Ik ben dankbaar voor de vriendschap die mij nu meer dan 50 jaar met Paul verbindt en hoop dat dit boek een inspiratie voor het leven van veel lezers mag zijn.

Emmerich, juni 2025

Vincent Zeylmans van Emmichoven