

## ENKELE GETUIGENISSEN OVER HET WERK VAN ANDRÉ PELGRIMS

Ieder gesprek met André is een herbronning van innerlijke moed en een grote stap dichterbij ware integriteit en vrijheid. Zijn steun, warmte en oprechte woorden neem ik overal met me mee.

**TAMINO,**  
zanger en muzikant

André daagt leiders en hun organisaties uit om eigen vraagstukken scherp te zetten. Hij doet dat met veel aandacht en zorg voor de persoonlijke en groepsdynamieken. De rode draad: no bullshit please! Het effect? Je kan er moeilijk van weglopen. Mijn ervaring als leider is dat André jou en je organisatie helpt om beweeglijk te blijven en de juiste beweging te maken. Als leider kan je er niet buiten staan, en daar zijn soms moed en zelfrelativering voor nodig.

**Frans COLRUYT,**  
bestuurder Colruyt Group

Door training, coaching, selectie en sessies groepsdynamica heeft André het niveau van (zelf)leiderschap en zelfbewustzijn fundamenteel versterkt, van de top tot op de werkvloer. Zijn aanpak gaat in kleine stapjes, maar terugkijkend beseft ik wat voor kwantumsprong BOSS PAINTS daardoor gemaakt heeft.

**Toon BOSSUYT,**  
CEO BOSS paints

André leert een team authentiek te zijn en zich kwetsbaar op te stellen, waardoor echte connectie ontstaat.

**Elke JORENS,**  
Senior Director, Head of Talent Acquisition Emea Microsoft

'Je hoeft geen perfecte danser te zijn om een goede leider te zijn', schrijft André Pelgrims. 'Wel een die oefent en vooral blijft kijken of hij of zij anderen aanzet tot leren bewegen en samen dansen.'

Wie André als coach of (bege)leider mocht meemaken, weet hoe hij al kijkend en luisterend het beste uit anderen haalt. Zelfs dansers met stramme benen kan hij ertoe bewegen om voluit te gaan voor de compagnie. Van dat soort inspirerende leiders kunnen we er nooit genoeg hebben.

**Pat DONNEZ,**  
radiomaker en auteur

André liet me ontdekken dat leiderschap start en eindigt bij 'zijn'. Dat vraagt het vertrouwen te durven vertragen wanneer alles schreeuwt om versnelling. Het vraagt moed om in de stroom van constructief conflict te gaan staan, een voet op de oever, een voet in de pijn. Omarmen wat is, om dan, met speelse creativiteit en open vizier, werk te maken van een duurzame toekomst. Dit moedige leiderschap is waar het bedrijfsleven meer dan ooit nood aan heeft.

**Lieven BAEYENS,**  
svp Product & Engineering Showpad

In de jarenlange samenwerking met André heb ik nooit iets anders gevoeld dan hartelijkheid, vertrouwen, ruimte en wijsheid in een kritisch perspectief. Dat heeft bijgedragen aan mijn professionele ontwikkeling – ik kan veel beter waarnemen en voelen en durf complexere opdrachten aan, meer dan ik ooit had durven dromen – en aan mijn persoonlijke ontwikkeling: ik mag zijn wie ik ben. Daardoor ben ik in rust aan het werk. WAT een ruimte en vrijheid!

**Carla NIJLUNSING,**  
senior beleidsadviseur HR Avans University of Applied Sciences

andré pelgrims

# dansen naar vrijheid

de essentie van  
moedig leiderschap

P E L C K M A N S

Ik wilde iets schrijven...  
iets dat je ondersteunt  
in wie je bent  
in wat je doet  
Een ode aan  
jouw schoonheid  
In je unieke bescheiden missie  
en de moed daaraan trouw te blijven  
Deze unieke kracht maakt je mooi  
Verwelkom haar  
Schilder met jouw kleuren  
Teken met jouw talent  
Bron van geluk  
voor jezelf en anderen

Op die manier geef je  
vreugde  
liefde  
energie  
De zoektocht naar jouw dans  
onzeker  
uitgelaten  
sereen  
Zonder oordeel  
ruimte nemen  
ruimte geven  
Laten ontstaan  
wat bestaat  
Wat is schoner om te doen  
voor jezelf  
voor anderen

# INHOUD

---

<b>1. OP WEG NAAR VRIJHEID</b>	8
<b>2. DE DANSVLOER</b>	16
de onbestaande dans	17
de eerste groepservaring	19
wat roept jou?	22
verlangen en angst	24
besta ik zonder de anderen?	27
het belang van context	31
wie is de diskjockey?	33
<b>3. GEVANGEN IN EVIDENTIES</b>	36
magie in de vorm van een taart	37
waar de magie verdwijnt	40
leven in een wereld van evidenties	42
VERWENNING	44
VERWAANDHEID	46
VERVETTING	47
VERARMING	49
VERZURING	51
VERBITTERING	51
VERVLAKKING	53
angst en afhankelijkheid	53
wanneer falen de evidentie wordt	55
verloren en verdoofd	58
plaats voor verwondering?	59
<b>4. GEVANGEN IN VERWACHTINGEN</b>	62
de onzichtbare held	63
de val	66
opgesloten in mijn hoofd	67
ook het lichaam heeft een stem	69
zolang het lichaam zwijgt	71

het lichaam als deur naar onze emoties	76
een eerste stapje	78
de weg naar ontspanning	81
verwachtingen?	84
de waarde van het gezin	87
organisaties zijn ook langeafstandslopers	91
het hart als start	94
<b>5. OP ZOEK NAAR VEILIGHEID</b>	<b>98</b>
in de kou	99
een bron voor groei	101
een zwarte doos vol schaamte	103
het lichaam klopt alweer op de deur	106
wie is de regisseur?	108
een warm nest als welkom...	109
vluchten uit onveiligheid	111
het ontstaan van thuislozen	113
ook professionals hebben een warm nest nodig	116
actief ouderschap	120
iedereen draagt bij	123
samen dansen in warmte en veiligheid	125
<b>6. OP ZOEK NAAR LIEFDE</b>	<b>130</b>
zoekend verdwalen	131
fake wordt niet gekocht	135
een tragisch en zich voortdurend herhalend verhaal	138
gevangen en verloren tussen twee systemen	139
ik geef een stuk van mezelf weg	143
hoe splitsingen collectief verarmen	145
splitsingen en hoe ze de dans bepalen	149
welke splitsingen herken je bij jezelf?	152
IK HEB MIJN EIGEN PLANEET, DE ENIGE PLEK DIE VEILIG VOELT	153
IK HEB EEN GAT IN MIJN EMMER: ONTEVREDENHEID ALS SCHADUW	155
BESTA IK WEL? HOE MAAK IK MEZELF ONZICHTBAAR?	157
VRIJHEID? WELKE VRIJHEID? GEVANGEN IN DIENSTBAARHEID	160
MIJN HART HULT VAN EENZAAMHEID: WANNEER VOORAL DE VORM TELT	163
FALLEN EN VALLLEN ZIJN GEEN OPTIES	166

het pad van persoonlijk leiderschap	170
wakker worden uit je eigen soap	171
op stap op fragiele benen	174
splitsingen ruimer bekeken	177
<b>7. ONGEWILD VERSTRIKT EN VERLOREN</b>	180
stoppen of doorgaan	181
de waarde en betekenis van onrust	184
de groep als lichaam	188
nog een laatste keer aan tafel	194
groepsinfecties onder de loep	197
het carnavivirus: wanneer gedrag in functie staat van status	201
het einsteinvirus: er kan er maar één de slimste zijn	205
het schaduwvirus: wanneer stilte vijandig wordt	210
het paranoiavirus: kijkend door de bril van wantrouwen en altijd gelijk hebben	213
het toeristenvirus: vandaag zon, morgen regen	217
angst als grootste voedingsbodem	221
angst in ere hersteld	224
belang van leergroepen	228
<b>8. MOEDIG ONTGLIPT</b>	232
een mirakel elke dag	233
kijk, zie en bewonder	235
hoor, luister en ontdek	238
vertrouw je voeten en beweeg	241
<b>EPILOOG: DE CIRKEL ROND</b>	244

01

OP WEG  
NAAR VRIJHEID



01

Leesexemplaar



De stap naar de universiteit is een stap in het echte vrije leven. Ook op mij stond dit cadeau te wachten. Ook voor mij kwam er een mogelijkheid om het ouderlijke huis te verlaten en te gaan studeren. Vanaf dag één voelde het als een missie om het vertrouwen van mijn ouders niet te beschamen. Ik kwam uit een afgeschermd gezin zonder vrijheid, dus wilde ik mijn kans om naar de universiteit te gaan niet in gevaar brengen. ‘Blijf in uw kot’ was mijn mantra. Ik gaf mezelf geen vrijheid en de loyaliteit aan de waarden van vooral mijn moeder gingen mee naar Leuven. Een groot plichtsbesef, een chronisch voelbaar schuldgevoel wanneer plezier in de buurt kwam en een kritisch wantrouwen ten opzichte van de losbandige wereld stonden accuraat ingesteld in mijn persoonlijke navigatiesysteem. Veel van het studentenleven heb ik dan ook niet gezien. Ik leefde mijn vrije leven als een gevangene. De vele bevrijdende opties die mijn studiegenoten ontdekten, waren duidelijk nog niet voor mij bestemd. Mijn kotgenoot Geert, afgestudeerd in hetzelfde jezuïetencollege, ontdekte de nieuwe horizonten wel. Ik zag hem ontpoppen in een autonoom en soms moeilijk te herkennen wezen. Het sacrale viel zo van hem af. Buiten de lijntjes kleuren werd voor hem de nieuwe manier om te ‘zijn’. De afstand werd tussen ons beiden letterlijk en zeker ook figuurlijk groter. Mijn innerlijke stem vol oordelen klonk sterker dan de lokroep van al wat schoon, fruitig en met enige interesse aan mijn deur verscheen. Mijn opvoeding en de effecten daarvan

zouden we (met een vleugje cynisme) ‘duurzaam’ mogen noemen. Ongelofelijk eigenlijk hoe een jonge sociale gast zo opgesloten zat in een ongezonde loyaliteit en bewijsdrang naar zijn ouders. Ik zal nog op verschillende momenten in dit boek spreken over ‘illusies van vrijheid’. Dit is een voorbeeld daarvan. Ik had de diepe overtuiging dat ik vrij was en dat de anderen gevangen zaten in het ‘studentenleven’.

Heel apart hoe we het risico lopen het begrip en de ervaring van ‘vrijheid’ te definiëren vanuit onze eigen (gevangen) status. Zelfs een context als Leuven kon dit niet doorbreken. Ik heb me vanuit die ervaring veel vragen gesteld over de op grotere schaal gestuurde totalitaire regimes, groepen en samenlevingen. Ik heb me vragen gesteld bij de impact van strakke opvoedingsregimes waar deuren en ramen naar de buitenwereld zo goed als gesloten zijn. Ik heb gekeken naar hoe ik dat patroon – vanuit overtuiging – kopieerde en mijn eigen deur en ramen afsloot voor nieuwe ervaringen. Wat betekent dit mechanisme voor groepen en samenlevingen die binnen datzelfde claustrofobische geheel opgroeien en hun overtuigingen bouwen? Wat betekent dit als we proberen te definiëren wat vrijheid is? Welke oordelen over vrijheid ontstaan op die manier? Het woord vrijheid is misschien wel een van de meest arbitraire begrippen die er bestaan en die té gemakkelijk eenzijdig kunnen worden gelinkt aan en veroordeeld worden als losbandigheid, perversiteit en wisselvalligheid. Hoe sterk hangen deze oordelen samen met het eigen verlangen naar een vrijer bestaan? Wie zoekt in zijn of haar leven niet naar een vrijere manier van leven? Waarom zijn de eerste ‘lastige’ momenten met een opgroeiende peuter juist die momenten waarop de peuter zijn of haar vrijheid begint te exploreren? Hoe natuurlijk is dit streven om op verkenning te gaan, grenzen te verleggen en zaken uit te proberen? Stopt dit zoeken naar een vrijere manier van leven ooit?

Zowel in het contact met mensen die leven in een gevangenis-regime als bij doctoraatsstudenten op de universiteit merkte ik telkens hoe iedereen zijn eigen manier van vrijheid bouwde. Ook

al zijn de vrijheidsgraden in deze contexten totaal verschillend, het zoeken en optimaliseren ervan was en is universeel. Als of deze zoektocht vanuit onze natuur meegegeven is. Ondanks alle pogingen en systemen om dit te controleren, is de zoektocht naar vrijheid niet controleerbaar. Het is er en zal er altijd zijn. Maatschappelijke of religieuze overtuigingen en sterke oordelen hebben altijd al bepaald welke verlangens, behoeften en ideeën vrijheid mogen krijgen en welke niet. Geloven dat deze verlangens, dromen en behoeften zich daardoor laten wegduwen, is een illusie. Ze leiden hun eigen ongecontroleerde leven en zoeken hun weg. Wat eigen is aan de mens en wat dus eigen is aan het leven, laat zich niet onderdrukken en zoekt zijn weg naar vrijheid. Een peuter kan makkelijk ontmoedigd worden om zijn of haar exploratie van de wereld stop te zetten. Geloven dat je daardoor het streven naar vrijheid platlegt, is een illusie. Hoe deze peuter ook vroeg of laat, constructief of destructief, de dans naar vrijheid weer oppikt, is wat aandacht verdient.

Terugkerend naar mijn leven aan de universiteit, blijft het een boeiende vraag om te kijken hoe ‘mijn denken’ een illusie en concept van vrijheid ‘ontwierp’. We doen dit allemaal. Van daaruit oordelen we over de mensen rondom ons. Hiervan bewust worden en daarin onze eigen domheid ontmaskeren, maakt voor mij deel uit van persoonlijke ontwikkeling. Zodra je in de stoel van de leider wil zitten, zou je deze stap van zelfontmaskering al gezet moeten hebben. Jammer genoeg is dat dikwijls niet het geval. Mijn relatie met mijn kotgenoot Geert illustreert dat. Voortdurend had ik onuitgesproken meningen en oordelen over zijn – in mijn ogen – losbandige bestaan. Het feit dat hij zijn eerste jaar opnieuw moest doen, was in mijn enggeestige, kleine wereldje helemaal terecht en natuurlijk koren op de molen: ‘Ziet ge wel.’

We krijgen en zoeken toch zo graag bevestiging van ons eigen (on)gelijk. Een observatie die ik jammer genoeg bij mezelf en ook vaak bij anderen heb gemaakt, is de volgende: ‘Domheid herkent zichzelf niet.’ Hoe en vanaf wanneer kan ik naar mijn eigen

—  
Domheid  
herkent  
zichzelf niet.  
—

overtuigingen luisteren als gedeeltelijk ‘dom’? ‘Dom’ betekent in deze context: overtuigingen en oordelen die op te weinig ervaring, inzicht, reflectie, kennis en dus bewustzijn zijn gebouwd. De onredelijkheid waarmee ik vroeger in discussie kon gaan, waren de momenten die ik achteraf helaas als ‘dom’ zou definiëren. Het is ook op die momenten dat ik vol met wereldvreemde overtuigingen fouten maakte in relatie met anderen. Ik was niet open voor tegenspraak of nieuwe informatie. Integendeel, elk signaal van buitenaf werd als het ware geëxcommuniceerd. Al wat aan prikkels binnenkwam die mijn blinde domheid zou kunnen aantonen, werd bruusk en zonder nuance de deur gewezen.

De prijs van ‘dom gelijk’ is isolement en afstand, en leidt alleen maar tot nog extremere overtuigingen. En zolang domheid zichzelf niet ontmaskert, kan dit zelfs zeer comfortabel aanvoelen. Wanneer de ene ‘domme’ de andere tegenkomt en ze zich groeperen rond blinde overtuigingen, krijgen die overtuigingen een scherpere toon. Sociale media lijken soms wel een kweekvijver om dit soort dynamiek ongecontroleerd te activeren. De ongebreidelde groei van populisme en extremisme zouden we hierin ten dele kunnen kaderen. Collectieve domheid wordt zelden ontmaskerd van binnenuit. De manier om te geloven in evolutie is wanneer net van binnenuit domheid bespreekbaar wordt. Instuties als de Kerk, politieke partijen, verenigingen, bedrijven en ook gezinnen hebben deze stem nodig als ze collectief en in verbinding met elkaar willen groeien. Het zou een daad van moed en leiderschap zijn wanneer meer mensen vragen gaan stellen over het eigen systeem en de daarin gehanteerde normen en oordelen. Ik kan ook zien dat de afwezigheid van deze vorm van persoonlijk leiderschap samenhangt met het onvermogen en ongelooft in een vrijer bestaan. Hierover de dialoog aandurven met elkaar binnen het systeem waarvan je deel uitmaakt, zou een eerste stap naar vrijheid kunnen zijn. Alles is relatie, en het is enkel in relatie dat

we richting en voortgang kunnen realiseren. Vrijheid is nooit een resultaat voor een individu.

De vrijheid waarover ik hier wil schrijven gaat over de vrijheid ten dienste van het geheel, het gezin, het team en de samenleving. Aangezien jij dit boek leest, ben je gevoelig voor dit thema. Misschien lees je wel om je eigen rol hierin te onderzoeken. Misschien inspireert dit boek je wel om een actievere bijdrage te leveren op kleine of grotere schaal. Hoe kan je de blik openen voor een gevoelig thema als vrijheid zonder in onoverbrugbare polariteiten en dilemma's te vervallen? Hoe kan je groepen bevrijden van denkkaders die in de weg staan van het eigen potentieel, het eigen verlangen en de eigen creativiteit? Hoe kan je mensen terugbrengen naar hun eigen volle potentieel en intelligentie zodat ze vanuit autonomie eigen verantwoordelijkheid leren te nemen? Hoe maken we mensen bewust van hun gevangen staat van denken en kijken? Dat zijn sleutelvragen en gevoeligheden die voortdurend deel uitmaken van mijn professioneel werk en die ook in mijn rol als vader regelmatig aan de orde zijn. Verandering in groepen start dikwijls bij één individu dat 'wakker wordt', zich durft los te maken van de afhankelijkheden en vanuit het eigen unieke perspectief opnieuw durft te kijken. Het persoonlijke proces dat ik zelf doorlopen heb, heeft me daar veel over geleerd. Terugkijkend naar mijn tijd aan de universiteit, kan ik alleen maar getuigen dat het inderdaad zo was. Mijn oordeel over het studentenleven was hard. Zelf ondernam ik echter niks om iets van dat leven te ontdekken. Verkrampte passiviteit en een hoofd vol oordelen, dat was waarmee ik het deed. Ik zag het niet. Dit oordeel beschermde me onbewust tegen de pijn van mijn onvrije bestaan, maar verbande ook mijn eigen (en verboden) gevoelens en sensaties naar het land van de duisternis en stilte. Het is opnieuw een foutje van ons brein om ervan overtuigd te zijn dat een oordeel of dogma de levenskracht van de mens onder controle kan houden. We komen hier nog zeker op terug.

—  
Illusies en  
vrijheid. De  
realiteit haalt  
ons altijd in.  
—

Illusies en vrijheid. We ontkomen er niet aan. De realiteit haalt ons in. De vraag is alleen: ‘wanneer’ en ‘waardoor’ zullen we ontwaken? Wakker worden en ontvriezen kan pijnlijk zijn. En wat als we dan wakker zijn? Is dit dan in eerste instantie een cadeau of brengt het verwarring? Het brengt veel verwarring. Referenties moeten opnieuw gekalibreerd worden door de input van nieuwe observaties en informatie. Deze heuse paradigmashift werkt in eerste instantie destabiliserend. Ik was hier duidelijk nog niet aan toe op mijn twintigste. Ik zat nog lekker in de overtuigingen en oordelen gevangen, maar in mijn hoofd was ik ‘vrij’ en ‘oppermachtig’. Het zal wel toeval geweest zijn dat ik na mijn studies als vrijwilliger ben gaan werken voor een organisatie die gevangenen hielp integreren in de maatschappij. Alsof ik via dit initiatief mezelf symbolisch zou gaan integreren in het echte leven. Het leven zou me laten ontdekken dat ook dit hoofdstuk niet het laatste zou zijn waarin ik in illusies en overtuigingen leefde wat vrijheid betrof.



# 07

## DE DANSVLOER

---

Ik denk dat ik ergens achter ben gekomen

Ik klim op de tafel en dans van geluk

Nu weet ik het, nu weet ik het!

Onverwacht komt er iemand binnen

en ziet mij dansen.

'Wat doe jij daar?'

'Ik ben ergens achter gekomen!' roep ik

en doe nog één of twee stappen.

Dan kom ik van de tafel af.

'Waarachter?'

Ik wil het vertellen, maar ik weet het niet meer.

Toon Tellegen

# 02





## de onbestaande dans

Ik moet een jaar of vijftien geweest zijn toen het begrip ‘dansen’ voor de eerste keer in mijn leven betekenis kreeg. Mijn oudere zus en haar toenmalige klasgenoten organiseerden typisch voor die tijd hun eerste fuif om hun zestiende verjaardag te vieren. Hét moment waarop we mochten uitgaan en die vrijheid werd dan ook snel genomen. Het moet ergens in mei 1974 geweest zijn. Ik weet nog steeds niet waarom, maar om een of andere reden nodigde mijn moeder me uit om mee te gaan. Op het vlak van uitgaan totaal onbevlekt en uitgedost in een donkergroene broek (brede pijpen met omslag) en een roosachtig hemd trok ik met een klein hartje naar Biljard Palace op de Groenplaats in Antwerpen. Een beetje wereldvreemd en alleen stapte ik het gejoel en het gedruis binnen. Onzichtbaar als ik me kon (en nog steeds kan) maken, zocht ik een plekje dicht bij de ‘dansvloer’. De aanwezige energie, de lachende gezichten, de schoonheid van de meisjes, het stoere van de jongens en het spel tussen beiden werd een voor mij nieuw schouwspel waar ik voor het grootste deel van deze avond naar bleef kijken. Klein voelde ik me als vreemde bezoeker op deze nieuwe planeet. Onzeker voelde ik me bij het verlangen om deel uit te maken van dit kleurrijke en vrije gebeuren. Ik kon echt genieten van de natuurlijke vrije bewegingen van sommigen. Ik haalde ze er intuïtief onmiddellijk uit. Mijn oog volgde deze enkelingen die zich op een of andere manier met de muziek en eigen aan zichzelf door de avond heen dansten. Deze avond was, achteraf gezien, een wake-upcall en vertelde me hoe onvrij ik was en hoe onzeker ik was om me ‘in beweging’ te zetten.

Later in mijn leven maakte ik analoge observaties. Zowel in de jeugdbeweging, als in het leven in groepen en bij leiders van organisaties zag ik mensen bewegen, praten en handelen. Telkens zag ik een kwaliteitsverschil, een ‘soort vrijheidsverschil’ in hoe mensen zich bewegen. Gedreven door deze metafoor ben ik meer en meer gaan ontdekken hoe de context waarin we leven deze dans beïnvloedt en kleur geeft, of net niet. Als ik over ‘context’ praat, bedoel ik de groep (of groepen) waarvan jij en ik deel uitmaken en die ons sluipend stil vormen tot wie we zijn. Het gaat hier over je familiale omgeving, je vriendengroepen, je contacten op het werk, maar ook over de kruispunten van je identiteit zoals gender en religie. Mijn dans was in mei 1974 nog onbestaande. In mijn hoofd broedde er wel een beeld van mijn dans. Boeiend om op zoek te gaan naar wat mij vrij of onvrij maakte in mijn bewegingen. Boeiend en stimulerend om met open ogen te ontdekken hoe vrijheid en onvrijheid geactiveerd worden. Als we de stap naar dansen in vrijheid willen kunnen zetten, dan is het cruciaal om de context waarin we geleefd hebben en die we als leiders en ouders creëren voor anderen, tegen het licht te houden. Ik neem jullie alvast mee in mijn context.



## de eerste groepservaring

Mijn eerste groep had zeven leden. Drie leden van de groep waren ouder, drie waren jonger. Zoals het wel meer gebeurt en wat achteraf ook bleek is dat in groepen de vrouwen in de meerderheid waren. Daar waar groepen samenkomen rond het thema ‘persoonlijke ontwikkeling’ merk ik dat vrouwen zich sneller groepen voelen. Mijn eerste groep zat niet bij elkaar voor een cursus persoonlijke ontwikkeling, alhoewel. Deze groep bestond op de eerste plaats uit mijn vader: een wat wereldvreemde, onvoorspelbare man, getalenteerd schilder en organist die opgesloten zat in zijn eigen wereld. Een man die door zijn opvliegende temperament en vooral zijn eigen manier van ‘zijn’ regelmatig chaos, onveiligheid en ook wel geweld in de groep bracht. In de groep zat ook mijn moeder. Een vrouw, verkrampt van plicht en verantwoordelijkheid en gedreven door schuld en boete. Een vrouw die vanuit angst en onvermogen probeerde te compenseren wat mijn vader in de groep aanrichtte. Een vrouw die vanuit onmacht toekeek en ook wegkeek, en verzwolgen in verdriet grote eenzaamheid gekend moet hebben. Rust of geluk kende ze niet. Een vrouw die duidelijk zelf met een gebrek aan warmte en liefde probeerde te overleven met wat ze kende. Een vrouw die toegewijd bleef zoeken, op haar vijfenzeventigste een cursus communicatie ging volgen en elke keer haar eigen onvermogen onder ogen moest zien. In 2007 gestorven van verdriet. Mijn vader en moeder hadden vijf kinderen, vier meisjes en een jongen, die elk op hun eigen manier zochten naar hun plek en manier om te kunnen leven

in deze aparte familiedynamiek. Ik heb gezien hoe we met zijn vijven gevormd en ten dele misvormd zijn door te lang en te gesloten in deze context te leren wat het leven is. Deze groep kwam metronomisch op tijd samen voor de maaltijden, verzorgd door onze hardwerkende moeder. De 'groepsbijeenkomsten' werden gekenmerkt door stilte en voorzichtigheid. Zeker wanneer vader deel was van de groep, werd de spanning groter. Nooit zeker wat er zou komen, nooit zeker of enkel de stilte dan wel een onverwachte emotie de keel zou dichtsnoren. Nog steeds is het voor mij moeilijk om ontspannen aan tafel te zitten met een groep. Tot mijn vijfendertigste heb ik slikproblemen gehad. De ervaring hoe diep de effecten van een negatieve (en waarschijnlijk ook van een positieve) context in je systeem sluipen, hebben we met zijn allen (en ieder op zijn manier) mogen en moeten ervaren.

Als eerste groepservaring en als grondige voorbereiding voor de werking van groepen heeft dit familieplaatje zeker mijn leven in de eerste vijftig jaar en ook indirect tot op vandaag richting gegeven. Ik ben verplicht geweest om in stilte de groep te voelen. Ik ben getraind om naderende spanning en geweld aan te voelen. Getuige van onverwacht beangstigende taferelen, pijn en onrecht. Getuige van mijn eigen onvermogen om iets aan die situatie te veranderen. Ik heb moeten leren accepteren zonder enig perspectief op een gemakkelijke oplossing. Ik heb gezien hoe leiderschap over een groep de groep maakt of kraakt. Ik heb gezien hoe bij de afwezigheid van warmte, verbinding en liefde de kinderen verloren zijn. Ondanks alle pogingen (en niet enkel van mij) om er vanonder uit te komen, heb ik moeten toezien dat het systeem enkel maar verder ten onder ging. Een systeem dat vanbinnen uit kapotgemaakt wordt, is verloren. Ik heb moeten toezien hoe dezelfde hardheid de ontbinding tussen de kinderen heeft geactiveerd. De dynamiek tussen de kinderen werd de spiegel van wat de leiders geïnitieerd hadden: een groep waar eenzaamheid en oordelen verder schade toebrachten aan elkaar. Als of we als gezin, loyaal aan wat we geleerd en gezien hadden, het (destructieve) werk verderzetten. Een stevige leerschool is het

geweest. Het resultaat in de vorm van een onbestaand gezin dat door de geschiedenis heen toch altijd ergens aanwezig is en chronisch op een negatieve manier zijn mislukking in zich draagt. Eerlijk gezegd, heb ik me lang zeer sterk verantwoordelijk gevoeld voor de mislukking van het gezin. Mijn zelfbeeld van de ‘man aan de tafel’ was serieus geschonden. Ik was niet in staat geweest om vader te neutraliseren. Ik was er niet in geslaagd om de groep zussen bij elkaar te houden. Ik was en ben er niet in geslaagd om enige zachtheid in het systeem te brengen. Dus neen, ongeschonden ben ik er niet aan kunnen ontsnappen.

—  
Leiderschap  
maakt of kraakt  
de groep.  
—

Terugkijkend ben ik op een of andere manier ook dankbaar voor deze toch wel traumatische tijd. Hij heeft me op een bepaalde manier uniek gevormd om overtuigd te zijn van het belang en de impact van een leefomgeving en de groep waarin je al dan niet opgenomen bent. Het heeft me op mijn achttiende direct laten aansluiten op wat aan de universiteit beschikbaar was op het vlak van ‘Menswetenschappen’. Intuïtief aangetrokken worden door Pedagogische en Psychologische Wetenschappen was een teken dat ik het niet had opgegeven. Iets in mij bleef zoeken om vanuit een traumatische jeugd helderheid te verwerven en met die helderheid iets te gaan betekenen voor anderen. Mijn zoektocht was gestart en zou niet snel meer eindigen. Ontdekkingen, soms kruimels, soms existentiële inzichten, bleven me inspireren om de zoektocht niet op te geven. Graag neem ik jou mee door periodes van chaos en wanhoop waarin telkens wijsheid en richting verscholen zaten.



Vanuit een sterke gerichtheid op anderen en de intentie iets ‘pedagogisch’ in de wereld te doen, ben ik als een pelgrim op pad gegaan. De richting was duidelijk. Het antwoord kwam snel. Ik werd aangetrokken en geroepen door organisaties die me om advies of begeleiding vroegen. De impact die de groep heeft op de cultuur van een organisatie was duidelijk iets wat steeds universeler op de radar stond van leidinggevendenden. Ik spreek over de tijd dat de realityshows en de human-intrestprogramma’s een groot deel van het programmaspectrum van de meeste tv-zenders vulden. De inblik in het leven van een groep en het meekijken naar de donkere, soms saboterende dimensies van een groep werden plots via *Big Brother*, *Expeditie Robinson* en *De Mol* deel van ons collectieve amusement en impliciet dus van ons bewustzijn. Deze programma’s maakten van groepsdynamiek plots een gespreksonderwerp.

De overtuiging dat een groep meer is dan wat ik of jij kan zien, heeft heel wat educatieve effecten gehad bij leidinggevendenden. Ontkennen dat een groep een complex gegeven is, de illusie dat je een groep onder controle hebt, waren niet echt meer de statements waarmee je je als leider geloofwaardig kon maken. Het tegendeel was waar. Meer en meer leidinggevendenden vonden het de moeite om de ‘echte’ dynamiek van hun teams of organisaties te leren ontdekken. Meer en meer groeide de overtuiging dat in de kwaliteit van de groepsdynamiek een extra sleutel verborgen lag die de deur kon openen voor succes of het falen van het bedrijf.

Vragen in het verlengde hiervan lagen al snel op mijn bord. ‘Hoe maak je van een directieteam een groep die vanuit het hart en vanuit liefde voor het bedrijf werkt, en niet vanuit een status- en egogedreven houding enkel voor zichzelf graait en zaait?’, ‘Hoe creëer je openheid en veiligheid in een team waardoor risico’s genomen worden en creativiteit meer geactiveerd wordt?’, ‘Hoe breng je kwetsbaarheid in een groep waar door de jaren heen interpersoonlijke conflicten en kwetsuren de werking zijn gaan verstoren?’ ‘Hoe maak je in een team van specialisten het individu “vrij” zodat het zonder strijd zijn of haar unieke contributie kan aanbieden?’ ‘Hoe doorbreken we als groep de taboes van de groep?’ ‘Hoe leren we eerlijk en open te spreken over de relaties in de groep, de financiële regelingen en gedragsnormen binnen de groep en over afbouw van de groep?’ ‘Via welke (on) zichtbare processen worden hier beslissingen genomen? Hoe gaan we daarin om met macht?’

Ik stelde vast dat als een groep op een grens zat en die grens wilde verleggen, ik als begeleider aan de slag kon gaan. Dit werk dat ik tot op heden doe, voelt aan als een roeping. Dat is wat gewoon gebeurde: ik werd geroepen, ik word geroepen en zal geroepen blijven worden. De zoektocht naar hoe groepen gezond kunnen blijven, ondanks of dankzij alle vragen en spanningen eigen aan een ‘levende groep’, is mijn leven gaan bepalen. Een zoektocht die me nu meer dan dertig jaar ervaringen en inzichten heeft gegeven. Kleine ngo’s en grote internationale organisaties heb ik van binnenuit mogen zien en helpen. Dit heeft me overal in de wereld gebracht. Overal merkte ik dat de mens dat universele heeft en zoekende is naar verbinding én vrijheid, naar groep én naar individualiteit, naar persoonlijke groei én geluk, naar meer gezonde impact én leiderschap. De vele ervaringen binnen deze contexten hebben me ertoe aangezet ook in de open markt van workshops iets aan te bieden onder de naam ‘groepsdynamica’, een intensieve verkenning van het leven van

—  
Groepsdynamica  
verbergt  
een sleutel  
naar succes  
of falen.  
—

een groep. Vandaag maakt dit deel uit van een langlopend traject, begeleid door Anja Hueber, James Bampffield en mezelf. Een traject bekend onder de naam *Leading by Being*. Mijn verhaal rond het schrijven van dit boek startte aan het einde van een module groepsdynamica binnen dit traject. We zijn september 2020.



---

## verlangen en angst

---

Een impliciet terugkerend ritueel in workshops waarin persoonlijke ontwikkeling centraal staat, is het intense afscheid van elkaar en de begeleiders. Een moment van geluk en ontlading na een proces waarin chaos, verwarring, emoties en verhelderende ervaringen elkaar opvolgen. Blij en opgelucht dat een diepgaande en intensieve ervaring tot een punt is gekomen waarop inzicht, bewustzijn en energie vrijkomen. Ons werk is altijd gericht op het doorbreken van beklemmende patronen. Gevoelens van instabiliteit en twijfel zijn dan ook altijd deel van de leerervaring. Op het einde van dit soort ervaringen is een individueel ontmoetingsmoment tussen deelnemer en begeleider dan ook een noodzakelijke afronding. Frederik spreekt zijn dankbaarheid uit om de beleving. Debbie is nog op zoek naar dat extra woordje van bevestiging. Dimitri, een enthousiaste deelnemer, wil me meteen al meenemen in hoe hij met wat hij geleerd heeft iets wil gaan doen in de wereld.