



# Uit het harnas van leiderschap

## Wie ben ik als leider? En wat betekent dat voor ons als organisatie?

*Die vragen stonden centraal tijdens het driejarig incompany-programma rondom leiderschap en organisatieontwikkeling dat AAG samen met Sioo doorliep.*

*Wat bracht het allemaal teweeg?*

## Inleiding

AAG is een commerciële dienstverlener die zorgorganisaties helpt om hun bedrijfskundige processen te verbeteren. In 2024 rondten zij een driejarig traject met Sioo af, dat in het teken van leiderschapsontwikkeling én organisatieontwikkeling stond. AAG besloot om dit programma te beginnen in antwoord op de snelle groei van de eigen organisatie en de dynamiek in de zorgsector.

In dit stuk reflecteren de bestuurders, twee deelnemende managers en de leerbegeleiders van Sioo dieper op de intensieve samenwerking en de verkregen inzichten.

## De tweedelige AAG casus

### 1- Groeien als leider en groeien als mens (Casus)

In het artikel blikt AAG-bestuurder Johan van Houwelingen samen met docent en leerbegeleider Durk Piet de Vries van Sioo terug op het traject en wat het binnen de organisatie teweeg heeft gebracht. [Lees meer >](#)

### 2- Uit het harnas van leiderschap (Verdieping)

In het artikel reflecteren de bestuurders, twee deelnemende managers en de leerbegeleiders van Sioo dieper op de intensieve samenwerking en de verkregen inzichten.



## De managers over het traject

AAG begon met een groep van 25 leidinggevendenden aan het leiderschapsprogramma. Wat vonden jullie van de opzet en inhoud van het traject met Sioo? "Ik vond duiken in persoonlijk leiderschap spannend", zegt Alexander Brand, manager Vastgoed & Duurzaamheid. "Welke rol moet ik aannemen om alle meningen te laten bestaan en altijd anders naar vraagstukken te kunnen kijken? Het programma bestond uit tweedaagse sessies, met overnachting. Dag 1 stond in het teken van theorie, in dag 2 was er intervisie. Gaandeweg ontstond er een gevoel van veiligheid binnen de groep. De onderwerpen die we behandelden werden ook steeds persoonlijker. Tijdens de intervisie in een kleine groep werd je uitgedaagd om meer van jezelf te laten zien. We maakten daarom onderling goede afspraken dat alles wat je in de groep zei ook in de groep bleef."

Sparren met collega's tijdens de intervisie vond ook Rens Adam, manager Finance outsourcing en HR & automatisering, waardevol. "De onderwerpen die ik het saaiast vond, hebben me achteraf het meeste gebracht. Zo pas ik het oordeel-loos luisteren van Socrates regelmatig toe. Het stelt me in staat om de discussie vooruit te helpen. Ik vond het de kracht van leerbegeleiders Durk Piet de Vries en Rob Vinke dat zij de stof van dag 1 steeds wisten te vertalen in handvatten voor dag 2. Die konden we gebruiken om in gesprek te gaan met collega's en samen te reflecteren, ook op het eigen werk binnen AAG. Het was een mooie gezamenlijke ervaring die ons nieuwe registers heeft gegeven. Die kun je nu met een knipoog terughalen en dat maakt de onderlinge samenwerking makkelijker."

Hoe kijken jullie terug op het gehele traject? En wat nemen jullie daarvan mee? Alexander trapt af. "Ik vind het waardevol dat ik echt heb geleerd om onderwerpen vanuit meerdere aspecten te bekijken. En het inzicht te hebben dat iedereen op zijn eigen ontwikkelpad zit, gekoppeld aan levensfase en ervaringen. Eenieder heeft daardoor zijn eigen repertoire en daar kun je van leren. Dat is nuttig, in het persoonlijke leven maar ook op de werkvloer. Daarom is het waardevol om iedereen aan bod te laten komen." "Inzicht in de mens en wie de mens persoonlijk is, is enorm belangrijk", vervolgt Rens. "Ik heb zelf geleerd dat het waardevol is om je echt te verdiepen in de ander, dan kun je makkelijker met elkaar schakelen. Dat pas ik ook toe bij mijn nieuwe team. Tijdens de afsluiting van het traject deelde iedereen een persoonlijke les. Daarmee kreeg je een diepere kijk in elkaars ziel. Het viel op dat in heel veel gevallen onze drijfveer dezelfde is: de behoefte om gezien te worden. Daar let ik nu erg op in mijn team. Voor de groep en de groepsvorming binnen AAG is het traject eveneens goed geweest. We hebben samen veel stappen gezet, ook in het op tafel leggen van persoonlijke zaken. Daardoor zijn we als organisatie hechter geworden."

"We hebben de leerbegeleiders en intervisiebegeleiders van Sioo heel goed leren kennen", voegt Alexander toe. "Het werd een 'wij-verhaal', we deden het samen. Er werd een thuisgevoel gecreëerd. Dat gaf de ruimte om kritische vragen te blijven stellen."

**"Ik vind het waardevol dat ik echt heb geleerd om onderwerpen vanuit meerdere aspecten te bekijken."**

Alexander Brand, manager Vastgoed & Duurzaamheid bij AAG

De intervisie-sessies waren belangrijk om de koppeling te maken met het werk en de praktijk. Hoe verliep dat? Alexander: "Je kreeg concrete handvatten om direct mee aan de slag te gaan in de praktijk." "En je werd uitgedaagd om buiten je comfortzone te treden", vult Rens aan. "Spannend maar wel goed. Ik had bijvoorbeeld een naar gevoel omdat ik een collega een beoordeling had gegeven die hard aankwam, ik had niet aan verwachtingsmanagement gedaan. Tijdens de intervisie kreeg ik het advies om gewoon met de billen bloot te gaan en dat bespreekbaar te maken met de betreffende persoon. Dat heb ik gedaan en het luchtte op. Zonder de intervisie had ik het nooit zo opgepakt. Maar ik had blind vertrouwen in Sioo en wist dat ze ons vooruit wilden helpen."

"Het gaat er inderdaad om wat je zelf met de kennis en inzichten doet", zegt Alexander. "Door aan je eigen ontwikkeling te werken, werk je ook aan de ontwikkeling van het team. Je stapt uit het schema van hoe je het altijd deed."

Eén ding is zeker anders, vindt Rens: "Dit traject heeft ons woorden gegeven om gevoel een plaats te geven binnen de organisatie. Om wat 'onder de streep' staat te benoemen, de niet-rationele elementen op tafel te leggen. Dat waren we als rationele organisatie niet gewend."

Heeft het traject ook effect gehad op hoe jullie omgaan met klanten en relaties buiten AAG? Alexander: "Onze opdrachtgevers hebben met vergelijkbare organisatievraagstukken als wij te maken. Dankzij het traject kun je hun persoonlijke en teamontwikkeling beter plaatsen. Je neemt het toch onbewust mee."

"Mijn opdrachtgever thuis zegt dat ik me ontwikkeld heb als mens", lacht Rens. "Je neemt de ervaring mee in alles wat je doet. Je persoonlijke gereedschapskist is breder geworden. Eerst had je alleen inhoudelijke tools, nu heb je ook ander gereedschap waaruit je kunt kiezen. Laatst vroeg ik tijdens een gesprek met een klant: hoe voelt dat nu voor jou? Daardoor ontstond een ander gesprek."



# “Je kreeg concrete handvatten om direct mee aan de slag te gaan in de praktijk.”

Alexander Brand, manager Vastgoed & Duurzaamheid bij AAG

# “En je werd uitgedaagd om buiten je comfortzone te treden.”

Rens Adam, manager Finance outsourcing en HR & automatisering bij AAG

## De bestuurders over het traject

*Hoe was het om opdrachtgever en deelnemer aan het programma te zijn?* Bestuurder Johan van Houwelingen vond het vanzelfsprekend om mee te doen. “Wij geven ook zelf leiding, daarom was het goed om mee te leren en mee te praten over dilemma’s binnen AAG. Tijdens de avond ontstond verbinding – als we daar niet bij waren geweest, hadden we op afstand van de groep leidinggevenden gestaan.”

Zijn collega-bestuurder Marcel Melenhorst maakte gedurende het traject de stap naar een rol als bestuurder. Hij had wel twijfels gehad over zijn deelname. “Het was zeker goed, maar soms was het ook lastig. Waar sta je als bestuurder in de veranderende organisatiestructuur? Hoe stap je in en waar? Maar samen de weg ontdekken en elkaar de ruimte geven om verantwoordelijkheid te pakken heeft ons veel gebracht.”

De inzichten die het traject met Sioo heeft opgeleverd.

“Bewustwording over waar iedereen staat of kan staan”, zegt Johan. “Positie is een keuze; je kunt ook kiezen om ergens anders te gaan staan.” Marcel vond het leerzaam dat je een spiegel werd voorgehouden door Sioo. “Durk Piet en Rob hebben mij geholpen om inzichten te krijgen over mijn stap van directeur naar bestuurder. Ik las laatst een mooie quote van Brené Brown daarover: ‘Het is niet angst die leiders ervan weerhoudt meer moed te tonen. Het zijn de harnassen die zij vervolgens aantrekken om zichzelf te beschermen.’ Het is de kunst om het harnas te laten staan en in kwetsbaarheid de verbinding te blijven zoeken. Zeker in onze ‘blauwe’ wereld, onze rationele organisatie, moeten we de verbinding blijven zoeken.” “Praten over het belang van lidmaatschap van de organisatie heeft veel in beweging gebracht”, voegt Anne-Mieke Vermeer, bestuurssecretaris, toe.

Johan vond het eerste deel van het traject met Sioo, gericht op leiderschapsontwikkeling, uitstekend. Achteraf zet hij een kanttekening bij het besluit van AAG om direct door te gaan met een organisatieontwikkelingstraject. “Veel mensen waren nog niet helemaal klaar om door te stappen naar de organisatieontwikkeling. Zij waren nog volop bezig met hun persoonlijke ontwikkeling.” Anne-Mieke: “De groepssamenstelling was ook anders in het tweede jaar. Er kwamen nieuwe mensen bij en er stapten ook mensen uit. De frequentie was lager en daardoor was er minder sprake van een bubbel.”

Marcel zag ook de spagaat: “In de tweede fase ging het om lidmaatschap. Dat was een moeilijke discussie. Hoe verhoud je je tot elkaar? Hoe maak je elkaar lid van dezelfde groep? Sommige mensen hadden echt hun plafond bereikt. Positief is dat het aantal ‘roze olifanten’ – zaken waar niet of slechts mondjesmaat over gesproken werd – is teruggebracht. Er is minder schaamte, er wordt minder een blad voor de mond genomen. Eigen verantwoordelijkheid werd een nieuw thema.”

“Toen we vrij snel in de tweede fase signaleerden dat deelnemers het geleerde niet mee naar kantoor namen, hebben Durk Piet en Rob het programma omgegooid”, vervolgt Johan. “Vanaf dat moment zochten we meer de diepte en de verbinding op met elkaar. We merkten toen dat er op kantoor over het programma werd nagepraat, het programma belandde op kantoor. Tegelijkertijd viel het op dat er vanaf dat moment meer mensen afzegden voor de bijeenkomsten. De groep werd kleiner; en leidinggevenden maakten andere keuzes.”

“Het verbaasde me om het commitment bij sommigen zo snel te zien verwateren”, zegt Anne-Mieke. “Er was, denk ik, ook sprake van een verzadigingspunt”, vindt Marcel. “Het was tijd om het gewoon te gaan doen met z’n allen, los van de vraag of we het wel konden.”



## Sioo over het traject

*Hoe kijken jullie als leerbegeleiders terug op het traject? En herkennen jullie 'het plafond' waar sommige deelnemers mee worstelden?* "Het is ongelooflijk belangrijk, maar ook erg puzzelen, om te reflecteren op je eigen plek als begeleider in het leertraject", zegt Durk Piet. "Je moet bedenken wat er nodig is en hoe je dienend kunt zijn, welke plek je daarvoor moet innemen. AAG daagde ons uit om steeds weer in het moment maximaal aan te sluiten op wat er nodig was in hun organisatieontwikkeling. Hun hele systeem qua leiderschap was aanwezig in die ruimte, dat maakte het spannend. Het was telkens opnieuw een mooie tocht naar de 'plek der moeite' met elkaar. Het is hierbij goed om ook vast te stellen dat fase 1 en fase 2 van het traject verschillend van karakter waren en daarmee verschillende uitdagingen met zich meebrachten. Dat in fase 2 ook hun eigen organisatieontwikkeling werd betrokken evenals collectief leiderschap – en er daarmee ook een groter deel van de organisatie direct werd betrokken bij bredere veranderingen – betekent ook dat 'een hobbeligere reis' niet vreemd is."

"Het is belangrijk om bij jezelf te blijven en te durven veranderen ten gunste van het rendement van de groep", zegt Rob. "Dat hebben we ook gedaan. Maar, zoals Kierkegaard stelt, het leven wordt voorwaarts geleefd en achterwaarts begrepen. Als je samen 'op reis' bent, blijft het altijd een uitdaging om uit te zoomen en met afstand te kijken naar de meest passende vervolgstap – dat geldt zowel voor AAG als voor Sioo. Het tempo en de energie van het traject waren hoog. Daardoor hebben we elkaar wellicht – achteraf bezien – onvoldoende tijd gegund om op sommige momenten een pas op de plaats te maken. Dat bewijst weer dat je zelf ook nooit uitgeleerd bent."

Dat de transfer naar de werkplek voor sommige mensen lastig was, zeker in fase 2, is herkenbaar. "Bij AAG werken mensen die heel goede experts zijn op hun vakgebied, maar vaak solistisch moeten opereren", zegt Durk Piet. "Zij vormen samen als het ware een muur met heel goede, individuele stenen maar zonder samenhang. Zo'n muur is niet sterk genoeg, daar kun je niet op bouwen. Samen wijzer worden tijdens dit traject is het cement tussen de stenen dat de muur sterker maakt. Om te metselen, moet je de plek der moeite opzoeken. Buiten je comfortzone treden en niet alleen doen, maar ook voelen. En die gevoelens onder woorden brengen. Daarmee maak je de organisatie sterker. Maar het zorgt wel eerst voor ongemak."

De afstand tussen de medewerkers is al snel zowel mentaal als fysiek. Rob: "Mensen werken verspreid over meerdere verdiepingen en een deel werkt op locatie bij de klant. Daardoor is er minder ontmoeting op kantoor. Durk-Piet en ik hadden daarom voorgesteld om een ruimte daarvoor in te richten, waar je je hart kunt laten spreken en een ander soort gesprek kunt hebben."

"Een gesprek waarin het mag schuren, waarin je op zoek gaat naar het ongemak", licht Durk Piet toe. "Als je dat niet doet, zie je dat mensen in het dagelijks leven toch weer kiezen voor de eigen doelen boven die van het collectief, voor zichzelf in plaats van de organisatie."

**"Het is belangrijk om bij jezelf te blijven en te durven veranderen ten gunste van het rendement van de groep."**

Rob Vinke, docent en leerbegeleider bij Sioo

## Hoe gaat AAG verder?

"Na drie jaar waren we naar mijn idee eraan toe om er een punt achter te zetten", zegt Rens. "We doen het nog niet perfect. En uitgeleerd zijn we zeker niet."

Alexander is het met hem eens. "We hebben samen theorieën en richtingen besproken. En veel stappen gezet om de ontwikkeling in praktijk te brengen, met steun van de intervisiebegeleiders van Sioo. Nu is het tijd om het echt zelf te doen én het momentum vast te houden. Dat is tegelijkertijd de uitdaging. Ik hoop dat we nog steeds af en toe vraagstukken kunnen vastpakken, los van de dagelijkse beslommingen, en erboven hangen, niet alleen er middenin staan."

Kennis en inzichten vasthouden en verankeren – daar zijn de bestuurders ook mee bezig. We willen de uitkomsten van het programma vasthouden en denken na over, bijvoorbeeld, terugkomdagen", zegt Johan. "Durk Piet heeft samen met Anne-Mieke een profiel gemaakt van de manager 2.0. Wat verwachten we van een leidinggevende bij AAG? Daarmee hebben we de twee leerlijnen naar binnen gehaald. De manager 2.0 is een integrale manager. De vraag is nu: gaan we mensen pushen om dat te kunnen?" "Ik zie het als winst dat we onderwerpen die eerst heel moeizaam op tafel kwamen nu makkelijker vanuit de AAG-stoel bespreken", geeft Anne-Mieke aan.

Marcel: "Mensen gaan minder bevooroordeeld het gesprek aan, dat is een meerwaarde. Zij zoeken de verdieping zonder er een mening aan te koppelen. Daardoor neemt de kwaliteit van de dialoog toe, bijvoorbeeld over lidmaatschap, over wat het betekent om lid te zijn van AAG."



## Wat geven AAG en Sioo aan elkaar mee?

“Blijf kritisch opdrachtnemerschap betrachten en trek tijdig aan de rem als de leercurve vlakker wordt”, zegt Marcel. “Je mag best nóg eigenwijzer zijn in het belang van de leeropgave,” vult Johan aan. “Door de aard van jullie werk, moet AAG cool, calm en collected overkomen bij de klant zodat hij vertrouwen heeft in jullie advies en ondersteuning”, zegt Durk Piet. “Maar dat hoeft niet de houding te zijn die je binnen de organisatie, in relatie tot elkaar, aanneemt. Die twee schijnbaar tegenstrijdige identiteiten moeten jullie met elkaar zien te verenigen. Dat vereist een cultuurshift en dat is nog niet klaar. We hopen dat we jullie meer repertoire hebben kunnen bieden en het gevoel hebben meegegeven dat jullie het ventiel van elkaar mogen zijn, dat er onderling best wat spanning mag zijn. Blijf scherp en kritisch naar elkaar, om elkaar te dragen en helpen. We hebben het vertrouwen dat we jullie zover gebracht hebben dat AAG nu in staat is om zelfstandig verder te ontwikkelen en volgende stappen te maken op deze vlakken.”

## Een waardevolle co-creatie

De managers van AAG hebben hun persoonlijk leiderschap ontwikkeld en hebben nu, naast hun inhoudelijke expertise, ook ander gereedschap tot hun beschikking.



## Een mooie reis

De gezamenlijke reis van AAG en Sioo is ten einde. Het was een mooie reis, die in co-creatie tot stand kwam en op maat werd gemaakt – waar nodig zelfs tijdens een sessie. De opzet van reeksen van tweedaagse bijeenkomsten op een externe locatie creëerde een veilig thuishonk en zorgde ervoor dat deelnemers en leerbegeleiders zich durfden open te stellen en onder te dompelen, zich durfden te ontwikkelen. “Dank aan de hele groep die ons als begeleiders heeft toegelaten zodat we dichtbij mochten komen,” aldus Rob.

Net als iedere reis kende het traject piekmomenten en leermomenten, comfort en ongemak, ervaringen die je wilt herhalen en zaken die je een volgende keer anders zou doen. Al die aspecten samen maakten de reis tot een uniek en waardevol traject – daarover zijn AAG en Sioo het eens. Vanuit het enthousiasme over het gezamenlijke traject en de wens te willen vertellen over deze ervaringen is ook dit artikel geboren.

De managers van AAG hebben hun persoonlijk leiderschap ontwikkeld en hebben nu, naast hun inhoudelijke expertise, ook ander gereedschap tot hun beschikking. Daar hebben ook hun teams baat bij, net als van de nieuwe ruimte voor gevoel en emotie binnen een uiterst rationele organisatie. Dankzij het traject en de gezamenlijke ervaring, is er meer verbinding ontstaan en weten managers elkaar beter te vinden. Wat het lidmaatschap van AAG precies betekent, voor het individu en voor het collectief, is nog in beweging. De ene manager is daarin anders dan de andere maar: “Collega-managers nemen elkaar nu ook mee”, ziet Anne-Mieke. En hoewel het traject gericht was op leren en ontwikkelen voor en van de eigen organisatie, zijn de effecten breder zichtbaar. Het traject met Sioo is afgerond, maar de reis van AAG gaat verder. Je bent tenslotte nooit uitgeleerd.



## Dankwoord

Dank aan allen die hebben meegewerkt aan dit artikel dat in twee delen is verschenen.  
Voor dit artikel zijn de volgende betrokkenen geïnterviewd:

- Rens Adam, manager Finance outsourcing en HR & automatisering bij AAG
- Alexander Brand, manager Vastgoed & Duurzaamheid bij AAG
- Johan van Houwelingen, bestuurder bij AAG
- Marcel Melenhorst, bestuurder bij AAG
- Anne-Mieke Vermeer, bestuurssecretaris bij AAG
- Rob Vinke, docent en leerbegeleider bij Sioo
- Durk Piet de Vries, docent en leerbegeleider bij Sioo (en destijds ook programmamanager bij Sioo).

Interviews en tekst: Karen Jochems.



### Johan van Houwelingen, bestuurder bij AAG

Wie ben ik als leider? En wat betekent dat voor ons als organisatie? Die vragen stonden centraal tijdens het driejarig incompany-programma rondom leiderschap en organisatieontwikkeling van AAG.

## Meer weten?

Meer weten over deze casus? Over het leiderschapstraject dat we faciliteerden? Of over andere voorbeelden van incompany- of adviestrajecten? Neem een kijkje op onze website of neem contact op met onze programmamanagers.

### Judith Iking (Programmamanager Incompany)

[judithiking@sioo.nl](mailto:judithiking@sioo.nl)

#### Sioo

Interuniversitair centrum  
voor organisatie- en veranderkunde

#### Adres

Stadsplateau 12  
3521 AZ Utrecht

#### Contact

+31 (0)30 291 30 00  
[sioo@sioo.nl](mailto:sioo@sioo.nl)

[www.sioo.nl](http://www.sioo.nl)



Sioo +31 (0)30 291 30 00 | [sioo@sioo.nl](mailto:sioo@sioo.nl) | [sioo.nl](http://sioo.nl)