

De Vaderfactor

Wie was je vader en hoe was jullie relatie? Meestal geen vraag die wordt gesteld tijdens de ochtendvergadering. Helaas, vindt de Amerikaanse psycholoog Stephan Poulter, want de relatie met je vader zegt veel over de manier waarop iemand leidinggeeft en relaties aangaat.

Tekst Miloe van Beek



Tijdens een leiderschapsprogramma begeleidde ik eens een week *senior executives* uit de hele wereld. Een van hen voerde vaak en lang het woord. Op een gegeven moment stak ik mijn hand op, als teken dat hij moest stoppen. Dat werkte als een rode lap, en ik kreeg de volle laag. Ik probeerde van alles, maar niets kon de verbinding herstellen. Gaandeweg de week maakte ik amper nog contact met de groep, ik trok me terug en deed routineus mijn ding. De evaluaties waren pijnlijk negatief. Toen ik met mijn mentor terugkeek op hoe het ‘misging’, besepte ik dat ik onbewust tegenover mijn vader had gezeten. Ik had tegen hem zo graag ‘stop’ willen zeggen. Ik had graag ruimte gekregen om ook mijn verhaal te doen. In plaats daarvan leerde ik me terug te trekken.’

Aldus Jakob van Wielink, partner bij De School voor Transitie en executive coach bij IMD Business School. Hij schreef het in zijn voorwoord voor het boek *De Vaderfactor* van de Amerikaanse psycholoog Stephan Poulter, over de invloed die vaders hebben op iemands leiderschap.

Die dominante deelnemer aan het leiderschapsprogramma werd voor Van Wielink het startpunt voor een zoektocht naar hoe de relatie met zijn vader hem heeft gevormd. ‘Ik ben lange, soms moeilijke gesprekken met mijn vader gaan voeren, ben de boosheid en het verdriet nu echt gaan voelen, heb me aangesloten bij een mannengroep die zich bezighoudt met leiderschap en kwetsbaarheid, heb hulp gevraagd en ben gaan oefenen met nieuw gedrag. Met het thema vaderschap aan de slag gaan heeft ervoor gezorgd dat ik me nog meer ben gaan verbinden, duidelijker ben geworden, meer op mijn intuïtie durf te varen. Het heeft me gemaakt tot een betere en effectievere leider, partner, vriend en ondernemer.’

De invloed van vaders wordt vaak onderschat, stelt Van Wielink. ‘Als het gaat om onze emotionele ontwikkeling en gevoelsleven, zijn we te eenzijdig op onze moeder gericht.’ Onterecht. Vaders zijn cruciaal in het leven van kinderen, ook als ze (helemaal) afwezig waren. ‘Ze zijn een voorbeeld in hoe je je verbindt met de buitenwereld, hoe je omgaat met kwetsbaarheid, hoe je je relaties, ook met geld, vormgeeft.’

De invloed van vaders wordt vaak onderschat, stelt Van Wielink. ‘Als het gaat om onze emotionele ontwikkeling en gevoelsleven, zijn we te eenzijdig op onze moeder gericht.’ Onterecht. Vaders zijn cruciaal in het leven van kinderen, ook als ze (helemaal) afwezig waren. ‘Ze zijn een voorbeeld in hoe je je verbindt met de buitenwereld, hoe je omgaat met kwetsbaarheid, hoe je je relaties, ook met geld, vormgeeft.’

De invloed van vaders wordt vaak onderschat, stelt Van Wielink. ‘Als het gaat om onze emotionele ontwikkeling en gevoelsleven, zijn we te eenzijdig op onze moeder gericht.’ Onterecht. Vaders zijn cruciaal in het leven van kinderen, ook als ze (helemaal) afwezig waren. ‘Ze zijn een voorbeeld in hoe je je verbindt met de buitenwereld, hoe je omgaat met kwetsbaarheid, hoe je je relaties, ook met geld, vormgeeft.’

De invloed van vaders wordt vaak onderschat, stelt Van Wielink. ‘Als het gaat om onze emotionele ontwikkeling en gevoelsleven, zijn we te eenzijdig op onze moeder gericht.’ Onterecht. Vaders zijn cruciaal in het leven van kinderen, ook als ze (helemaal) afwezig waren. ‘Ze zijn een voorbeeld in hoe je je verbindt met de buitenwereld, hoe je omgaat met kwetsbaarheid, hoe je je relaties, ook met geld, vormgeeft.’

De invloed van vaders wordt vaak onderschat, stelt Van Wielink. ‘Als het gaat om onze emotionele ontwikkeling en gevoelsleven, zijn we te eenzijdig op onze moeder gericht.’ Onterecht. Vaders zijn cruciaal in het leven van kinderen, ook als ze (helemaal) afwezig waren. ‘Ze zijn een voorbeeld in hoe je je verbindt met de buitenwereld, hoe je omgaat met kwetsbaarheid, hoe je je relaties, ook met geld, vormgeeft.’

‘Ik blijf trouw aan mezelf’

Dimitri Oudheusen (49), zelfstandig executive consultant

‘Ik was 5 toen mijn vader vertrok en mijn moeder achterliet met vijf jonge kinderen. Ik heb geen herinneringen aan een gezinssituatie, aan samen eten aan tafel. Eens per twee weken was ik een weekend bij hem. Dan wilde ik mezelf van mijn beste kant laten zien, hem blij maken. Toen ik op mijn 21ste stopte met mijn studie rechten, stuurde hij me een brief: van zijn vijf kinderen had hij het meeste vertrouwen in mij, hij was teleurgesteld dat ik geen maatschappelijke carrière zou maken. Die brief zorgde voor een grote bewijsdrang: ik zou mijn vader niet teleurstellen. Ik schopte het uiteindelijk tot partner bij adviesbureau Boer & Croon. Niet wat ik wilde, maar wat ik dacht te moeten bereiken.

Toen mijn vader me tijdens een wandeling vertelde dat geld en status er niet toe doen, dat het draait om de relaties met je geliefden, viel er een grote last van me af. Ik heb mijn baan opgezegd en ben voor mezelf begonnen. Dankzij gesprekken met een psycholoog weet ik nu pas echt hoe groot de impact van mijn vader op mijn overtuigingen, waarden en normen is. Drie van mijn broers en zussen hebben geen contact met hem, ik had het gevoel dat ik zijn leed moest verzachten. Nu weet ik: het is anders-om, als kind had ik iets nodig dat ik niet heb gekregen. Sinds ik dat weet, is de relatie tussen mij en mijn vader gelijkwaardiger geworden en blijf ik trouw aan mezelf. Ik stel me ook in mijn werk fundamenteel anders op, hoef me niet langer te voldoen aan andermans voorwaarden, niet meer aardig gevonden te worden. Ik wil waardering krijgen voor mijn manier van werken. Als ik nu aan tafel zit met ceo’s, zet ik ze niet meer op een voetstuk, wat mijn natuurlijke neiging was. Ik weet dat ik ook iets in te brengen heb. Dat gevoel is bevrijdend, zo ziet de ander me echt. Ik ben veel relaxter geworden, ook doordat ik de – onbewuste - boosheid jegens mijn vader heb losgelaten. Ik zie nu dat ook hij een product is van zijn jeugd.’

‘Het cynisme is van me afgevallen’

Erwin van der Heijden (47), organisatie-adviseur bij een groot telecombedrijf

‘Toen ik tijdens een coachingsopleiding aan de slag ging met mijn relatie met mijn vader, ontdekte ik dat ik als volwassen man nog altijd zijn goedkeuring zocht, het gevoel had dat ik me moest bewijzen. Ik zocht zijn liefde, maar voelde alleen zijn kritische blik over mijn schouder. Mijn vader heeft een mooie carrière gemaakt en werkte hard. Dat legde op mij de druk om ook te presteren. Ik vind werk belangrijk, maar ik breng ook graag tijd met mijn kinderen door. Die spagaat maakte me cynisch, ik drukte die onvrede weg, wist niet goed wat ik voelde als ik boos was. Die emoties heeft hij me nooit laten zien. Toen ik erover ging praten, voelde ik pas hoe groot mijn verdriet hierover was en zag hoeveel mensen worstelen met de relatie met hun vader. Steeds vaker viel het me op dat ze andere keuzes maakten nadat hun vader was overleden. Ze voelden zich bevrijd, hoefden niet meer aan een beeld te voldoen. Ik wilde niet zo lang wachten en ben gesprekken met mijn vader gaan voeren. Daardoor zag ik in wat opvoeden hem heeft gekost, en wat hij van zijn vader heeft meegekregen. Sindsdien is er rust in onze relatie gekomen. Ik ervaar ik dat ik zijn zoon ben, maar ook op eigen benen sta. Ik vergelijk me nu minder met hem, hij zit niet op mijn schouder, maar reist met me mee. Ik durf meer, oefen mijn vak oprechter en meer op mijn manier uit. Daardoor is mijn kracht als adviseur toegenomen, zijn er deuren geopend en ben ik geestelijk en lichamelijk rustiger geworden. Het cynisme is van me afgevallen. Ik hoef niet meer te winnen, maar wil groeien, een bepaald niveau halen, samen met anderen. Ik ben ontvankelijker geworden voor signalen die ik eerder ook zag, maar waar ik niks mee deed. Ik durf vaker hulp te vragen, ook aan mijn vader.’

Vijf vaderstijlen

De afwezige vader: Zorgt voor depressieve gevoelens en veroorzaakt niet zelden het *imposter syndrome*: twijfel aan eigen kunnen, schaamte, het gevoel dat je door de mand valt.

De carrieretijger-vader: Voor deze vader zijn bereikte resultaten en uiterlijk vertoon belangrijk. Hij leert zijn kinderen dat het draait om scoren en winnen. Als volwassene kunnen ze onzeker worden en de mening van anderen belangrijker vinden dan hun eigen gevoelens. Ze moeten voldoen aan een onzichtbare eis: het is nooit goed genoeg.

De tijdbomvader: Deze vader was onvoorspelbaar, bijvoorbeeld door drugs- of alcoholgebruik. Hij had plotselinge woede-uitbarstingen, waardoor deze kinderen al jong leerden om anderen te ‘lezen’. Ze waren vaak vredesbewaarder, hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel en zijn als volwassene vaak conflictmijdend.

De passieve vader: De stabiele, hardwerkende, emotioneel afstandelijke man. Nauwelijks betrokken bij zijn kinderen, enthousiasmeerde of motiveerde hen niet. Dit zijn de hardwerkende, loyale werknemers, die vaak moeite hebben om emotionele verbintenissen aan te gaan.

De mentor vader: Volgens Poulter valt slechts 10 procent van de vaders in deze categorie: het zijn de vaders die we allemaal zouden willen hebben, of zelf willen zijn. Hij ondernam activiteiten met zijn kinderen, gaf hen vertrouwen, en leerde hen over emoties. Zijn kinderen worden later vaak stabiele, verantwoordelijke leiders.

leven gehad en waren stuk voor stuk boos’, vertelt hij vanuit Los Angeles. Toen Poulter zich later als psycholoog in dit fenomeen verdiepte, ontdekte hij hoezeer vaders de omgang met werk, geld en relaties bepalen. ‘Vaak is het een onbewust proces dat mensen eerst ontkennen. Maar weinig leiders leggen het verband tussen hun carrière en hun kindertijd. Ik hoor bijvoorbeeld vaak: ‘Mijn vader was loodgieter, ik ben advocaat, we hebben een totaal ander carrièrepad gekozen.’ Dan nodig ik mensen uit om onder de oppervlakte te kijken, naar hoe het voelde dat je vader er nooit was bijvoorbeeld, of geen interesse in je toonde. Kinderen blokkeren onaangename ervaringen, maar zullen ze als volwassene vaak onbewust kopiëren.’

Midlifecrisis

Die ‘vaderfactor’ – de relatie met je vader – komt bij leiders vaak naar boven tijdens de zogeheten derde leiderschapsfase, ergens tussen het 35ste en 50ste levensjaar, vaak de periode van een midlifecrisis. In die jaren vinden vaak grote persoonlijke en zakelijke veranderingen plaats: promoties, huwelijken, kinderen, verhuizingen. Dat leidt nogal eens tot levensvragen. Hoe verbind ik me met anderen, durf ik hulp te vragen, risico’s te nemen, mijn talenten te ontwikkelen, fouten te maken? De antwoorden worden nog wel eens gezocht in een duurdere auto of een groter huis. Tot ook die materiële >



Beelden Arleen Wiese, Nick Wilkes, Priscilla Du Preez, Sabine Ojeil, Stephen Isaiah

‘Leiderschap zit niet in ons DNA. Het wordt gevormd door de vroegste ervaringen thuis, door de positieve en negatieve voorbeelden die we kregen’

‘Ik durf nu de leiding te nemen’

Pascalie van Zeist (42)
hoofd communicatie bij een
non-profit organisatie

‘Mijn vader was wispelturig en grillig. Ik wist nooit hoe hij zou thuiskomen: soms was hij vrolijk, maakte grapjes met mij en mijn broertje, maar het kwam ook regelmatig voor dat hij gedronken had, somber en boos was. Hij kon ineens exploderen, en gedroeg zich vaak bot. Soms verdween hij ineens een paar dagen, soms zat hij wekenlang elke avond in de schuur fietsen te maken en schroefjes te sorteren. Ik leerde al jong me af te stemmen op zijn buien en onzichtbaar te zijn. Hij leek ongelukkig, en ik had vaak medelijden met hem.

Als volwassene had ik vaak relaties met soortgelijke explosieve en wispelturige mannen, aan wie ik loyaal en trouw was. Ook als werknemer was ik betrouwbaar en loyaal, niets was me te veel, elk gaatje liep ik dicht, in de hoop zo waardering te krijgen. Ondertussen was ik chronisch gefrustreerd omdat ik het gevoel had dat mijn harde werk niet gezien en gewaardeerd werd.

Mijn ouders zijn inmiddels uit elkaar, de laatste jaren ben ik aan de slag gegaan met de relatie met mijn vader en de boosheid die in mij sluimerde. In de gesprekken die ik heb gevoerd met mijn vader over vroeger, werd me duidelijk hoezeer hij beschadigd is in zijn jeugd. Ik kan mijn rol van vrede-stichter sindsdien meer loslaten. Dat maakt me zichtbaarder en vrijer in mijn werk en in het contact met anderen. Ik durf de leiding te nemen, voor mezelf op te komen en ga conflicten niet meer uit de weg.’



De Vaderfactor,
De invloed van
je vader op je
professionele
en persoonlijke
ontwikkeling,
Stephan B. Poulter
Circle Publishers

zaken geen voldoening of geluuksmomenten meer bieden. Van Wielink: ‘Leiders die vastlopen, worden uitgedaagd om terug te keren naar hun wortels. Ik vraag ze vaak: wie was je vader? Welk voorbeeld gaf hij? Kon je met hem lastige gesprekken voeren, of ging hij ze uit de weg? Hoe heeft hij je leren omgaan met competitie? De antwoorden geven inzicht in de manier waarop je leiding geeft.’ Niet zelden hebben leiders met afwezige vaders moeite met primaire emoties: liefde, boosheid en angst, en vallen ze in de categorie ‘dominante bazen.’ ‘Ze strijden met medewerkers of hun eigen leidinggevend en krijgen vaak te maken met leegloop doordat medewerkers zich niet veilig voelen en geen feedback (meer) durven te geven.’

Gamen

Van Wielink begeleidde eens een CEO die van zijn medewerkers kritiek had gekregen omdat hij zich niet met hen verbond. Na wat doorvragen bleek de sfeer bij hem thuis ook niet best. Zijn zoon was veel aan het gamen, hij was vooral op hem aan het foeteren. ‘Ik stelde voor om belangstelling te tonen voor de hobby van zijn zoon, om naast hem te gaan zitten tijdens het gamen. Eerst vond zijn zoon het maar niks, maar langzaam kwam er een gesprek op gang, ook over huiswerk en de regels thuis.’ De CEO ging daarna in zijn team ook meer gesprekken organiseren, liet mensen elkaar bevragen over wat voor de ander belangrijk was, wat hen plezier gaf, waar ze van afhaakten. ‘Dat zorgde voor meer werkplezier en onderling begrip, minder verzuim en betere resultaten.’ Uitspreken aan welke (ongeschreven) regels je van je vader moest voldoen, is vaak verhelderend. ‘Daarna kun je proberen het anders te doen en een giftig patroon te doorbreken’, stelt Van Wielink, die niet gelooft in de selfmade leader. ‘Uit onderzoek blijkt ook dat dat een mythe is. Leiderschap zit niet in ons DNA, maar wordt gevormd door de vroegste ervaringen thuis, door de positieve en negatieve voorbeelden die we kregen.’

Eerlijk

De emotionele onvolwassenheid waaraan leiders nog weleens aan kunnen lijden, is volgens Stephan Poulter een van de zeven ‘roadblocks’ of gedragspatronen die maken dat ze vastlopen in hun carrière. De andere zes zijn: schaamte, twijfel aan eigen kunnen, gebrek aan focus, aan motivatie, aan persoonlijke verantwoordelijkheid en faalangst. ‘Wie begrijpt hoe zijn of haar vader met deze thema’s omging, snapt waarom het niet lukt om bepaalde successen te behalen. Ken je de invloed van je vader niet, dan rijd je auto met een voet op de rem’, zegt Poulter. Het is jammer dat onze jeugd en ouders niet snel een onderwerp op de vergaderagenda zullen zijn, meent de Amerikaanse psycholoog. ‘Weten hoe iemand is opgegroeid helpt om je medewerkers en collega’s te begrijpen. Familie is je startpunt, niet het einde.’ ■