

Uitgesproken tekst rede Jürg Thölke

## Gave en Opgave

### Authentiek Leiderschap als zoektocht naar de beste versie van jezelf in verbinding met de wereld om je heen

10 maart 2021 - Amsterdam

#### ***Interview met Michiel Hulshof vooraf***

Michiel: Ik kwam in het boek dat je schreef voor deze rede een vrij heftig citaat tegen van een onderwijskundige die het concentratiekamp overleefde. Het is van Haim Ginott, kinderpsycholoog en overlever van een concentratiekamp in WOII:

*'Ik heb een concentratiekamp overleefd. Mijn ogen zagen wat niemand zou moeten zien: gaskamers gebouwd door geleerde ingenieurs. Kinderen vergiftigd door goed opgeleide artsen. Baby's gedood door getrainde verpleegsters. Vrouwen en baby's doodgeschoten door afgestudeerden van middelbare scholen en universiteiten. Dus ik sta wantrouwend tegenover onderwijs. Mijn verzoek is: help uw kinderen mens te worden. Uw inspanningen mogen nooit geleerde monsters, bekwame psychopaten of geschoolde Eichmanns voortbrengen. Lezen, schrijven en rekenen zijn alleen belangrijk als ze dienen om onze kinderen menselijker te maken.'*

#### ***Hoe kwam je erop dat te verbinden met authentiek leiderschap?***

Jürg: Ik kwam dit citaat tegen in een workshop die ik gaf samen met Cok Bakker collega lector en hoogleraar levensbeschouwelijke vorming aan de Universiteit Utrecht. We werkten met docenten van allerlei opleidingen. Van accountancy tot automotive. We gingen met dit citaat met elkaar in dialoog, over de rol van de docent en de rol van het onderwijs met betrekking tot persoonlijke vorming van studenten en het belang van het ontwikkelen van een moreel kompas.

Onderwijs is volgens mij niet vrijblijvend. Eigenlijk geldt dat voor het uitoefenen van elk beroep. Ook voor wetenschappers. Neutraal of onafhankelijk wordt vaak misbruikt of is een soort illusie, geen moeite willen doen of bang te zijn om een keuze te maken. Elke gave kent ook een opgave. De opgave is om je eigen vertrekpunt te onderzoeken en ervan bewust te worden. Om uit de gedachteloosheid te stappen, in Hannah Arendts woorden. Zij beschrijft het kwaad niet als iets duivels met voorbedachten rade maar als gewoonte, als banaliteit. In haar observatie van oorlogsmisdadigers kwam zij tot de conclusie dat velen gewoon niet nadachten wat ze aan het doen waren. Ik waag dat inzicht zo maar door te trekken naar de huidige maatschappij. Gewoon de ogen dicht en maar door.

Uitgesproken tekst rede Jürg Thölke



Authentiek leiderschap haakt hierop in. De roep om authentiek leiderschap kwam met name op na de kredietcrisis... het Enron-schandaal, de ondergang van de Lehman Brothers of de overname van Fortis door ABN AMRO. Geldgier, macht, egoïsme stonden toen centraal en er was weinig of geen besef van verantwoordelijkheid en moraliteit. Vandaag stond het weer in het nieuws: hoe gaan wij om met producten die met kinderarbeid tot stand zijn gekomen, of met het wk in Qatar waar nu al 6500 arbeiders om het leven zijn gekomen onder slaafse omstandigheden.

Authentiek leiderschap wijst erop dat onze daden niet vrijblijvendheid zijn. Dat we de consequenties dienen te aanvaarden van wat we doen. Of we er nu van bewust zijn of niet.

We staan als professionals regelmatig voor lastige vraagstukken met ethische consequenties. Als journalist, filmmaker, ontwerper, programmeur of docent. En we moeten studenten begeleiden in het proces hiermee bewust om te gaan. Dat is voor mij de essentie van dit citaat en de link met authentiek leiderschap.

### ***Rede Jürg Thölke***

Wow, wat is het bijzonder om hier te mogen staan. En tegelijk wat bizar eigenlijk. Wetende dat zo veel voor mij dierbare mensen - en ook vele mensen die ik nog niet ken - ergens thuis achter een scherm naar ons kijken en we elkaar toch fysiek niet kunnen begroeten.

Hoe dan ook, fijn dat jullie er zijn!

Ik wil beginnen met een vraag, een persoonlijke vraag. En de vraag is: 'mag ik hier zijn?' Voel ik mij hier welkom met mijn boodschap?

Kan ik hier staan zonder mezelf te verliezen onder de druk van verwachtingen van mezelf en de ander? Durf ik de beste versie van mezelf te laten zien in verbinding met de wereld? En kan ik dan vanuit deze staat van zijn doen wat mij te doen staat, namelijk een toespraak houden over authentiek leiderschap en daarmee een lectoraat met alle rechten en plichten aanvaarden? Een plek waarin vele betrokken en bekwame mensen samen vorm en inhoud kunnen geven aan dit mooie onderwerp? Waarin mijn rol dienend is aan de bedoeling en niet aan mijn ego of het ego van anderen?

Geen zorg, u zit in de juiste film. Deze toespraak gaat niet over mij maar over de essentie van authentiek leiderschap en hoe authentiek leiderschap te verhogen bij huidige en toekomstige professionals, onze studenten.

Voordat ik hierop voortborduur heb ik ook een aantal persoonlijke vragen aan u.

Hoe zit u naar mijn verhaal te luisteren?



Nee, ik vraag u niet dat via chat te delen; u mag helemaal eerlijk zijn. Keer vooral naar binnen en beantwoord de vraag voor uzelf.

Hoe luistert u echt? Luistert u open of eerder kritisch? Laat u het verhaal gewoon gedachteloos over u heen komen? Zoekt u bevestiging van uw eigen mening? Bent u goed in het vinden van dat wat er niet klopt in mijn verhaal? Bent u gehaast - werkt uw wellicht tijdens mijn lezing nog even uw e-mails af - of neemt u nu alle ruimte?

En nog een stapje verder, wat vindt u van mij? Over de manier hoe ik mijn verhaal houd?

Het eerste dat we als mensen tegenkomen in de ontmoeting met de ander is onszelf. We kijken in een spiegel. Door de brillenglazen heen waardoor we hebben geleerd naar de wereld te kijken. Dus, hoe heeft u geleerd naar verhalen van anderen te luisteren? Thuis of op school? Wat was daar 'normaal'? Luisterde men naar elkaar of ging het er juist om elkaar de loef af te steken? Waren de ogen thuis eerder oordelend of waarderend? Stond de kritische blik voorop of was men op zoek naar dat ene stukje goud in uw betoog?

Kortom, hoe goed kent u uw eigen bril, uw eerste impuls, uw reflexen in de ontmoeting met de ander?

Hannah Arendt schreef hier zo prachtig over. We oordelen de hele dag door; maar doen dat merendeels onbewust op de automatische piloot. Ze noemt dat gedachteloos. We sluiten in en we sluiten uit. Als vanzelf. We denken dat we bewust kiezen. Voor een auto, een huis, een opleiding of een partner... of tijdens managementmeetings en innovatieve processen.

Maar bewust kiezen gaat veel verder. Bewust kiezen gaat over het doorgronden van en uitstappen uit onze automatisen. Wakker worden uit de vanzelfsprekendheid van onze eigen constructen. Constructen die diep verankerd zijn in ons denken maar ook in ons lijf en in de relaties die wij scheppen om ons heen. Gebonden in een staat van zijn waarin we automatisch uitsluiten wat we niet kennen en dus ook weinig nieuws kan ontstaan. We lopen steeds weer vast.

Of het nou gaat om de klimaatcrisis, de recente coronamaatregelen, onderwijsvernieuwing of het samenwerken met de mensen om ons heen.

We kunnen alleen maar bewust kiezen als we verbondenheid voelen met onszelf en de ander. Dit 'bewust - zijn' is wellicht de meest belangrijke opgave van mens zijn en vraagt om oefening, discipline en moed. In het aanvaarden van deze opgave kan een ieders gave, het talent dat we allemaal bezitten, pas echt tot zijn of haar recht komen.

Het praten 'over' het overbruggen van verschillen en 'over' de meerwaarde van samenwerken is één (ding). Het doen in de praktijk is een stuk lastiger. We raken al gauw verstrikt in tegenstrijdige belangen of visies, machtsstrijd, vaststaande overtuigingen, angsten, wij-zij denken en weerstand.... Kijk naar de politieke debatten, hoe we met de verschillen in de huidige crisis omgaan, of de toeslagenaffaire bij de Belastingdienst. Foutieve software in vliegtuigen of dieselmotoren. Maar ook in de organisaties waar u en ik werken, komen we het tegen. Vernieuwing



gaat traag en lijkt ingewikkeld. We willen wel vooruit maar in de praktijk krijgen goede bedoelingen te maken met de 'weerbarstige realiteit' en verzanden in suboptimalisatie.

Ik geloof dat de grootste uitdagingen van onze tijd vooral spelen op psychologisch en sociaal gebied. Onze manieren om met elkaar in relatie te treden vraagt om innovatie. Ik zeg niet dat techniek onbelangrijk is. Natuurlijk niet. Maar hoe kunnen we onze vaardigheden van samenwerken en samen zijn zo veranderen dat het goed is voor mens, maatschappij, en de aarde? Dat we individueel en collectief eigenaarschap nemen voor ons handelen. Dat we ecosystemen versterken in plaats van egosystemen?

En wat betekent dit dan voor ons en de organisaties waarin wij werken? Organisaties met hun eeuwenoude beelden van hoe samenwerken zou moeten zijn: boven en onder, binnen en buiten en liefst met vaste posities. Zodat eigenaarschap vanzelf op de vlucht slaat?

Hoe kunnen wij zogenaamd zakelijke ontmoetingen inrichten zodat er gedeelde verantwoordelijkheid en partnerschap ontstaat? Op een manier dat nieuwe technieken en werkwijzen zoals design thinking en vernieuwende businessmodellen überhaupt een kans krijgen? Dat technieken als sociale media opbouwen in plaats van afbreken?

Hoe kunnen we anders organiseren, leren en onderzoeken zodat maatschappelijke transitie mogelijk wordt?

En dan nog het liefst voordat het water aan onze lippen staat of de kloven in de maatschappij onoverbrugbaar worden?

Ik denk dat wij - als het om dit soort vragen gaat - in een heuse leiderschapscrisis verkeren. Een crisis die schuilgaat onder de crisissen die doorgaans het nieuws halen.

Maar goed. Het kan niet de bedoeling zijn van dit lectoraat om zelf ook te verzanden in een taai vraagstuk. U heeft van mij ook een visie tegoe op 'Hoe wel?' Of tenminste een prille aanzet hoe beter en meer efficiënt om te gaan met lastige vraagstukken tussen mensen in organisaties en de maatschappij in het algemeen.

Kort en bondig: authentiek leiderschap kan je niet leren door erover te vertellen. We kunnen wel omgevingen scheppen waarin de mogelijkheid wordt geboden dat authentiek leiderschap kan ontstaan, waar we het kunnen ervaren en doorleven. Met hart, hoofd en handen.

Ik wil mijn prille ideeën toelichten aan de hand van drie voorbeelden waarin authentiek leiderschap een rol speelt. Het zijn voorbeelden waarin mijns inziens creativiteit bijdraagt om eigen autonomie en verandering in een samenleving te verenigen.

In mijn eerste voorbeeld neem ik u mee naar Afghanistan. Een maatschappij die getergd is door oorlogsgeweld en waar het voor vele vrouwen onmogelijk is hun stem te laten horen. Een groep vrouwen krijgt in dit voorbeeld



begeleiding van kunstenaars en wetenschappers om poëtische teksten te maken over hun dagelijks leven. Dat te zeggen wat zo graag naar buiten wil: angst, onderdrukking, verdriet of machteloosheid.

Onze collega Kasia Glowicka vertaalde deze teksten en maakte ervan een opera die over de hele wereld kan worden vertoond en waarin de situatie van deze vrouwen zichtbaar, voelbaar en deelbaar wordt gemaakt.

[filmfragment]

Het is geen rapportage over vrouwenrechten of veroordeling van een cultuur, maar een belevenis. De beelden raken en hebben daarmee een eigen nieuwswaarde of veranderingskracht. Zij hebben impact.

Een ander voorbeeld komt uit mijn praktijk rond Bildung in het onderwijs.

Zo maakten wij twee jaar geleden met studenten een theatervoorstelling over het thema psychische klachten. Volgens recent onderzoek kampt 1 op de 7 jongeren met gevoelens van zwaarte (en dit onderzoek was nog voor corona). De studenten begonnen eerst met het idee een psychiater uit te nodigen om te vertellen wat 'stress of depressie' is. De begrippen te definiëren. Want zo is het hun geleerd.

Door mezelf kwetsbaar op te stellen, kon ik hen stapje voor stapje verleiden om ook over zichzelf te vertellen en al snel kwam het ene persoonlijke verhaal na het andere naar boven. De een had een vriend of familielid met depressie, de ander leed aan faalangst en tentamenvrees. Een van de studentes was net herstellende van een burn-out. Met 19 jaar, dames en heren! In no time hadden we een programma vol ervaringen en verhalen die de studenten echt hadden doorleefd.

En het was niet alleen maar zwaar, we hebben ook veel gelachen - hier een foto tijdens het maken van de voorstelling - maar het raakte wel. We verenigden licht en donker. Diepgang en plezier.

Doel van de voorstelling was het niet om louter te informeren maar om een thema door en voor medestudenten voelbaar en bespreekbaar en daarmee 'waar' te maken.

Het derde voorbeeld is uit mijn praktijk om leiderschap te ondersteunen in organisaties. Ik werk daarin graag met opstellingen waarbij ik verhoudingen tussen mensen tracht uit te beelden.

Ik begeleidde ooit een team van mensen van een groot bedrijf uit de financiële dienstverlening. Zij hadden de taak om na de kredietcrisis fundamenteel over vernieuwing en ethiek na te denken en vormden met elkaar een strategisch innovatieteam.

Wat opviel was dat één man vooral stil was. Hij zorgde voor de afspraken, de broodjes en maakte notulen. Dat viel de anderen natuurlijk op. Ze maakten meer en meer sarcastische opmerkingen naar die man.



Tijdens een ingeplande supervisie vroeg ik de teamleden iets over hun achtergrond te vertellen. Waar ze vandaan komen.

De 'stille' man koos twee grote mensen uit het team en stelde ze naast elkaar - op enige afstand. Daarna stelde hij zich ertussen. Hij vertelde dat hij enig kind was en zijn ouders lang in scheiding lagen. Hij wilde als kind niets liever dan dat beiden bij elkaar bleven. Hij deed er alles voor.

Toen vroeg ik hem om iets over zijn huidige positie binnen de financiële organisatie te vertellen. Hij koos weer twee grote deelnemers en zette deze neer.

Na een poosje te peinzen, stond hij zichtbaar geraakt tussen de beide deelnemers. 'Ik doe weer hetzelfde,' zei hij. 'Ik ben secretaris van het tweehoofdige bestuur. Zij hebben vaak verschillende perspectieven en ik probeer deze te verbinden. Ik ben de bruggenbouwer, ben hier goed in, maar mijn eigen stem doet hier niet toe.'

Het gaat mij niet om goed of fout... noch bij de vrouwen in Afghanistan, noch in het voorbeeld van deze secretaris. Het is een geweldige gave om te kunnen verbinden. En deze GAVE heeft een keerzijde, een prijs, namelijk dat hij zich continu opofferde voor de ander. Dat zijn creativiteit niet vol tot bloei kan komen.

En dat kan oké zijn. Echter, als het verlangen begint te schuren om meer te ontwikkelen naar de beste versie van jezelf, dan komt daarmee ook de opgave om te onderzoeken hoe we gebonden zijn in oude verhalen en hoe we door een ander perspectief in te nemen ruimte kunnen maken voor wat er ook nog in ons zit. Dat wederom creëert een platform voor echte ontmoetingen met de ander en een landingsbaan voor nieuwe mogelijkheden in omgevingen of relaties die zo vast leken.

De getoonde voorbeelden laten deze reis naar binnen en naar buiten zien.

Zo nemen de Afghaanse vrouwen door zich in gedichten te uiten automatisch een andere rol aan in hun familie en maatschappij.

Studenten maken verbinding met hun eigen levensverhaal waardoor medestudenten zich laten raken en een lastig thema bespreekbaar wordt.

De secretaris van de Raad van Bestuur krijgt een keuze om naast zijn aangeleerde gave ook zijn eigen stem te onderzoeken om nog krachtiger bij te kunnen dragen aan de toekomst van zijn bedrijf.

Een lector Authentiek Leiderschap reist langs zijn eigen angst niet welkom te zijn om van daaruit de ruimte te creëren om zijn boodschap te kunnen overbrengen.



Omgekeerd werkt het ook. Als restrictieve systemen openingen bieden dan is er meer ruimte voor het proces van individuen. Dat is ook waarom wij bij Inholland aan nieuwe omgevingen en vormen van onderwijs werken. Waarom nieuwe vormen van organisaties en partnerschappen tussen organisaties moeten ontstaan.

Dat betekent niet alleen ver weg - in Afghanistan - restrictieve systemen helpen ontmantelen, maar dat we ons eigen 'gevangen zijn' in onze eigen, denkbeelden, lijven en instituten aan durven gaan. Liefst zo dicht bij huis mogelijk en net zo creatief. Kleine stappen zettend - liefdevol ploeterend en met de moed te durven falen.

Deze reis naar binnen en naar buiten is 'a road less travelled.' In het onderwijs en daarbuiten. We zijn gewend om de shortcut te nemen en te denken dat het voldoet als we onze tekortkomingen weten of nog makkelijker die van een ander. De goede en de zwakke punten.

Echter, zo werkt het niet. We moeten letterlijk in de ervaring door de beweging van binnen naar buiten heen. Het 'niet weten' toelaten om oude patronen te leren kennen, te ontmantelen, en zo te laten smelten... In dat proces worden we steeds wakkerder over ons eigen gedrag, we vernieuwen onszelf en daarmee stukje bij beetje de systemen waarin wij leven.

Wakker worden betekent ook dat we helderder kunnen zien wat werkelijk moet worden gedaan. In plaats van een en ander uit angst dicht te timmeren. We zoeken dan naar nieuwe vormen van verbinding en nieuwe mogelijkheden. Wij verhouden onszelf bewust tot de grote en veelvoudige uitdagingen van onze tijd.

Creativiteit is bij uitstek een kwaliteit die hierbij nodig is. Creativiteit draagt het vermogen om zichzelf en anderen te kunnen bevrijden. Het bezielt. Bovendien ervaar ik het inzetten van kunst als inspirerend en verbindend.

Maar creativiteit is niet voorbehouden aan kunstenaars, het is een essentieel deel van mens zijn. Het is helaas ook een kwaliteit die in het conventionele onderwijs te vaak ondergesneeuwd raakt.

En zeker, ik beweer niet dat deze reis makkelijk is of dat het een recept is om de wereld maakbaar te laten zijn. Ik zie het wel als een kans om er samen op een duurzame manier te leren iets ervan te maken.

Het is tijdens deze reis dat een eigen moreel kompas kan ontstaan. Ethiek is dan geen aangeleerd construct, geen leeg dogma of opgeheven wijsvinger, maar verbonden met de wereld. Concepten worden geleefde concepten. En daardoor minder splijtend, meer insluitend. De gedachteloosheid verdwijnt - om nog eens Hannah Arendt aan te halen.

Een mens die durft deze reis aan te gaan, kan ik vertrouwen ook al is hij of zij anders dan ik. Er ontstaan omgevingen met waarden en geen waardeloze omgevingen zoals in het citaat van Ginott dat Michiel aan het begin voorlas.



Inholland biedt hier ontzettend veel ruimte voor experimenten en innovatie. Bijvoorbeeld door het werken met studenten van verschillende opleidingen aan echte vraagstukken in de maatschappij. We gaan hier straks een concreet voorbeeld uit mijn praktijk van het Haarlem City lab zien.

Wellicht is het ondertussen helder. Leiderschap is een opgave voor iedereen. En authenticiteit is voor mij niet een staat van zijn die je kan bereiken, dat je bent... of dat je iets moet herontdekken wat je vroeger was... authenticiteit is meer een zoektocht. Een beweging. Het streven om je beste versie te willen zijn in verbinding met de wereld. Met als bijwerking dat we meer soepel en efficiënt samenwerken.

**Want steeds meer jezelf worden in verbinding met de ander - authentiek leiderschap - is in hoge mate besmettelijk!**

Tot slot

Het antwoord op de vraag die ik aan het begin stelde - mag ik hier zijn - kan ik natuurlijk alleen zelf beantwoorden. Het eerlijke antwoord is - 'soms'. Steeds meer... en soms ook nog helemaal niet... ik voel wel steeds meer aan... in het moment. Of ik op mijn pad ben, of niet. Mijn lijf wordt dan onrustig, gespannen of juist futloos.

En dat geeft niet. Dit ongemak wijst me dan op mijn opgave de reis aan te gaan. Voorwaarde is niet wakker zijn maar 'wakker willen worden' - de waarnemer in ons te willen scholen - moeite doen om voorbij de gedachteloosheid te komen. Helen heeft tenslotte met heel willen zijn te maken. We hebben als mens de gave om deze reis steeds weer aan te gaan en volgens mij is dat de sleutel voor echte duurzame verandering. Dat is het goede nieuws van mijn betoog.

Hoe dat te leren en hoe aan studenten over te dragen? Dat te onderzoeken is de taak van dit lectoraat, en daar moet leiderschapsontwikkeling over gaan. In het onderwijs en daarbuiten.

Dank u wel voor het luisteren naar mijn rede!"