Lectorale rede
Dr. Jürg Thölke

Gave en opgave

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

hollandhogeschool

Inhoud

Dankwoord 4
1. Mogen zijn wie je bent 6
2. Zeitgeist: De wereld in transitie 14
3. De cirkel rond maken: Mijn reis rond Design en Creativiteit 26
4. Het systemisch perspectief: Leven in een verbonden wereld 40
5. In de schaduw van piramides: Verborgen besturingsmechanismen in organisaties 68
6. Ontwaken in de wereld van nu 86
7. Authentiek Leiderschap als praktijk 116
8. De gave en de opgave van de onderzoekslijn Authentiek Leiderschap 136

Oefeningen 144
Literatuur 157
Noten 164
Colofon 174

Dankwoord

Ik vertel graag verhalen. In mijn lessen en workshops en zo ook in dit boek. Verhalen maken concepten inzichtelijk. Verhalen maken mij blij. Bij het doorgronden ervan geven zij mij het gevoel betekenisvol werk te doen; ze geven de open ontmoetingen weer met mensen. Dit besef ik me steeds opnieuw als ik mij een verhaal herinner of als ik door een van mijn vele notitieboekjes blader. Zonder het werk dat ik met deze mensen mocht doen, de kwetsbaarheid in de ontmoetingen, had ik geen verhalen en was er ook geen boek gekomen.

Ruim anderhalf jaar geleden kreeg ik een appje van Jules Koster, mijn voormalig leidinggevende bij het Nyenrode Executive Management Development Center (EMDC). Hij stuurde mij de link naar de vacature bij Inholland, want hij zag mij meteen voor zich in de functie van lector Authentiek Leiderschap. Het was het begin van een nieuwe etappe van mijn reis.

Toen ik dit lectorschap aanvaardde, aarzelde ik of de titel Authentiek Leiderschap wel bij mij past. Leiderschap dat klopte, maar 'authentiek'? Is dat een term waarin ik geloof? Kan een mens NIET-authentiek zijn? En wie bepaalt wat echt is en wat niet? Mijn hoofd zat vol oordelen en gedachtes. Intuïtief zei ik 'ja' tegen het begrip authenticiteit met het rotsvast vertrouwen dat het me lukt mij ertoe te verhouden op een manier die bij mij past. Verschillende mensen hebben mij geïnspireerd en ondersteund in deze zoektocht, zoals mijn onlangs aan corona overleden maatje Frits Roelofs, steun en toeverlaat André Wierdsma, Wibe Veenbaas die mijn gave zag en mijn opgave verhelderde, en vooral ook Rombout van den Nieuwenhof. Rombout, echte vriend, dit is ook jouw boek. Wat hadden wij intensieve gesprekken en uitwisselingen het afgelopen jaar. Samen met jou heb ik authenticiteit en leiderschap kunnen verbinden en laden met betekenis. Maar wellicht nog waardevoller, in deze zoektocht heb ik je veel beter leren kennen en durfde ik mijzelf te laten zien.

Wie ik ook zeker wil bedanken is Astrid van Tongeren, mijn collega en vriendin van Urbanknowmads. Ik realiseer me dat mijn inspanningen bij Inholland ook vaak ten koste gaan van onze intense, inspirerende en mooie samenwerking. Jouw onvoorwaardelijkheid is wederzijds.

Na mijn lectoraat bij de HAN dacht ik een poosje mij volledig op het ondernemerschap te willen richten. Het werk met mensen te doen dat ik zo graag doe. Gerbert, je had gelijk. Ik kan het onderzoeken, exploreren, experimenteren, reflecteren, innoveren, lezen, schrijven, doorgronden en het werken met jonge mensen dat bij praktijkgericht onderzoek hoort niet

missen. Dank voor je prikkelend zetje. Ik mag dat nu bij Inholland leven en beleven. Dit kan alleen doordat jullie mij deze ruimte geven, Marij, Peggy, Huug, Antje, Agnes, Bjorn, Jannerieke, Richard, Simone en Henriëtte. En natuurlijk ben ik dankbaar voor mijn collegae van de onderzoeksgroep Creative Business en de directe collegae waarmee ik samen mag werken: Guido, Ilse, Joke, Karel, Kasia, Ko, Koos, Maaike, Martijn, Mirthe, Pauline, Philippa, Roos en Wina. Wat voelt het goed om actief te zijn in een groep met een kloppend hart. Wij verbinden woorden als creativiteit, design thinking, empathie, co-creatie, Bildung, leiderschap, duurzaamheid en inclusiviteit met de intentie de wereld een beetje beter te maken. We gaan menszijn en partnerschap een plek geven in vernieuwend onderzoek en onderwijs en we willen het werkveld van nieuwe instrumenten en inzichten voorzien.

Don, Danielle, Esther, Edwin, Ine, John, Jorien en Martijn: we hebben in korte tijd Citylab Haarlem op de kaart weten te zetten als agora voor duurzame stedelijke ontwikkeling en maatschappelijke transitie. Het fundament is er, daar mogen we trots op zijn.

In het bijzonder hebben Martine, Francesca, Peggy en Kim een pluim verdiend. Er komt ontzettend veel kijken bij (de organisatie van) een lectorale rede. Jullie navigeerden mij door deze tijd en namen mij van alles uit handen. Woorden zijn op deze plaats niet genoeg om mijn dankbaarheid uit te drukken. Jullie hebben mij volop meegemaakt – net als mijn kinderen Lucas en Vera en Yasna, mijn lieve vriendin. Het vroeg behoorlijk wat 'pendelwerk' om niet over grenzen heen te gaan, gestrest te raken en te blijven staan in mijn creatieve kracht. Af en toe tijd te nemen voor een compliment, steunbetuiging, persoonlijke noot, wandeling, een knuffel of een goed glas wijn. Artistiek te leven in plaats van een kunstenaar te willen zijn. Dank dat jullie zo liefdevol getuigen waren van deze reis. En Rooske, Barbara en Jochem, jullie stonden via het tekenen, het ontwerpen, het vormgeven en het maken van een film aan de bron van het artistieke proces voor mijn rede. Inspirerend om samen de creativiteit te laten stromen.

Volgens mij is een ding helder. Een lectoraat is niet van iemand alleen. Het is een verhaal van een collectief waarin eenieder zijn eigen plek inneemt. Waarin iedereen mee vertelt. Met ieder een eigen gave en de opgave aanvaardend. Er gebeuren bijzondere dingen als mensen met elkaar verbinden. En wat doen jullie, wat doen WIJ, dat op een bijzondere manier!

Dank!
Jürg

1. Mogen zijn wie je bent

'Alles wat ik kan doen is mezelf te zijn, wie dat dan ook wezen mag'.
Bob Dylan

Beste lezer,
Ik wil beginnen met het stellen van vragen. Persoonlijke vragen ook. Ik vraag me bijvoorbeeld af: Kan ik me hier laten zien zoals ik ben? Hoef ik me niet voor te doen als iemand die alles weet, als de expert, als een onfeilbare en hooggeleerde lector die u precies kan uitleggen wat authentiek leiderschap is? Of juist als iemand die u gaat *pleasen* in uw wens oplossingen te krijgen voor uw eigen persoonlijke vragen? Liefst op zo'n manier dat u na het lezen van dit boek concrete handvatten heeft om in de praktijk te handelen? Met *do's* en *don'ts* en richtlijnen wat goed en wat fout is? Dat alle begrippen zoals authenticiteit, leiderschap en creativiteit zijn gedefinieerd – als leeuwen in een kooi gezet, getemd – zodat we deze lastige en complexe begrippen eenvoudig kunnen gaan vertalen, gaan implementeren en gaan toepassen?

Of moet ik juist er voor staan dat deze begrippen steeds een zoektocht vragen, een authentieke zoektocht van mij, van u, van uw bedrijf, van onze organisatie, van onze studenten? Dat we leren de kunst van het zoeken te faciliteren en ons minder richten op het snel vastpinnen van oplossingen? Dat uiteindelijk niemand de verantwoordelijkheid voor de invulling van deze begrippen en de daaruit voortvloeiende consequenties van handelen van mij of u kan overnemen? Dat het er wellicht veel meer om gaat uw eigen verhouding tot 'leiderschap' te onderzoeken? Uw eigen gave en opgave te ontdekken?

En misschien nog spannender: mag ik van mezelf op deze plek – in aanwezigheid van andere, misschien nog geleerdere collegae, succesvolle leiders uit het werkveld en mensen met gezag in deze en andere organisaties – ook 'volledig' Jürg zijn? Een heel mens, man, vader, vriend, burger, collega en 'lector authentiek leiderschap'? Mag ik ook mijn minder mooie kanten laten zien, mijn mislukkingen en onzekerheden? Het feit dat iets trilt van de zenuwen als ik straks voor u sta? Dat ik wellicht niet alles wat relevant is op dit terrein heb gelezen? En, misschien nog het meest kwetsbaar: mag ik ook het stukje in mijn leven, dat ik eerder tot zwijgen heb gebracht maar dat zo graag er uit wil, bij mijzelf, bij u onder de aandacht brengen? De creatieve stroom, de kunstenaar in mij?[1] Veel antwoorden op deze vragen zullen afhangen van de moed die ik kan opbrengen om uit het keurslijf van mezelf en van deze situatie te stappen. Dat wat hoort, of wat moet van mijzelf en van anderen. Kan

ik ontsnappen aan die verwachtingen en toch mijn verantwoordelijkheid nemen door in te stappen in datgene wat mij hier wérkelijk te doen staat? Kan ik dan vanuit deze houding de unieke gave omarmen die ik kreeg als mens en de opgaven die daarbij horen aanvaarden? In verbinding *met*, maar niet gebonden *door* datgene wat bij het ambt van lector hoort?

Ja, u zit nog in de juiste film. Dit boek gaat niet over mij, maar over mijn visie op authentiek leiderschap. En over hoe ik denk dat authentiek leiderschap van waarde kan zijn voor Hogeschool Inholland, het werkveld en de studenten van het creatieve domein en daarbuiten.

Hoe kan ik? Hoe kunt u? Hoe kunnen onze studenten en docenten vanuit een eigen pure wie zij zijn als mens en professional bijdragen aan de grotere en kleinere uitdagingen van onze tijd? Wat is de gave en opgave van de creatieve professional in het medescheppen van de toekomst? Hoe bepalen we ons kompas, de richting van ons handelen? Wat goed is voor de mens en de maatschappij? En welke rol heeft onze opleiding aan de hogeschool of – nog iets ruimer – welke rol speelt creativiteit hierin?

Creativiteit, een kracht die zó centraal staat in het domein en werkveld waarvoor ik mag werken. Een kracht die volgens onderwijskundig onderzoek steeds meer afneemt op de weg van kindertijd naar volwassenheid (Robinson & Aronica, 2009). Waarbij de continue druk van verwachtingen van 'de echte wereld' veel creativiteit langzaam doet uitdoven. Een kracht die samen met vrijheid ruimte zou kunnen scheppen in lastige, complexe, vastgeroeste, taaie vraagstukken zoals het klimaatprobleem, armoede of de toenemende polarisering tussen bevolkingsgroepen? En natuurlijk, er is maar één iemand die de vraag over 'mag ik zijn wie ik in wezen ben', werkelijk kan beantwoorden. Ik ben inmiddels al een poosje bezig om dat te leren. Toch klinkt in mij het 'ja, ik mag' nog steeds met een restje twijfel. Kent u dat ook? Kunt u deze vraag voor uzelf beantwoorden met een volmondig 'JA'? Wie van u denkt nu meteen 'Dat is toch naïef' of 'Dat kan niet want we moeten ons toch ook aanpassen'? Bijvoorbeeld door het volgen van de coronarichtlijnen. Gaat de vrijheid en het verlangen om te zijn wie je bent niet ten koste van anderen? Ja, u heeft gelijk, we kunnen niet doen en laten wat wij willen. En dat is goed zo. Want dat is niet waar vrijheid over gaat. Wij leven met elkaar en de vrijheid van de een grenst aan de vrijheid van de ander. Hier gaat het mij dus niet om. Maar kent u uw eerste impuls? Uw automatisch antwoord op bijvoorbeeld het wel of niet opvolgen van

maatregelen? Hoeveel censuur zit op uw eerste impuls, voordat u openlijk op de vraag reageert?

En hoe staat het met onze studenten of uw medewerkers met betrekking tot de door mij gestelde vraag? Welke boodschap dragen wij naar hen uit? Moedigen wij studenten, docenten, ondersteuners, leidinggevenden aan om de beste versie van zichzelf te leven? Hebben wij het vertrouwen dat het goed komt met de wereld als zij dat doen? Tonen wij het nodige leiderschap om hun authentieke ontwikkeling te ondersteunen? Om omgevingen te scheppen waarin authenticiteit wordt gewaardeerd? Waarin studenten al iets ZIJN in plaats van nog iets te moeten worden? Kunnen we genieten van wat er is, in plaats van systematisch aandacht te geven aan wat er allemaal niet deugt? En wat bedoelen we met kritisch leren denken? Is een kritische blik, een blik die ons uit contact haalt en creativiteit vernietigt? Of leren we onze studenten waarderend, liefdevol, nuancerend, versterkend, open-waarnemend en *in verbinding* met de wereld in het leven te staan?

Graag wil ik u uitnodigen om met mij mee te kijken vanuit de plek van waaruit mensen, mensen mogen zijn. Waar vrijheid uitnodigend is en in zichzelf – vanzelfsprekend – zorg voor anderen draagt. Of het nu gaat om uw relaties, de studenten, de organisatie waarin u werkt of de opleiding waar je staat ingeschreven. Het is voor mij geen sprookjesplek of een utopie, want het vraagt best wat van ieder mens en elke organisatie om daar te komen. De plek van vrijheid is in mijn ogen niet eenvoudig te bereiken en zeker niet vrijblijvend. Het is een ware opgave. 'Wat' het vraagt probeer ik in deze publicatie te schetsen en in te bedden in een conceptueel kader.

Dan de vraag wat de beloning is van deze moeite? Wat levert het op? We kunnen onszelf inbrengen als *co-creator* van onze eigen omgeving. Bewegen van passieve toeschouwer naar actieve medespeler in een wereld vol complexe vraagstukken, groeiende bureaucratie, maatschappelijke uitdagingen en verregaande versplintering. Vanuit mijn plek als lector Authentiek Leiderschap wil ik studenten en docenten van het creatieve domein uitdagen. Ik wil deze beweging zo goed mogelijk voorleven, begeleiden en met onderzoek ondersteunen. De creativiteit ontplooien door verantwoordelijkheid te nemen voor het begaan van een eigen weg in het grotere geheel. De rol van de creatieve professional in deze maatschappij. Vijftien jaar geleden mocht ik voor het eerst een vergelijkbare functie bekleden. Net als toen wil ik ook nu weer beginnen met het thema 'welkom.' Niet zozeer welkom aan u, beste

lezer, maar het welkom aan mezelf. Net als toen oefen ik nog steeds elke dag om mezelf welkom te heten in elke situatie, nu als auteur van dit boek, in mijn wetenschappelijk werk of tijdens de begeleiding van studenten. Mijzelf welkom heten met al mijn twijfel, ongemak, onzekerheid, ondeugendheid, soms onbenulligheid en lompheid, maar zeker ook zachtheid, zorgzaamheid, passie, en creativiteit. Want – zo heb ik door veel liefdevol geploeter mogen ontdekken – hoe meer ik mezelf welkom heet met alles dat er is, hoe meer mensen om me heen dat ook kunnen. Jezelf durven zijn is namelijk besmettelijk.

Nog steeds ben ik trots op mijn rede van toen. Ook al ben ik ondertussen een aardig stukje verder. Ik brak een lans voor het thema 'Leren niet te Weten' in het onderwijs (Thölke, 2007). De moed om te durven verdwalen, te zoeken, onzekerheid toe te laten, te vertragen én je te blijven verwonderen. Na vijftien jaar is dat principe van – liefdevol, gedisciplineerd en met toewijding ploeteren – vertaald naar een visie op innovatie in organisaties. Ik noemde het 'Vonken van vernieuwing' (Thölke, 2014, 2015). Vonken van vernieuwing staat voor een geleefde en doorleefde visie op vernieuwing van binnenuit.

Het geeft richtlijnen en voorbeelden om een systeem – zoals een organisatie of team – als deelnemer te ontwikkelen zodat mensen kunnen zijn wie ze zijn: "Als iedereen op zijn plek staat, is er plek voor iedereen[2]." Aan de basis van deze aanpak ligt het systemisch perspectief. Een perspectief dat vraagt om het integreren, het samenbrengen van stemmen in plaats van het atomistisch opsplitsen in delen, onderdelen en stukjes. Daarmee breng ik inzichten van o.a. de (ontwikkelings) psychologie, systeemtherapie, psychodynamiek, het denken over complexiteit en organisatie – c.q. veranderkunde bij elkaar.

En het is een *waarderend* perspectief, want de meeste mensen en menselijke systemen willen wel veranderen maar niet veranderd worden. Hetzelfde geldt voor kinderen en jongvolwassenen. Elk kind heeft intrinsiek de behoefte om te groeien, te leren. De mens is volgens mij in essentie een creatief wezen! De laatste jaren ben ik gefascineerd geraakt door het thema Bildung. Bildung is niets meer en niets minder dan de kern van onze opdracht in het onderwijs: jonge mensen begeleiden naar volwassenheid (Biesta, 2010, 2015). Tot mensen en toekomstige professionals met de nodige (vak)kennis, zelfinzicht en het vermogen om zinvolle bijdragen te kunnen leveren aan deze maatschappij. Echter, volwassenheid in de zin van bekwaamheid, mondigheid, autonomie, humaniteit en verantwoordelijkheid is niet een proces

dat eindigt met het bereiken van een bepaalde leeftijd[3]. Er lijkt maar een dunne, wazige lijn te zijn tussen dat wat onderwijskundigen 'Bildung' noemen en dat wat ik en vele collegae met mij doen in de ontwikkeling van authentiek leiderschap in organisaties. In tekstkader 1 zal ik kort de basisbegrippen weergeven van wat onder Bildung wordt verstaan – en hoe ik het relateer aan gave en opgave van de creatieve professional.

Toen ik solliciteerde op deze functie voelde ik mij meteen welkom. Het was oké dat de kraag van mijn jasje verkeerd zat – een collega van de commissie liep naar me toe en trok het liefdevol en met een glimlach recht – we hadden schik en men was geïnteresseerd in de vraagtekens die ik toen had bij het thema authenticiteit. Ja, een sollicitatiegesprek is ook altijd spannend, ook dat van mij, maar het was een oprechte ontmoeting. Ik voel me nog steeds geraakt als ik dit opschrijf. Ik kan het 'voelen.' Het was oké te laten zien dat het kopje in mijn hand een beetje trilde van de zenuwen. In het thema authentiek leiderschap en in het bijzonder in de context van Creative Business komen verschillende lijnen van mijn eigen weg als mens en professional samen. Het lijkt alsof meerdere puzzelstukjes nu in elkaar vallen. En alsof ik mij opeens het sluitstuk – dat ik kwijt was geraakt onder de stof van mijn bestaan – weer herinnerde. Naast gebieden als leiderschap, samenwerken, bewustzijn, innovatie, ontwikkeling en leren had ik één stukje altijd bij me, maar dat vroeg nu om aandacht: de rol van creativiteit in authentiek leiderschap!

Dit boek is uitgebracht ter gelegenheid van mijn lectorale rede op 10 maart 2021. De thema's die ik aanhaal kunnen vanuit verschillende perspectieven, manieren en lagen worden benaderd. Ik probeer dit vorm te geven door in eerste instantie een lopend verhaal te vertellen vanuit de ik-vorm. Dit is een uitgebreide vorm van mijn rede en hopelijk is het verhaal vrij toegankelijk. In deze tekst gebruik ik vele citaten, gedichten en verhalen uit mijn praktijk. Ik werk met uitgebreide tekstkaders en verwijzingen naar noten. Daarin wil ik dieper ingaan op voorbeelden, gedachtes en concepten die in het verhaal voorkomen. Het is een aanvullende grabbelton waarin de lezer wel of niet kan dwalen. De tekst is echter ook zonder deze voorbeelden en zijsporen te lezen. Tenslotte bevat dit boek een aantal oefeningen. In mijn praktijk[4] werk ik doorgaans met oefeningen om theorie via andere wegen dan alleen de cognitie toe te lichten en overdraagbaar te maken. Want, authentiek leiderschap is voor mij in eerste instantie een praktijk.

Veel plezier bij het vinden van uw eigen manier om door deze tekst te dwalen.

KADER 1 – BILDUNG

In 2015 zette de toenmalig minister van Onderwijs, Jet Bussemaker, het thema Bildung als topprioriteit op de agenda. Bildung als brede vorming van de jonge mens in de maatschappij. De roep om meer Bildung kan worden gezien als een reactie op de status quo in het huidige onderwijsland en de relatie tot belangrijke vraagstukken in de maatschappij. Het is in die zin ook onderdeel van de geest van deze tijd. Als een reactie op de zakelijke benadering van het onderwijs waarin procedures belangrijker lijken te zijn dan mensen (Biesta, 2015). Ook wel de economisering van het onderwijs genoemd, waarin studenten als klanten, onderwijs als product en docenten als productiemiddelen worden gezien. Waarin studenten en docenten gericht zijn op het behalen van cijfers in plaats van focus op het leren. Met als gevolg dat vele studenten en medewerkers leren om klakkeloos mee te doen of juist afhaken en passief worden. Vaak met het gevoel dat zij als mens niet welkom zijn en niet gekend worden in hun talenten.

Wellicht is dit een karikatuur van de werkelijkheid, maar het gevoel gevangen te zitten in een strak kader van dichtgetimmerde curricula, onderwijsnormen, uren en regels om verantwoording af te leggen wordt breed gedeeld. Het is zeker niet de vruchtbare bodem waarop Bildung kan floreren. Complexe vraagstukken van onze maatschappij vragen juist om kundige, zelfbewuste en betrokken toekomstige professionals die leren met de lastigheden van onze tijd om te gaan. Zo worden ook de 21st Century Skills[5] in verband gebracht met Bildung. Mogelijk is Bildung zelfs de voorwaarde voor het ontwikkelen van 21st Century Skills. Voorbeelden zijn het leren samenwerken over disciplines heen, creativiteit en het leren oplossen van lastige vraagstukken, of te leren het daarmee uit te houden (het ontwikkelen van een 'amor complexitatis', volgens Kunneman, 2017).

Er wordt veel geschreven en gesproken over wat men onder de term Bildung verstaat (zie bijvoorbeeld Stralen, 2012). De Duitse afkomst van dit woord en het gemis aan een passende Nederlandse vertaling geven ruimte aan uiteenlopende interpretaties en veel misverstanden. Volgens Humboldt (1767-1835) gaat Bildung om het opwekken van menselijke vermogens in hun totaliteit tot een zelfstandige persoonlijkheid in de wereld. Het vermogen om 'ja' te zeggen tegen een samenleving door er actief aan deel te nemen. Vrij vertaald betekent Bildung dan 'zelfontplooiing' in de wereld. Hij maakt ook onderscheid tussen algemene vorming (Bildung) versus beroepsvorming (Ausbildung). Masschelein en Ricken (2003) beschrijven Bildung als een oneindige reis van een individu op weg naar zichZELF als onderdeel van een groter geheel. Dit sluit nauw aan op de definitie van Biesta (2015) die Bildung ziet ontstaan tijdens het congruent vormgeven van en inhoud geven aan de driehoek kwalificatie, socialisatie en subjectivering in het onderwijs. Alle drie dimensies leiden tot de persoonsvorming waarnaar Bussemaker zocht. Net als Biesta benadrukt Dohmen (2015) dat Bildung ook een middel is om zelfstandig te kunnen leren denken en autonoom te kunnen handelen. Hiervoor is letterlijk 'ruimte' nodig. Bieri (2005, 2015) noemt dat leren over zelfbestemming. Leren onderscheid te maken tussen een beïnvloeding die mij van mezelf vervreemd en die mij vrijer maakt of mij dichter bij mezelf brengt. *Last but not least* benadrukken deze auteurs ook het belang van het ontwikkelen van een moreel kompas. Het is een reis tussen 'binnen' en 'buiten', het ontwikkelen van een balans tussen het behouden van je eigen morele standpunten en het leren herkennen van die van anderen (Bieri, 2005). Dit vraagt enerzijds zelfkennis (betrokken zijn bij jezelf) en nieuwsgierig zijn naar de samenleving (betrokken bij de actualiteit). →

Dit laatste punt is in het onderwijs niet onomstreden. In hoeverre mag het onderwijs mede bepalen wat goed en wat niet goed is? Er lijkt een angst te bestaan om kleur te bekennen voor bepaalde thema's omwille van het gevaar van dogmatisme, manipulatie, religie, enzovoort. Iedereen heeft toch recht op zijn eigen mening? Vanuit deze verkramping is de illusie ontstaan dat onderwijs waardevrij zou kunnen zijn. Ik zal dit uitleggen aan de hand van een voorbeeld. Vorig jaar was er in het Design Museum Den Bosch een indrukwekkende tentoonstelling over design artefacten in nazi-Duitsland. Er werden voorwerpen getoond – posters, films, ontwerpen van regeringsgebouwen en concentratiekampen – die stuk voor stuk getuigen van hoog vakmanschap. De grotere projecten waren werkelijk meesterwerken van co-creatie en creativiteit.

Echter, al deze hoogopgeleide ingenieurs, marketeers en architecten waren of te bang, ignorant of incapabel om de 'waartoe-vraag' te stellen. De vraag of de toekomst die zij samen maakten ook een wenselijke toekomst is. Niet voor niets kondigde de huidige onderwijsminister Slob aan dat er naar aanleiding van het incident van de bedreigde leraar "een wet in de maak is die het geven van burgerschapslessen over de vrijheid van meningsuiting en de rechtsstaat verplicht stelt voor alle scholen". Slob: "In het verleden hebben we wel vaker meegemaakt dat bepaalde onderwerpen ingewikkeld lagen om op school te bespreken, zoals de Holocaust. We willen scholen daarbij helpen", zegt hij.[6] Hieronder een citaat van Haim Ginott (1922-1973), kinderpsycholoog, therapeut en denker over het onderwijs.

"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."

Dit voorbeeld lijkt voor sommigen misschien vergezocht. Ik kom echter in mijn praktijk voortdurend voorbeelden tegen waarin 'ethiek' aan de orde is, bijvoorbeeld de vraag 'Moeten we blijven investeren in fossiele brandstoffen?' *Green painting* is een manier voor besturen om hun organisaties duurzamer te laten lijken[7] en 'ethische codes' worden gebruikt als 'checklist' in plaats van 'naar de bedoeling'.

Dit geldt zeker ook voor 'de creatieve sector.' Wat betekent het om werkelijk verantwoordelijkheid te nemen voor de 'creatieve gave' in een tijd van enorme technologische ontwikkeling? Waarin we zien dat digitalisering, overvloed aan communicatie en informatie, zowel voor 'goed' (i.e. democratisering, emancipatie, transparantie) als voor 'kwaad' (i.e. manipulatie, digitale oorlogsvoering, criminaliteit, polarisering) kan worden ingezet? Waarin Twitter enerzijds tot de val van dictators kan leiden en anderzijds voor het verspreiden van *fake news*? Wat is dan voor de creatieve professional de opgave in de gave van creativiteit? En wat dienen toekomstige creatieve professionals werkelijk te leren? •

2. Zeitgeist: De wereld in transitie

"We leven in een tijdperk van hevig, intens conflict en institutioneel falen – een tijd van pijnlijke aflopen en hoopvolle pogingen tot een nieuw begin, waarin we het gevoel hebben dat er iets wezenlijks aan het verschuiven is – ja zelfs sterft – terwijl iets anders erop wacht geboren te worden. […] Ik denk dat er goede redenen zijn om te stellen dat het moderne tijdperk ten einde is. Veel dingen wijzen er vandaag de dag op dat we door een overgangsperiode heen gaan". (Havel in Scharmer, 2007:1)[8]

Vragen als 'Wat is authentiek leiderschap?' of 'Wat is de rol van de creatieve professional in complexe maatschappelijke vraagstukken?' komen niet uit de lucht vallen. Er is een context, er zijn (beweeg)redenen waarom deze vragen (nu) worden gesteld. Dat geldt ook voor de zoektocht naar de rol van het onderwijs voor het aangaan van maatschappelijke vraagstukken of het verlangen om 'mens te mogen zijn' zoals geformuleerd in de visie van het domein Creative Business[9]. Deze thema's serieus nemen betekent ook deze belichten vanuit de huidige tijdgeest en de oorzaken ontrafelen waarom een vraag (nu) speelt. Ik zal eerst de contouren schetsen van de huidige tijdgeest waarin complexe vraagstukken ontstaan en dan ingaan op de manier hoe we gewend zijn deze op te lossen.

2.1 Leven in een boeiende tijd

Zeitgeist, of tijdgeest, is een prominent begrip uit de Duitse filosofie van de achttiende eeuw zoals van Hegel (Baessler, 2009). De 'geest' van de tijd verwijst naar kracht die het denken, handelen, de normen en waarden van een groot deel van een bevolking in een bepaalde regio beïnvloedt. Het is een verbindende, maar ook bindende – in de zin van bepalende – kracht tussen de elementen in een cultuur. De tijdgeest uit zich in de sociale en fysieke wereld van ons dagelijks leven met haar kranten, sociale media, onderwijs, bedrijven, kunstvormen, gebouwen, wetenschappelijke stromingen, crisissen, visies en politieke debatten (Krause, 2019). De tijdgeest is echter lastig in woorden te vatten, heeft vele stemmen en kent vele gezichten (zie tekstkader 2). Het leeft in en om ons heen, onbewust sterk sturend, maar ook 'heel gewoon' – zoals water voor een vis.

Een aantal patronen of overkoepelende thema's spelen steeds weer een rol in het maatschappelijke debat van onze tijdgeest[13]. Ik denk

KADER 2 – DE GEESTEN VAN DEZE TIJD

Op het moment van dit schrijven woedt de coronacrisis om ons heen met alle maatschappelijke en economische gevolgen van dien. Onderwijs verloopt grotendeels online, de horeca en de toeristenindustrie krijgen zware klappen, terwijl anderen zoals webshops, afhaallocaties en de IT-sector dubbele omzetten draaien. Het is voor onze economie al de derde grote crisis op rij. In 2001 werden enorme bedragen aan kapitaal vernietigd of wisselden bedrijven van eigenaar. In 2006 vielen banken bijna om na grootscheepse schandalen, speculaties, hebzucht en mismanagement zoals bij Enron en ABN AMRO[10]. En nu dan Covid-19. Het is ook een verwarrende tijd. Met veel tegenstijdigheden.

Ondanks de roep om meer 'ethiek' verdienen bedrijven nog steeds veel geld aan bijvoorbeeld misbruik van gastarbeiders in Dubai of kinderarbeid in Bangladesh. De kloof tussen arm en rijk, en tussen degenen die werk hebben en het stuwmeer van ZZP'ers en flexwerkers zonder heldere rechten en vangnetten wordt eerder groter dan kleiner. Daan Roosegaarde maakt met zijn Studio nieuwe lichtconcepten voor welvaart en welzijn. Een student ontwikkelt goedkope brillen voor Tanzania[11].

De politiek verliest steeds meer aan vertrouwen. In de kinderopvangtoeslagaffaire worden afdelingen van de Belastingdienst ontmanteld als iconen van een onmenselijke bureaucratie. In de Verenigde Staten werden net de laatste stemmen geteld in een woeste strijd tussen twee kampen en een vloedgolf aan *fake news*. Verkiezingen waarin het niet om feiten maar om emotie gaat. Waarin de (voornamelijk progressieve) elite ervan wordt beticht niet te begrijpen wat er aan de hand is[12]. Racisme en discriminatie zijn nog steeds aan de orde van de dag. En toch, voor de eerste keer in de geschiedenis gaan twee niet-blanke vrouwen – een van Afro-Amerikaanse en een van inheemse Noord-Amerikaanse afkomst – een belangrijke positie in de Amerikaanse regering innemen. In Nederland werd een leraar bedreigd omdat hij opkomt voor vrije meningsuiting, protesteren boeren op het Malieveld en op snelwegen en zitten meer jongeren thuis dan ooit, omdat zij niet passen in ons schoolsysteem.

Technologie en social media spelen een steeds belangrijkere rol in het versterken van maatschappelijke processen, zowel constructief als destructief. Een verkeerd bericht op Facebook heeft verregaande gevolgen. De NOS meldt dat er nu nog nooit zó weinig ijs is op de Noordpool en dat tien intensieve veehouderijbedrijven meer CO_2-uitstoten dan dat we winnen met de landelijke autosnelheidsverlaging naar 100km per uur. Vissen overlijden massaal door de hoeveelheid plastic in zee. Een om de wereld zeilend kind is in staat om wereldleiders te beïnvloeden. In de buurt waar ik woon zijn de gemoederen verhit door het verbod van vuurwerk tijdens Oudjaar.

Via een buurtapp wordt opgeroepen tot solidariteit voor eenzame ouderen. Premier Rutte kondigt vanuit het Torentje een nieuwe lockdown aan, terwijl zich buiten een groep demonstranten met hartstocht verzet tegen de 'virus waanzin'. In Haarlem woon ik een podiumgesprek bij naar aanleiding van een uitzending van Tegenlicht. Het gaat over de wens om 'goed' geld te verdienen. Shell wordt aansprakelijk gesteld voor de vervuiling van boerenland in Nigeria. Canada heeft zoveel Covid-vaccins ingekocht dat de hele bevolking vier keer kan worden ingeënt, terwijl vele Afrikaanse landen nog geen contracten met farmaceuten hebben gesloten… •

bijvoorbeeld aan de grenzen van de welvaartsgroei, de (nieuwe) rol van Europa in de wereld en aan de verantwoordelijkheid van de wetenschap – de ethiek – met betrekking tot maatschappelijke vragen.

Zijn we in staat voldoende effectief te handelen met het oog op een snel veranderend klimaat? Kunnen we solidair zijn met arm en rijk, noord en zuid? Past onze manier van het inrichten van werk en privé bij een verantwoorde manier van in het leven staan? Bij de noodzaak om minder en meer duurzaam te consumeren? Welk antwoord heeft Europa op de toenemende geopolitieke macht van China? Is de wetenschap niet te afhankelijk geworden van economische belangen?

Deze kwesties ervaren we natuurlijk pas 'echt' als ze zich manifesteren op het niveau van ons dagelijks leven en de daaraan verbonden keuzes:

Welke opleiding kies ik? Neem ik zonnepanelen op mijn dak? Koop ik biologische producten of zijn die te duur? Wat subsidiëren we als gemeente? Hoe maak ik mijn bedrijf duurzaam? Boek ik een vliegreis?

In deze lokale en persoonlijke keuzes speelt de tijdgeest een grote rol. Vaak onbewust. De 'grote verhalen' van onze tijd – veelal van na de Tweede Wereldoorlog – beïnvloeden de manier waarop wij kijken naar het inrichten van onder andere economie, bedrijfsvoering, wetenschap, onderwijs, design, zorg, ecologie, etcetera. De verhalen vertellen impliciet wat 'goed' is en wat niet, wat 'mag' en niet mag, wat 'succes' betekent en wanneer we 'falen'[14].

Wij leven in een boeiende tijd. Een tijd van "pijnlijke aflopen en hoopvolle pogingen", zoals Vaclav Havel het noemde. Een tijd waarin het ene afsterft en het andere nog net niet is geboren. Waarin ontelbare innovaties en successen elkaar in sneltreinvaart opvolgen. Anderzijds lijkt de tijd weg te tikken – met het oog op de vele grote problematieken – in een maatschappij vol onderhuidse spanning of onbehagen[15]. Zygmunt Bauman (2012) noemt de tijd waarin wij leven 'vloeibare tijden'. Een tijd waarin oude zekerheden en instituties afbrokkelen waardoor en onderlaag van onzekerheid, angst en wantrouwen ontstaat. Angst om er niet meer bij te horen, geen vangnet meer te hebben, te dalen op de maatschappelijke ladder of zelfs tot het 'menselijk afval' te behoren, zoals vluchtelingen, daklozen, mensen in hongersnood of psychisch zieken. Het zijn tijden waarin de spanning tussen dat wat 'de cultuur' schijnbaar van ons vraagt (schoonheidsidealen, succesverhalen, etc.) wringt met wie we werkelijk zijn of zouden moeten kunnen zijn: "gewone mensen

KADER 3 – UNBEHAGEN (NINA HAGEN, 1979)[16]

Wir leben immer noch; Unbehagen

Wir vegetieren und wir rasen durch die Lebenszeit
Wir verblassen und verpassen die Gelegenheit
Wir haben keine Zeit, tun uns selber leid
Wir vegetieren und wir rasen durch die Lebenszeit
Wir verstecken unsere Ängste in der Zwischenzeit
Wir zittern immer noch vor der Vergangenheit
Wir entwickeln uns nicht weiter, weil Erwachsen sein
Uns einzwängt in die Zwänge der Gesellschaft
Nein, so wollen wir nicht sein
Oh nein, dass muss nicht sein!

We leven nog; Ongemak

We vegeteren en we racen door het leven
We vervagen en missen de kans
We hebben geen tijd, we hebben medelijden met onszelf
We vegeteren en we racen door het leven
We verbergen onze angsten in de tussentijd
We zijn nog steeds bang van het verleden
We ontwikkelen ons niet, omdat het volwassen zijn
Ons inperkt in de dwangen van de samenleving
Nee, zo willen we niet zijn.
Nee, dat hoeft ook niet! •

met onvolmaaktheden" (Kingwell, 1995). Waarin wij ons op sociale media anders voordoen en soms zelfs ons uiterlijk aanpassen om maar authentiek te lijken. Waarin het individu van alle kanten autonomie aangepraat krijgt, terwijl velen juist verlies van autonomie ervaren[17]. Deze wrijvingen horen bij de overgangstijd waarin we verkeren, maar kosten ook veel energie en leiden tot groot 'ongemak'. Het is in deze 'vloeibare tijden' waarin wij jongeren opleiden tot toekomstige professionals, waarin de creatieve industrie zoekt naar haar werkelijke toegevoegde waarde en waarin we opnieuw de vraag stellen 'wat mens zijn' voor ons betekent.

Tegen de achtergrond van de vragen en discussies (vertogen) van de tijdgeest ontstaat ook een opdracht voor het onderwijs, komen vragen van het werkveld naar voren en ontstaan subsidieprogramma's vanuit de overheid. Het 'vloeibare' karakter van de tijd en daaraan verbonden dilemma's en uitdagingen komt in veel actuele maatschappelijke vragen

tevoorschijn. Wat veel van deze verhalen met elkaar gemeen hebben is dat zij wijzen op een periode van 'overgang' van het ene tijdperk naar het andere. Het lijkt alsof wij in de westerse wereld zoekende zijn naar nieuwe vormen van samenleven en samenwerken. Van een (post)moderniteit naar iets nieuws, iets dat nog geboren wil worden, in Havels woorden. Een wereld waarin wij welvaart willen behouden, maar met behoud van welzijn en op een gezonde en rechtvaardige manier. Deze 'overgangsperiode' vormt het speelveld voor de creatieve sector en de voedingsbodem voor de toekomstige rol van de creatieve professional.

Het is in de geest van deze tijd dat de roep klinkt om met creativiteit en innovatiekracht bij te dragen aan een wenselijke toekomst. Zo committeren steeds meer organisaties zich tot duurzaamheids- en welzijnsdoelen zoals de SDG's[18]. De grootste uitdaging ligt echter in het daadwerkelijk (effectief en versneld) behalen van deze doelen op lokaal niveau, ondanks technologische complexiteit, lastige coördinatie tussen stakeholders en psychosociale dynamieken in de maatschappij, zoals groeiende weerstand en polarisatie tussen beroeps- en bevolkingsgroepen (Click.nl, 2020). In het bijzonder vraagt de nationale en internationale politiek – en de daarmee verbonden beleidsinstituties en koepelorganisaties zoals Click.nl en NWO – om inzichten en methodes die helpen maatschappelijke vraagstukken versneld op te lossen. Zo richt de recente Nationale Innovatieagenda zich nadrukkelijk op het leren omgaan met maatschappelijke transities[19].

Van veel grote en kleine vraagstukken in onze maatschappij kennen we de oorzaken of is het niet zo lastig deze te achterhalen. Zoals de relatie tussen CO_2-uitstoot door intensieve veehouderij en onze eetgewoonten. Of de krapte op de geliberaliseerde woningmarkt waarbij investeerders de prijzen opdrijven, waardoor een tekort aan woonruimte ontstaat voor starters en mensen met een modaal inkomen. Er groeit echter ook het besef dat het herkennen en kunnen benoemen van een vraagstuk nog niet betekent dat we weten wat de oplossing voor deze vraagstukken zou kunnen zijn. Bovendien gaan veranderingen over het algemeen traag en verzanden en stranden we vaak in de uitvoering van beleid door de weerbarstigheid van de betreffende vraagstukken.

Kortom, we denken te weten welke richting we op moeten, maar we krijgen elkaar niet snel genoeg in beweging. De vloot wil naar een nieuw continent maar de schepen varen alle kanten uit, hanteren verschillende of helemaal geen kompassen soms met meerdere kapiteins per schip

en her en der een ontevreden bemanning. En dat in een ruige zee met sterk wisselende weersomstandigheden. Dat is een lastig dilemma dat – om het beter te begrijpen – een kleine omweg in mijn verhaal vraagt. Deze omweg gaat over de aard van transities en complexe vraagstukken.

2.2 Leren omgaan met complexe vraagstukken

In een transitie rond een maatschappelijk vraagstuk – zoals de ontwikkelingen in nieuwe energiebronnen, mobiliteit of het leren omgaan met een pandemie – zijn doorgaans vele stemmen en beweegredenen aanwezig. Sommige van deze perspectieven vechten om te overleven, andere worden pas in het gevecht geboren. Dit is bijvoorbeeld te zien in de discussie rond stikstof en de rol van 'de boer.' In zo'n situatie spelen allerlei belangen en emoties en worden standpunten ingenomen die soms wel maar soms ook niets met het vraagstuk te maken hebben. De perspectieven in een maatschappelijke transitie manifesteren zich zowel op de zichtbare bovenstroom als op de minder zichtbare onderstroom van de samenleving. Jan Rotmans (2009:5) schrijft hierover:
"Een transitie is een fundamentele verandering van de dominante structuur, cultuur en werkwijze op systeemniveau. Onder structuur verstaan we de institutionele opbouw, de fysieke structuur en economische structuur. Met cultuur bedoelen we het geheel van gedeelde beelden en waarden die gezamenlijk het perspectief vormen van waaruit men denkt en handelt. En met werkwijzen bedoelen we handelingen, routines, regels en gedrag".

Anders gezegd: een transitie betreft een fundamentele omslag in ons doen en laten, in wie we individueel en collectief 'zijn,' om (hopelijk) tot een duurzamer systeem te komen. Transities worden doorgaans vergezeld van wat Van der Steen et al. (2010:3) netwerkproblemen[20] noemen, waarbij *"... een groot aantal partijen betrokken is, met uiteenlopende waarden, visies en belangen, met een fragmentatie van macht en verantwoordelijkheid, zonder dat er één actor is die eigenstandig tot een oplossende interventie kan komen. In veel van dergelijke problemen zijn bovendien zowel de verschillende oplossingsrichtingen als de analyse van het probleem betwist: de vraag 'wat precies het probleem is', wordt door verschillende actoren verschillend en vaak tegenstrijdig, beantwoord".*

Vaak lijken vraagstukken die zich tijdens een overgangsfase voordoen wederkerend. Ze steken steeds weer de kop op; zijn zichzelf herbevestigend; en als je één deel of aspect van het vraagstuk oplost, komt op een andere plek weer een nieuw probleem op (Vermaak, 2013). Geen

wonder dus dat we ruim 50 jaar na de bevindingen van de Club van Rome over de staat van onze planeet nog steeds met veel van de nijpende problemen kampen die men toen al zag. Wij noemen dit soort fenomenen doorgaans complexe of 'taaie' vraagstukken (Vermaak, 2013). De taaiheid ligt meestal niet in het herkennen op een abstract niveau, maar in het aangaan en oplossen van deze vraagstukken in het leven van alledag. Complexe vraagstukken kennen helaas geen '*quick fixes*'. De mening-, gedrag- of cultuurveranderingen die met deze vraagstukken gepaard gaan, vinden niet op commando – 'om kwart voor vier' – plaats, zoals Fokke en Sukke in een geestige karikatuur met elkaar afspreken. Het voldoet ook niet om een partij als zondebok aan te wijzen en te veroordelen[21].

Het aangaan van taaie vraagstukken vraagt veel van alle betrokkenen. Meestal gaat het daarbij om langdurige, schurende en weerbarstige zoekprocessen. Doorgaans bestaan in netwerken geen actoren die kunnen bepalen 'hoe het moet'.

Netwerken werken niet 'top-down' maar ook niet 'bottom-up'. Er is immers geen vaststaand boven of onder. Een netwerk zit vol knooppunten, verbindingen en wisselende krachten. Oplossingen van taaie vraagstukken in netwerken zijn in die zin beperkt 'maak- en beheersbaar'. Dit betekent niet dat de actoren in een netwerk er niet samen iets van kunnen maken. Het helpt op lange termijn doorgaans niet om problemen te versimpelen en in stukjes te hakken[22], maar om de complexiteit te laten bestaan, te proberen te verstaan en verschillende perspectieven aan te horen en te leren doorvoelen. Op het moment van schrijven verschijnt onderstaand bericht op NOS Nieuws naar aanleiding van onrusten van jongeren na het instellen van de avondklok op Urk. Zij hadden (onder meer) een coronateststraat in brand gestoken.
"Dramatisch zoals deze avond nu verloopt. Ik schaam me voor de gebeurtenissen", reageerde burgemeester Van den Bos[23]. "Op dit moment rest mij als burgemeester, samen met de politiechef en de officier van justitie, maar één middel: een noodbevel met de inzet van de ME. We willen rust op Urk."[24].

Het gaat mij niet om het bekritiseren van een besluit of actie van bijvoorbeeld deze burgermeester 'in het moment,' maar om een illustratie van de aanpak van een taai vraagstuk. Op deze avond kon de burgermeester wellicht echt niet meer doen dan de politie in te zetten. Hij handelt in een acute crisis. Maar met de inzet van de ME is het vraagstuk niet opgelost, ja wellicht zelfs verergerd. Urk kent bijvoorbeeld een

lange historie van overheidswantrouwen door de afsluiting van de Zuiderzee waarin zij niet zijn gekend[25]. In plaats van vast te houden aan *quick fixes* die niet werken of aan eigen vastgeroeste overtuigingen, kunnen we dus beter zoeken naar andere manieren om met de weerbarstigheid en complexiteit om te gaan. Bas Heine (2017) schrijft hierover:

'Wanneer het humanisme te zeker van zichzelf wordt, wordt het onherroepelijk naïef – en ook hypocriet. De mens laat zich niet rationeel beheersen. Hoed je voor de overmoed van de rede, het idee dat de wereld zich een kant op laat sturen, dat beschaving een blijvende garantie is tegen menselijke agressie en vernietigingsdrang. Beschaving en verlichting roepen het onheil over zichzelf af zodat ze blind worden voor tegenkrachten – van buitenaf maar ook van binnenuit. De omgeving doet ter zake – we zijn niet ons brein, zoals een bankbiljet meer voor ons is dan een stukje papier. En we zijn vooral geen autonome, rationele wezens die mens en wereld stapje voor stapje vooruithelpen naar een lichtende eindstreep. De tendens om een mens steeds meer los te zien van zijn omgeving, hem niet langer als een burger maar als een klant te zien, als object voor commerciële en politieke manipulatie, als louter optelsom van statistieken en tabellen, maakt de verbondenheid met zijn omgeving zwakker en versterkt het onbehagen. Het roept het verlangen op naar een radicaal herstel van autonomie, de fantasie van een gesloten gemeenschap die zich niets van de buitenwereld meer hoeft aan te trekken. Al het onbehagen in de cultuur richt zich daarop'.

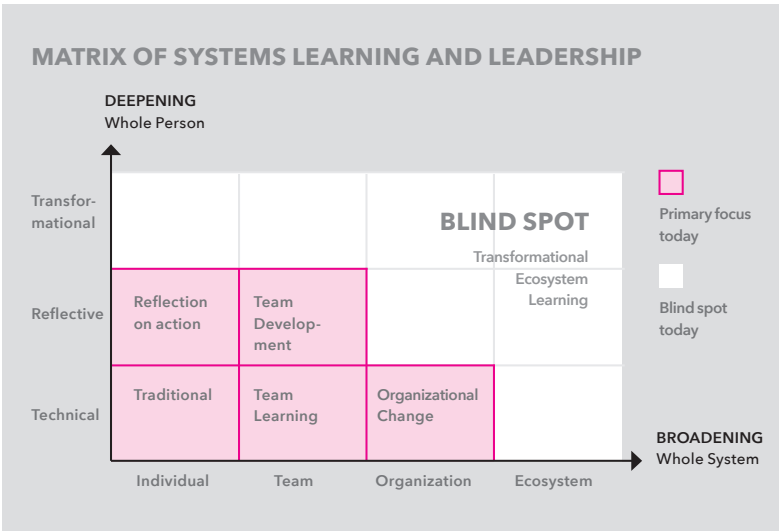
Maatschappelijke vraagstukken zijn een product van tal van bewegingen op verschillende niveaus. Van persoonlijk tot mondiaal. Op het moment van brand kan men wellicht alleen nog blussen. Dan is een taai vraagstuk in de ogen van betrokkenen gereduceerd tot een crisis en adequaat leiderschap wordt een gevolg van deze reductie (Grint, 2008)[26] . De vraag is of leiderschap niet meer betekent dan dat.

Scharmer (2007) geeft in zijn boek over de U-Theorie een voorbeeld hoe we lastige vraagstukken vanuit verantwoordelijkheid en verbinding aan kunnen gaan. In deze theorie verbindt hij individueel leren met collectief leren. Want, aldus Bendell (2000), complexe vraagstukken zijn '*highly systemic and deeply personal*' tegelijk. Scharmer ziet 'leren' als een proces van interveniëren en reflecteren. Het is een proces van onderzoekend veranderen en veranderend onderzoeken. Hij bouwt daarin voort op leermeesters als Donald Schön, Chris Argyris, Kurt Lewin, Edgar Schein, Peter Senge en Karl Weick[27]. De onderstaande figuur 1 van Scharmer verwijst naar de samenhang van persoonlijk leren

(*whole person*) en collectief leren (*whole system*). Traditioneel gaan we doorgaans uit van een visie die blijk geeft van technisch/instrumenteel leren op individueel niveau. Ons hele denken en doen in het onderwijssysteem komt hieruit voort. Het leidt mijns inziens tot een manier van in het leven staan dat tot simplistische – zwart/wit – oplossingen voor lastige vraagstukken leidt. Gelukkig investeren we – zeker in het voortgezet beroepsonderwijs – steeds meer in samen leren en reflectie tijdens het leerproces. De ontwikkeling van leerprocessen met multidisciplinaire teams die praktijkvraagstukken aangaan is hiervan een voorbeeld.

We staan echter nog maar aan het begin. De combinatie tussen persoonlijke transformatie en het leren omgaan met de complexe opgaven rond transitie in de maatschappij is nog een blinde vlek in het onderwijs en in het werkveld. Hier is het waar Bildung, in de zin van persoonlijke vorming, design en technieken van sociale innovatie, samen kunnen komen.

In mijn vorig lectoraat 'Innovatie van leren in organisaties' aan de HAN hebben wij getracht met deze combinaties te oefenen en deze toepasbaar te maken in onze eigen complexe vraagstukken. Wij zagen dat het ondersteunen van een transitie veel kenmerken heeft van het versterken



FIGUUR 1 *Blinde vlek in het aangaan van complexe vraagstukken (Scharmer, 2019)*

van een beweging: soms meebewegen, soms de beweging in gang zetten, soms juist vanuit betrokkenheid niets doen. Soms leiden, dan weer volgen. In het boekje 'Leren Niet te Weten' noem ik dat de vaardigheid met onzekerheid om te kunnen gaan, te durven zoeken, in de eigen spiegel te kunnen kijken, empathie te tonen, en het vermogen zichtbare en minder zichtbare patronen te herkennen in een complex systeem (Thölke, 2007). *"Eerst moet het binnenlangs"*, zei, Frits – één van mijn meest dierbare collega's – altijd voordat we weer iets bedachten[28]. Hij citeerde daarmee Laloux (2015): *"Alle verandering begint met een persoonlijke transformatie"*.

Het is dit stukje inzicht waar Scharmer op doelt als hij het over een blinde vlek heeft. Elke verandering is ook persoonlijk en komt in potentie 'dichtbij[29],' zoals ik in hoofdstuk 6 en 7 zal laten zien. Kern van deze werkwijze is om rond een verandervraagstuk het bewustzijn van mensen op twee vlakken te verhogen: ten eerste rond de eigen rol in verhouding tot het vraagstuk (zelfreflectie en inzicht) en ten tweede de gevoeligheid voor systemische mechanismes (de onderstroom) in een vraagstuk (zoals toegelicht in hoofdstuk 4). In ons onderzoek zagen we dat betrokken partijen meestal de taaiheid van systeemveranderingen onderschatten. Alleen door werkelijk te begrijpen wat 'transitie' betekent en de moed te vinden om de consequenties aan te gaan, kunnen we versnellen. Bauman (2012:142) citeert hier een prachtige passage van Italo Calvino uit *Le città invisibile*[30]: *"De hel van de levenden is niet iets wat zal zijn; als er een is, dan is het de hel die hier al is, de hel die wij dag in dag uit bewonen, die we vormen door onze samenleving. Er zijn twee manieren om er niet onder te lijden. De eerste valt velen makkelijk: de hel aanvaarden en er deel van gaan uitmaken tot je op het punt bent gekomen dat je hem niet meer ziet. De tweede is riskant en vereist ononderbroken aandacht en studie: zoeken en weten te herkennen wie en wat er, te midden van de hel, geen hel is, dat laten voortduren, en er ruimte aan geven"*.

Dat klinkt heftig: je leren verhouden tot de 'hel'. Toch is het precies waar het om gaat. Namelijk: niet wegkijken en leren verduren voor welke helse vuren complexe vraagstukken ons stellen. En in een verzengende situatie van twijfel en onmacht, of zelfoverschatting en grandeur, ruimte creëren voor onderzoek en leren. Dat is geen gemakkelijke boodschap. Waar kiezen we dus voor? Voor wegkijken (al dan niet door het kiezen van *quick fixes* of oordelen over de ander) of voor stil durven staan bij de maatschappelijke complexiteit en de persoonlijke uitdagingen waar die ons voor stellen? Om in de stilte contact te maken met dat wat geen hel is en dat in het vervolg consequent te ondersteunen?

2.3 Een nieuwe tijdgeest ontwaakt

Het lijkt erop dat veel van onze oude praktijken – in instituties, politieke systemen, overtuigingen, werkwijzen en tradities – het werkelijk onder ogen zien van de taaiheid van complexe opgaven niet ondersteunen. Ze zijn immers zelf producten van deze taaiheid en alles in deze praktijken neigt naar 'wegkijken'. Ook veel vernieuwingsinitiatieven in het onderwijs hebben hier last van. Ze zijn ingebed in de structuur en cultuur van 'het oude systeem' en blijven steken in een traditioneel instrumentele aanpak met kant en klare (ontwerp-)methodes en beoordelingsmechanismen (links onder in figuur 1). Het is een hele klus voor vernieuwers om los te komen van bestaande denk- en doekaders van deze structuren en stappen te zetten richting 'het nieuwe'. Hier staat de kerntaak van het onderwijs op het spel: jonge mensen voorbereiden op het leren scheppen van de eigen toekomst (zie tekstkader 1: Bildung). Het werkelijk aangaan van en bijdragen aan oplossingen voor de vraagstukken van onze tijd, kan alleen slagen als we onze eigen uitgangspunten en gewoonten ter discussie durven stellen, leren waarnemen wat op het spel staat en op zoek gaan naar oplossingen die ons en onze wereld versterken in plaats van verzwakken.

En zeker, de techniek met haar razendsnelle vooruitgang biedt vele kansen. Sterker nog, techniek speelt een sleutelrol in vele vraagstukken van onze tijd. Echter, technische innovaties kunnen niet op een duurzame manier landen zonder een cultureel maatschappelijke voedingsbodem. Bovendien zijn technische innovaties doorgaans moreel neutraal en kunnen worden ingezet voor constructieve én destructieve belangen (zoals we zien in de rol van de sociale media in een verkiezingsstrijd). De werkelijke innovaties liggen volgens mij niet op het gebied van de techniek maar de wijze waarop mensen deze nieuwe technieken hanteren. Hierbij gaat het volgens mij om een combinatie van techniek met inhoudelijke, psychologische, sociale en organisatorische vaardigheden. Naast nieuwe methoden van energiewinning en elektrische auto's en corona-apps, moeten we onze manieren van denken, leren, organiseren, samenwerken, onderzoeken en zakendoen bevragen en heruitvinden. Stilstaan bij ons menszijn in de maatschappij. Maar, zoals eerder gezegd, het WAT lijkt daarbij helderder dan het HOE. Onze tijdgeest waarmee wij zoveel hebben bereikt, lijkt ondertussen ook verslaafd aan groei en welvaart. In het puin, om opnieuw Havel te citeren, waart echter ook een nieuwe geest die geboren wil worden. Een tijdgeest die meer gericht is op een gezond ecosysteem en op welzijn. Deze beweging is overal waar te nemen, in de wetenschap, in de politiek en bij ondernemers, en zeker ook in het verlangen van onze studenten.

3. De cirkel rond maken: Mijn reis rond Design en Creativiteit

"We don't read and write poetry because it's cute. We read and write poetry because we are members of the human race. And the human race is filled with passion. And medicine, law, business, engineering, these are noble pursuits and necessary to sustain life. But poetry, beauty, romance, love, these are what we stay alive for. To quote from Whitman, "O me! O life!... of the questions of these recurring; of the endless trains of the faithless... of cities filled with the foolish; what good amid these, O me, O life?" Answer. That you are here – that life exists, and identity; that the powerful play goes on and you may contribute a verse. That the powerful play 'goes on' and you may contribute a verse. What will your verse be?" Uit Dead Poets Society (1989)

3.1 Mijn eigen reis

Ik besef me dat dit hoofdstuk wellicht het minst onderbouwde is van dit boek. Het is meer een beschrijving van een 'gevoel', dan een doorwrochte en met literatuur onderbouwde reflectie. In het inleidende hoofdstuk gaf ik al iets prijs over mijn eigen weg rond creativiteit. Ik kom uit een nest van kunstenaars en psychologen. Met de oorlog en daarmee gepaarde ontberingen in het achterhoofd kozen zij uiteindelijk voor het ondernemerschap. Mijn ouderlijk huis was altijd gevuld met de geur van olieverf en de praktijkruimten van mijn vader dienden ook als galerie voor zijn schilderijen. Al vroeg leerde ik de spanning kennen tussen je passie volgen of geld verdienen en daarmee een zeker bestaan opbouwen. Mijn ouders hebben voor de combinatie van beide gekozen met als prijs een druk (wellicht gehaast) bestaan. Zoals vele ouders van mijn generatie. Hard werken!

Voor mij betekende dat, dat ik er vaak alleen voor stond als het gaat om het zoeken naar mijn eigen levenspad. Vragen als '*Wie ben ik? Wat zijn mijn talenten?*' bleven onbesproken, zowel thuis als op school. Op school blonk ik vooral uit in creatieve vakken en in mijn vrije tijd maakte ik affiches, illustraties, karikaturen en films. Ik ergerde me doorgaans aan de opdrachten die we kregen in het tekenonderwijs. Ik wilde zelf kiezen wat ik wilde maken en mijn Latijnse boeken van Catullus en Vergilius dienden mij vooral om er mijn fantasieën in te tekenen. School voelde als een keurslijf dat ik moest volgen om later iets te kunnen

worden. En in plaats van kracht werden mijn creatieve uitingen eerder tekenen van verzet.

De studies bedrijfskunde en economie die ik toen ben gaan doen waren een rationele keuze. Welbeschouwd had ik de moed niet om naar een filmschool of Kunstacademie te gaan. Ik hield mijzelf voor dat ik door keuzevakken als organisatiepsychologie, innovatie, productdesign, toerisme en marketing later alsnog mijn creativiteit kon uitleven. 'Later' – ik was toen 26 jaar – solliciteerde ik bij een bekend ontwerpbureau in Düsseldorf. Toen ik over mijn passie en mijn ambitie om 'mooie dingen te maken' vertelde, stond de directeur op en leidde mij door zijn bedrijf. We liepen eerst door de kleurrijke en levendige ruimtes van fotografen en grafisch ontwerpers. Daarna bezochten we de kantoren waar marketeers en boekhouders achter hun computers zaten te werken. De directeur zei toen: *"Als ik jouw CV bekijk, pas je in dit kantoor"*, en hij wees naar de goed opgeruimde afdeling waar marketingcampagnes werden gesmeed. *"Als ik je over jouw passie hoor praten, pas je bij de creatieve afdeling. Dus, ik weet niet wat ik met jou aan moet…."*. Ik zal dat moment van desillusie nooit vergeten.

Een poosje later kreeg ik de gelegenheid om te promoveren op Industrieel Ontwerpen (IO) aan de TU Delft. Het was voor mij een dankbare ontsnappingsroute uit mijn schijnbaar persoonlijke dilemma's tussen kunst en commercie of maatschappelijke betrokkenheid en individuele behoeftes. Dit was in de jaren 90 en IO was toen al een uitzonderlijk vooruitstrevende opleiding die verschillende disciplines met elkaar én met het daadwerkelijk 'maken' verbond. Hier ontwaakte ook mijn andere passie namelijk die voor menselijke en intermenselijke processen zoals (persoonlijk) leiderschap, teamwerk en veranderkunde. IO stond toen aan het begin van een enorme transitie van een puur engineering gedreven vakgebied naar een werkelijk multidisciplinaire discipline met oog voor maatschappelijke vraagstukken.

De spanning tussen mijn passie volgen én mijn levensonderhoud verdienen, bleef me echter achtervolgen. Al snel kreeg ik in de gaten dat een proefschrift schrijven betekent dat men zich dient te conformeren aan academische wetten. Wetten die op papier eenduidig leken maar in de praktijk erg verschillend werden geïnterpreteerd, afhankelijk van het kijkkader van de begeleider(s). Het leek lastig in een technische omgeving een wetenschappelijk kader te vinden dat paste bij mijn nieuwsgierigheid naar het ontstaan van creativiteit onder (werkende)

mensen. De nog prille ontwerpwetenschap van Joan van Aken (2004) bood mij uitkomst. In mijn vrije tijd besloot ik een opleiding als documentairemaker te volgen en bezocht ik 's avonds allerlei tekencursussen, één en ander als uitlaatklep voor mijn academisch (denk)werk. Achteraf bezien kwamen vele grote collectieve verhalen zoals beschreven in hoofdstuk 2 in mij samen als jong persoon. De tijdgeest had een stevige grip op mij.

Ik voelde me in die tijd vaak moe en uitgeblust. Dit 'schuren' of het 'gemis aan integratie' maakte dat ik een derde weg begon te bewandelen. Naast de academische kennisontwikkeling en het beoefenen van kunst, begon ik naar mezelf als persoon te kijken. Het waren mijn eerste stappen in de wonderwereld van de menskunde, zoals psychologie, groepsdynamica en psychodynamiek. In iets minder dure woorden: ik begon te mediteren, ging naar verschillende therapeuten en opleidingen en leerde dat onder mijn hoofd zich ook nog een lichaam bevond[31].

Pas na mijn promotie leerde ik daadwerkelijk een 'vak'. Ik bekwaamde me vanuit de rijke bedding van de Nyenrode Business Universiteit tot begeleider van mensen, teams en organisaties. Ik zag dat fenomenen als co-creatie, innovatie, leren, ontwikkelen en veranderen elkaar grotendeels overlappen. Na deze leerschool met een aantal grote leermeesters werd ik lector Leidinggeven aan Leren in Organisaties aan de HAN. Gedurende talrijke onderwijsvernieuwingsinitiatieven, waarin ik mocht participeren, scherpte ik mijn visie over leren. Ik ervoer wat het betekent om de werkelijke taak van het onderwijs – Bildung – een plek te geven in het dagelijkse contact met studenten. Studenten te zien als 'hele mensen' met hun creativiteit als 'bron' (in plaats van verzet, hoe ik het had ingezet). Dat Bildung zoals Biesta (2010) het formuleert – werken aan inhoudelijke professionaliteit, burgerschap en jezelf leren kennen en verhouden tot de ander – ook van waarde is voor de ontwikkeling van leiderschap. Dat het vraagt om *gebildede* leiders en (bege)leiders in *gebildede* omgevingen. Om *gebildede* vormen van samenwerken. In het onderwijs en daarbuiten.

Het lectoraat Authentiek Leiderschap bij Inholland biedt mij de kans om de cirkel rond te maken. Ik wil dat graag toelichten aan de hand van vier onderwerpen die in mijn persoonlijk verhaal aan de orde kwamen: creativiteit, design en design thinking, de creatieve sector en de plek van kunstzinnigheid in het onderwijs.

3.2 Gedachten rond creativiteit

Het woord creativiteit verbindt woorden als creatieve industrie en de creatieve professional met elkaar en speelt een belangrijke rol in de opleidingen van het creatieve domein van Inholland. Maar wat bedoelen we met 'creativiteit'? Wat is de betekenis ervan? "We weten het niet!", is de conclusie van Robert Sternberg, hoogleraar aan de Universiteit Yale en erkend expert op het gebied van creativiteit (1998). En in dit 'Niet Weten' is volgens Sternberg het antwoord te vinden.

De oorsprong van het woord creativiteit is *creare*, wat in het Latijn scheppen, iets nieuws voortbrengen betekent (Van Dale, 2008). Creativiteit is zoiets als een 'scheppend vermogen.' Het reikt daarmee verder dan 'kunst' of kunstzinnig bezig zijn'. Creativiteit doordringt immers alle sferen van het dagelijks leven.

Echter, sinds vele eeuwen creëren we aparte rollen voor zogenaamd creatieve mensen. In de middeleeuwen kregen de kunstenaar, de architect en de hofnar de rol toebedeeld om het bestaande establishment te dienen en het systeem te verstevigen. In de jaren 60 van de vorige eeuw werd 'kunst' een vehikel voor een maatschappelijke revolutie en 'design' een instrument voor het consumentisme (met 'social design' als reactie daarop[32]). Steden die willen bloeien varen volgens Richard Florida (2002) wel bij een creatieve laag, een creatieve klasse. Met plekken waar creatievelingen en ondernemers elkaar kunnen ontmoeten.

Deze visies op en praktijken van creativiteit verdelen echter mensen, sectoren en plekken in groepen mét en zónder deze eigenschap. Alsof creativiteit niet een fenomeen zou zijn van de natuur en menszijn *an sich*. Creativiteit als een eigenschap die aan de basis ligt van het leven en dat we in ieder mens – en zeker onze kinderen en jongvolwassenen – dienen te koesteren.

Creativiteit heeft een 'kloppend hart' schrijft Lutters (2013). Het is geen exclusief eigendom van een beroepsgroep of van een bepaalde sector, maar in oorsprong een eigenschap van ons allemaal: Wij zijn *Homo creans*, zoals collega Guido Stompff dat noemt (2020). Des te zorgwekkender is het, dat het vermogen om creatief te zijn blijkbaar afneemt in ons proces van volwassenwording (Robinson & Aronica, 2009). Volgens Ken Robinson speelt ons schoolsysteem hierin een belangrijke rol en hebben wij in het onderwijs de plicht om dit te voorkomen. Zoals de docent John Keating in de film 'Dead Poets Society' laat zien. Zelfs in

de meest rationele omgevingen, zoals bij een bank waar econometristen risicomodellen ontwikkelen, kan het sprankelen van de creativiteit.

In die zin behoort het exploreren van de aard van creativiteit of het creatieve proces wellicht nog het meest tot het domein van de metafysica; beschreven of verteld door mensen die hun ervaring als uitgangspunt hebben genomen om de essentie van de werkelijkheid te duiden. Vanuit dit perspectief is creativiteit niet in een definitie te vangen. "*Pak een stuk klei en ga aan de slag*", zei een kunstenaar toen ik hem vroeg naar zijn opvatting van creativiteit[33].

Want hoe lastig het ook is om creativiteit te definiëren, het kost soms weinig tijd en moeite om het zelf te ervaren. Ervaring is een andere manier om tot kennis te komen: "*Probeer niet het begrip achter tralies te stoppen, maar ervaar wat het voor jou betekent. Hoe jij het ontmoet, en wat het met jou doet. Wees nieuwsgierig en verwonderd. Laat je raken*". Het is juist op dit punt – durven varen op ervaring – waar vele zogenaamd wetenschappelijke methoden tekortschieten (Maturana & Varela, 1987). Want creativiteit openbaart zich in en als een praktijk. Het is eerder een proces van continu onderzoeken, het afbreken en opnieuw opbouwen van patronen, dan dat het een 'ding' zou zijn[34]. Iets wat je zou kunnen vastpakken of kunt definiëren. Het gaat niet om het vinden, maar om de creativiteit in verbinding met vragen van de buitenwereld te zoeken. Iets wat je doet en waarvoor je met elkaar door die zoektocht een gemeenschappelijke context creëert. Je voelt creativiteit als zij er is.

Om dit zoekproces in verbinding aan te gaan hebben we een rijk arsenaal aan mogelijkheden tot onze beschikking (zie tekstkader 4). Bijvoorbeeld door te doen, door te handelen of te ervaren (praktisch), door te denken en te conceptualiseren (mentaal), door ons dingen voor te stellen en te verbeelden (imaginair), door te voelen en emoties te leren doorleven (affectief) en door af te gaan op onze intuïtie, dat andere zintuig, het 'innerlijke weten' wat voor Socrates als zijn belangrijkste raadgever diende. Ik vermoed dat in een creatief proces al deze mogelijkheden worden ingezet. Zo gaat *be-grijpen* op het niveau van het denken vaak beter als we het voorwerp kunnen grijpen, als we het kunnen vastpakken en ermee aan de gang kunnen gaan. In design thinking is dit heel helder. Intuïtie, gevoel, verbeelding en het proces van maken horen net zo goed bij creativiteit als analyse en nadenken. Het is juist in de verbinding van deze krachten waar creativiteit tot

KADER 4 – VIJF MANIEREN OM DEEL TE NEMEN AAN DE WERELD

De bekende Engelse psycholoog en wetenschapper John Heron (1992) beschrijft vijf manieren hoe een mens in verbinding kan zijn met zichzelf en de ander en deel kan nemen aan de wereld: praktisch, mentaal, imaginair, affectief en intuïtief. Elke manier van deelname heeft een naar binnen gerichte en een naar buiten, naar de ander gerichte vorm. Ook de naar buiten gerichte vorm is een intern proces, alleen dan met een externe focus. Zo is de fantasie naar binnen gericht en het ver- of uitbeelden naar buiten gericht. Voelen gaat qua richting naar binnen, empathie naar buiten. Idealiter zijn deze vijf 'manieren' onderling met elkaar verbonden. Denken komt bijvoorbeeld pas tot zijn recht als het is verbonden met de andere 'manieren.' Het wordt dan verbonden denken in plaats van abstracte gedachtewolken. Fantasie wordt meer waardevol door het maken of conceptualiseren, etc.

Het wel of niet verbonden zijn van deze manieren is waarneembaar. Zo kan men in het lijf voelen als gedachtes niet verbonden zijn. Het lijf wordt dan bijvoorbeeld onrustig, je wordt afgeleid in het gesprek of het kost energie om te luisteren. •

	Ik (naar binnen gericht)	**Collectief veld (naar buiten gericht), deelnemen**
PRAKTISCH	Impuls tot actie	Handelen, interveniëren; co-creëren, maken, uitreiken
CONCEPTUEEL	Denken, Onderscheiden en verbinden	Reflecteren, insluiten
IMAGINAIR	Fantasie, droom	Uitbeelden, verwoorden
AFFECTIEF	Voelen	Empathie
INTUÏTIEF	Geïnternaliseerd weten	Weten uit het veld

Heron (1992)

ontplooiing kan komen. Deze 'manieren' van be-leven brengen design thinking pas tot leven.

Ik vermoed dat een verschraling van dit rijke palet aan mogelijkheden tot deelname aan de wereld – zoals ik het zelf heb ervaren in mijn onderwijscarrière – leidt tot het verminderen of het onderdrukken van creativiteit. We nemen dan op een beperkte, vervormde of misvormde wijze deel aan de wereld. Zo leidt onverbonden denken tot abstracte luchtfietserij en kan actie, die niet gestoeld is op doorvoelen, enorme schade aanrichten[35]. Het maakt ons onvrij (zoals ik in hoofdstuk 6 zal uitleggen).

3.3 Design en design thinking

De Wilde (1997) geeft in haar proefschrift een mooi overzicht met betrekking tot het ontstaan van het beroep van ingenieur productontwerper. Zij beschrijft het gedachtegoed dat ermee verbonden is en de opleidingen die tot designer leiden. Het scheiden van de ontwerper en maker gebeurde tijdens en na de industrialisatie. In deze periode zijn ook de (denk)scholen ontstaan waarin men leerde industriële producten vorm te geven. Bauhaus is opgericht in 1919 en is daar een voorbeeld van. Grondleggers van het vak – zoals Viktor Papanek of Walter Gropius – keerden zich af van de zielloze massaproductie die begin negentiende eeuw was ontstaan. Zij waren pleitbezorgers van mensgericht design en benadrukten de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ontwerpers.

De historische 'splitsingen' van ontwerp en productie, kunst en commercie, kunstzinnige vrijheid en commerciële maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn nog steeds voelbaar in het beroep van designer en leiden tot allerlei spanningen en onduidelijkheden. Zo werd de opleiding Industrieel Ontwerpen in Delft lang tegengehouden door collegae van andere vakgebieden, omdat het te weinig technisch zou zijn.

In opleidingen zoals Creative Business zoekt men naar een passende verhouding tussen de mate van Creativiteit (e.g. vrijdenken, kunstzinnigheid, innovatie) en Business (e.g. ondernemerschap, oog voor financiële haalbaarheid, businessplannen). Ook is het lastig voor de topsector creatieve industrie zich te positioneren ten opzichte van andere topsectoren[36] zoals Logistiek, Watermanagement of Chemie.

De Wilde liet zien dat afstudeerders van Industrieel Ontwerpen overal terecht konden komen. Blijkbaar leren de studenten een breed 'vak' dat van waarde én toepasbaar is op verschillende plekken. Eén van de succesnummers van het vakgebied leek design thinking te zijn, als methode om lastige vraagstukken ontwerpend op te lossen. Sinds de jaren '80 heeft deze methode een enorme vlucht genomen en gaat in allerlei vakgebieden en maatschappelijke domeinen taaie vraagstukken in groepsverband aan. Echter, de laatste jaren heeft design thinking zelf ook een aantal veranderingen ondergaan (Dorst, 2011). Zo wordt deze discipline steeds minder beoefend als een lineair en technisch ontwerpproces, maar steeds meer als een creatief en interactief sociaal proces van mensen met verschillende achtergronden. Er ontstond een aantal ontwikkelingsrichtingen in en rond het denken

van 'design' als oplossingsmethode, die volgens mij nog steeds gaande zijn. Ik denk onder andere aan:

- Design thinking als methode buiten het productontwerp: organisatie en veranderkunde, diensten en processen, maatschappelijke transitie, social design (Dorst, 2011; Hummels et al., 2019; Margolin & Margolin, 2006);

- Het vermogen van co-creatie in teams (Van der Lugt, 2001; Valkenburg, 2000; Stompff, 2020);

- De rol van onder andere intuïtie, creativiteit, esthetiek, empathie en ethiek (o.a. Eris & Badke-Schaub, 2014; Smeenk, 2019; Hekkert, 1995).

Vandaag de dag zie ik veel overlap tussen methodes als design thinking en bijvoorbeeld de U-Theory van Otto Scharmer (2007), waarin diepgaande persoonlijke en collectieve leerprocessen aan de basis liggen van duurzaam ontwerpen. Op dit punt ontmoeten thema's als ontwerpen, creativiteit, Bildung, co-creatie, leiderschap en maatschappelijke transities elkaar. Zonder jezelf als mens en je eigen perspectieven te kennen, zonder vermogen om samen te werken en zonder (moreel) kompas komen we niet tot een gedegen proces om nieuwe dingen te ontwikkelen of groepen in beweging te brengen. En zonder het vermogen om daadkrachtig vorm te geven aan ons verlangen, raken we verstrikt in de complexiteit van de meeste relevante actuele vraagstukken. De integratie kan in potentie richting geven aan het exploreren van de *blind spot* en het versnellen van maatschappelijke transitie (beschreven in figuur 1).

3.4 De creatieve sector

Click.nl als vertegenwoordiging van de topsector creatieve industrie heeft een prachtige visie geschreven[37]. Centraal daarin staat de wil om verantwoordelijkheid te nemen voor maatschappelijke vraagstukken. Graag wil ik kort inzoomen wat deze opgave voor mij betekent.

De sector creatieve industrie en de daarmee verbonden topsector is nauwelijks af te bakenen. Het is meer een verzamelnaam van een heleboel vakgebieden en producenten, van ontwerpers tot reclamebureaus, van architectuur tot mode en van games tot films[38]. Ongeacht deze verspreiding over de vele gebieden waar creativiteit van toepassing is, is het enerzijds belangrijk om de professionals in deze sectoren

de plek te geven die zij verdienen. Anderzijds is het de taak van de professionals zelf om hun rol in de maatschappij op te eisen. Dit is een belangrijk aspect van authentiek leiderschap zoals ik dit in dit stuk zal beschrijven.

Een groot deel van professionals die een opleiding in of voor de creatieve sector heeft gevolgd, werkt buiten de zogenoemde creatieve industrie. Wat deze creatieve professionals met elkaar gemeen hebben, is dat zij naast hun vakgebied 'creativiteit' expliciet vooropstellen. Dat zij deze waardevolle menselijke 'gave' beoefenen, (verder) ontwikkelen, overdragen aan anderen en inzetten in hun dagelijks werk en daarmee voor deze maatschappij. In de praktijk van alledag. In de beeldspraak van Socrates zijn deze professionals de vroedvrouwen die 'het nieuwe, dat wat wil ontwaken' helpen om geboren te worden. Hanna Arendt (1958) ziet het als een tweede geboorte, als actieve mede-creator van de wereld, als mens en professional in de maatschappij[39]. Een en ander betekent ook het nemen van verantwoordelijkheid, zowel voor de maatschappelijke kant als de economische kant van wat er wordt gecreëerd. Goede ideeën verliezen aan waarde als ze niet worden omgezet in iets wat bij mensen kan landen. Iets dat waardevol is voor de toekomst van de maatschappij en dus ook qua businessmodel levensvatbaar is. En dat is vaak ploeteren. Na het feest komt de afwas, zegt zenmeester Jack Kornfield (2009). We kunnen (wellicht) de hoogste staat van verlichting bereiken, maar het heeft pas zin als je er in het dagelijkse leven mee vooruit kunt.

Een ander aspect van de 'opgave' voor de huidige en toekomstige professional is de degelijkheid in zijn of haar vakmanschap niet uit het oog verliezen. Door creativiteit te beperken tot een select aantal mensen of een beperkte fase in een proces van ontwikkeling (en daarmee verbonden technieken) lopen we het gevaar het belang van Niet Weten en de daarmee verbonden onzekerheid over te slaan en de gave plat te slaan[40]. Ik heb het dan over werkwijzen zoals lateraal denken, de vijf *thinking hats* van De Bono (1985) of de *double diamond* van design thinking (the British Design Council, 2016). En begrijp mij niet verkeerd, ik heb niets tegen (deze) technieken – ze zijn zelfs noodzakelijk of handig – maar 'creativiteit' bevat altijd een 'sprong', een transformatie en een stap in het onbekende en is niet en ook nooit te reduceren tot een techniek. Precies het omgekeerde. Deze technieken floreren pas als zij worden gedragen door creativiteit. Zo zijn brainstormsessies of hackatons op zich niet creatief; ze bevatten hooguit de potentie om een plek te worden waarin de creativiteit de ruimte

krijgt[41]. Het volstaat dus niet om mensen alleen processen en instrumenten aan te bieden, maar – net als de kunstenaar destijds met mij deed – een ruimte te scheppen waarin zij mensen uitnodigen om hun eigen creativiteit te leren leven. Een ruimte waarin het bedenken kan worden verbonden met voelen, verbeelden en doen. En waar het Niet Weten het toeval letterlijk laat toe vallen. Het betekent het leren instappen in onzekerheid.

Daarmee is de lat voor professionals in het creatieve domein en de instituten die deze opleiden meteen redelijk hoog gelegd. Het is de taak van de creatieve sector om jonge mensen goed voor te bereiden op hun opgave en tegelijk hun 'gave' te koesteren en te ontwikkelen. Leiderschap, samenwerken en burgerschap congruent bij elkaar brengen. Business, ondernemerschap, engineering, onderzoek, ontwerpen en Bildung. Voor mij betekent het de belofte van de sector om verantwoordelijkheid ten opzichte van maatschappelijke vraagstukken te tonen, niet meer en niet minder dan het zich committeren aan de weg van Authentiek Leiderschap.

3.5 De plek van kunstzinnigheid in het onderwijs

Het laatste station in dit hoofdstuk heeft met mijn relatie tot kunst te maken en hoe ik deze verbind met de opgave van de creatieve professional. Picasso zag de kunst 'als een leugen om de waarheid te begrijpen.' Om daarmee beter te begrijpen wat de waarheid niet is, en zo in elk geval een stapje dichter bij de waarheid te komen. Daarmee koppelt hij de gave van de kunstenaar aan een opgave in maatschappelijke vraagstukken, net als in de visie van Click.nl. Kunst is een spiegel voor de maatschappij en deze gave is bij voorkeur niet vrijblijvend. Net als Lutters (2013) zie ik creativiteit als een gave om vrijheid vorm te geven. Ik herken deze creatieve kracht bijvoorbeeld in het begeleiden van mensen, teams en organisaties als zij het gevoel hebben vast te zitten. Het op een creatieve manier veranderen van perspectief helpt om uit een situatie te breken die als beklemmend wordt ervaren. Het voelt dan 'vrij'.

Kunstenaars kennen deze manier van bevrijden ook. De creatieve gave van de kunstenaar om positie te kiezen en vrij te kunnen zijn, brengt de opgave met zich mee om weerstand te bieden aan 'destructieve elementen' – het klem zitten als het ware – in jezelf als mens, de ander en de maatschappij (De Bruyne en Vertommen, 2015). Twaalfhoven (2020) vertelt hierover in zijn boek 'Het is aan ons' hoe hij muziek maakt in oorlogsgebieden om mensen te verbinden. En als creativiteit een

gave is van iedereen, zoals ik eerder beweerde, als iedereen toegang kan ontwikkelen tot een kunstenaars *mindset*, dan hebben wij als ondernemers, opleiders, huidige en toekomstige professionals in het creatieve veld de opgave creativiteit in de praktijk te bevorderen.

Ik heb in mijn praktijk de waarde van de Muzen mogen ervaren zowel in de ontwikkeling van mensen als in het aangaan van lastige vraagstukken. Ik denk dat kunst in brede zin toegang biedt om op speelse en diverse manieren deel te nemen aan de wereld. Het is een voertuig om wakker te worden. Ik ben het dus eens met Lutters die het focussen op creativiteit in het onderwijs als een must ziet *"… niet alleen binnen kunstvakopleidingen maar juist ook binnen andere opleidingen"* (2013:18).

Maar ik wil ook een stapje verder gaan. Ik denk dat kunst en creativiteit ook een plek in het doen van onderzoek moeten krijgen. Juist om de verschraling van de wetenschap – het flatland van Ken Wilber (2000) – te omzeilen. En *last but not least* denk ik dat de Muzen een belangrijke bron kunnen zijn voor de ontwikkeling van authentiek leiderschap. Ook met betrekking tot persoonlijke vastgeroeste doe- en denkpatronen wordt creativiteit gezien als vermogen om vrijheid te scheppen, een onmisbare eigenschap. Soms vervangt 'het klooien' met een stuk klei, penseel of potloden een hele sessie therapie.

Daarmee maak ik voor mezelf een cirkel rond. De kunstenaar in mij – als mens en professional – heeft weer een plek. Het lijkt alsof verschillende puzzelstukjes uit mijn leven in deze lectoraatsopdracht bij elkaar komen.

4. Het systemisch perspectief: Leven in een verbonden wereld

"Als het vuur, dat toch al naar boven dringt, boven is en het water, waarvan de beweging naar omlaag gaat, zich beneden bevindt, dan lopen hun werkingen uiteen en krijgen ze geen contact met elkaar. Als men een bepaald effect wil bereiken, moet men eerst nagaan wat de natuur van de in aanmerking komende krachten is, en welke plaats hen toekomt. Wanneer men de krachten op de juiste plaats aanwendt hebben ze het gewenste effect en de voltooiing wordt bereikt. Maar om de uiterlijke krachten op de juiste wijze te kunnen aanwenden is het vóór alles nodig dat men zelf het juiste standpunt inneemt. Want alleen van daaruit kan men op de juiste wijze werken". (Uit de I Tjing)[42]

4.1 Levende systemen

Mijn visie op authentiek leiderschap kan niet worden beschreven zonder enige achtergrond van het kader dat ik in de laatste jaren heb aangenomen, waarin ik ben geschoold en waarin ik mijn eigen werkwijze heb ontwikkeld: het systemisch perspectief.

Laat ik beginnen met te zeggen dat ik niet helemaal gelukkig ben met het woord 'systemisch.' Holistisch of 'in gehelen kijken' zou beter passen, ook al is dit in wezen onmogelijk. Systemisch klinkt technisch en leidt vaak tot spraakverwarring[43]. Het is echter onder vakgenoten – (organisatie)psychologen, begeleidingskundigen en therapeuten – een gebruikelijke term, dus houd ik het daarbij.

Het systemisch perspectief, zoals gebruikt in dit boek, is meer dan systeemdenken, een begrip dat vandaag de dag vaak wordt gebruikt in organisaties. Vanuit het *systeemdenken* trachten we sociale systemen en hun functioneren of disfunctioneren analytisch te begrijpen. We doen dat bijvoorbeeld door krachtenveldanalyses, netwerkanalyses of met schema's waarin we verduidelijken hoe het ene element het andere beïnvloedt[44]. Als we vanuit *systemisch perspectief* naar levende systemen kijken, gaan we ervan uit dat deze niet 'maakbaar' en ook niet als geheel te beschrijven zijn[45]. We kunnen wel delen ervan ervaren, zichtbaar maken en ermee werken. Het beschrijven vanuit het systemisch perspectief maakt dus meteen een paradox duidelijk. We ontkomen niet aan het categoriseren en verknippen van de werkelijkheid of dat wat sociologen 'the social' noemen[46]. Een systeem bestaat in wezen uit relevante elementen (bijvoorbeeld de schaakfiguren als objecten en de spelers als subjecten), de bewegingen ertussen (spelbewegingen en wat deze veroorzaken, aanval, schaakmat, maar ook emoties, bluf, spanning, etc.) en het speelveld waarop zich een en ander afspeelt (het schaakbord en de spelregels, of de context van bijvoorbeeld een schaaktoernooi). Maar afhankelijk van hoe men kijkt kunnen er ook bijvoorbeeld oud-grootmeesters, je geschiedenis met schaken of de maker van het specifieke schaakbord een rol spelen.

Grondgedachten van het systemisch perspectief zijn dat het geheel meer is dan de som der delen, dat de positie van het deel in het systeem de gedragingen van dat deel bepaald en dat het deel informatie in zich draagt van het geheel (en omgekeerd). Wil men inzicht verwerven in systemen, dan moet men eerder naar de relaties tussen elementen kijken (wat 'tussen de neuzen' van de spelers gebeurt) dan naar eigenschappen van de elementen afzonderlijk (zoals de capaciteiten van een persoon). Teams, afdelingen, organisaties, de zorg of het onderwijs ziet men vanuit dit perspectief als sociale, levende systemen. Vanuit het systemisch perspectief gaat het er om, aandacht te hebben voor alles wat een systeem tot een systeem maakt: de mensen, de geschiedenis, trauma's, succesverhalen, de cultuur, de regels, de procedures, de klanten, de leveranciers, de doelen, etc. In het bijzonder kijkt men naar bewegingen in het systeem, de patronen die ontstaan, het zichtbare en het onzichtbare, het kenbare en het merkbare. Het verkeer zoals beschreven in tekstkader 5 (zie pagina 43) kan hier als voorbeeld dienen.

Net als in het verkeer zijn in relaties zogenaamd vaste afspraken doorgaans open voor interpretatie en bepaalt de plek van waaruit men kijkt wat iemand ziet en ervaart. De directeur heeft een andere kijk op de organisatie dan de ploeg die schoonmaakt of de meneer die in de kantine werkt. 'Plek' en 'plekbewustzijn' zijn vanuit het systemisch perspectief belangrijke concepten.

Het systemisch perspectief is geboren uit het verlangen om ons als mens met onze vraagstukken in hun samenhang te kunnen ervaren. Wij mensen leven niet in isolatie. We zijn relationele wezens, we vormen samenlevingen. De oermens leefde in stammen en de stammen leefden nauw samen met en in de natuur. Vandaag is dat niet veel anders, ook al menen we soms van wel. Overal waar we komen zijn we onderdeel van, of hebben wij ergens een rol in. In ons gezin, op het werk, in het verkeer.

Er IS een diepe verbondenheid met het geheel of wij die nu (willen) waarnemen of niet.

Als je door de natuur loopt dan is er geen twijfel over: 'Alles is met alles verbonden'. De wereld is een groot ecosysteem dat weer bestaat uit ontelbaar veel ecosystemen en zelf deel uitmaakt van nog grotere samenhangende systemen. Van de kevers die in de rotte korst van een boom hun huis hebben gevonden, tot de bomen die met hun bladeren de lucht zuiveren die wederom deel uitmaakt van de atmosfeer van de aarde.

Om dit *mind boggling* perspectief te kunnen bevatten zijn wij mensen – en in het bijzonder de wetenschap – begonnen fenomenen apart te bestuderen. Zo kom je in een ziekenhuis de internist, de kno-arts, de uroloog of de neuroloog tegen. Door het geheel in stukjes te 'knippen' wordt het makkelijker om op een specifiek onderdeel vooruitgang te boeken. Daarin hebben we een hoge mate van perfectie bereikt en veel van onze welvaart is hieraan te danken. Het gevaar is echter dat we de dingen niet meer in hun samenhang kunnen zien. Patronen, relaties en verbanden op te merken. Het systemisch perspectief nodigt uit om wisselend – of pendelend zoals ik het in hoofdstuk 6 ga noemen – naar afzonderlijke delen en naar het grotere geheel te kijken. Het helpt om dit met betrokkenen te doen, want '*het geheel zie je samen*' (zoals een oud-collega bij de HAN in mijn afscheidsboekje schreef).

Als we het over het aangaan van complexe vraagstukken hebben, worden vaak termen als '*system change*' of '*systemische aanpak*' gebruikt. Doorgaans bedoelt men daarmee dat er zoveel mogelijk perspectieven moeten worden meegenomen, om te komen tot een rijk blikveld waaruit mogelijk een oplossing voortkomt. Het systemisch perspectief zoals hier geschetst, gaat iets verder. Men benadert een systeem als het ware als eigenstandig fenomeen dat zich – eventueel met een kleine interventie – zelf kan helen (of uit de klem kan werken)[47]. Anders dan een computer of motorfiets is een mens, een familie of een organisatie een levend systeem met aparte eigenschappen en dynamieken[48].

"Een mens is net als een organisatie een levend systeem. Als je een mens uit elkaar snijdt en weer in elkaar plakt, is hij dood. Het wonder van het leven is dan verloren. Zo gaat het ook vaak tijdens reorganisaties met relaties onder elkaar. We dreigen dan iets essentieels kwijt te raken."
Luc Hoebeke tijdens een seminar voor instituutsdirecteuren (2008).

KADER 5 – VERKEER ALS SOCIAAL SYSTEEM

Onderstaande foto is genomen in Londen, Engeland. Je ziet straten met markeringen, verkeerslichten, een bus, fietsers, voetgangers, auto's (figuur 2). Al met al regelt het zich op dit soort drukke kruispunten. Sommige regels zijn vastgelegd: als je op de rijbaan staat met een pijl naar rechts dan hoor je rechtsaf te slaan. Andere regels zijn niet of maar gedeeltelijk vastgelegd. Ik ben van oorsprong Zwitser. Als je als voetganger in Amsterdam voor een rood stoplicht staat, kijk je vooral of er geen auto of fiets aankomt. Zo niet, dan steek je gewoon over. In Bern kijkt iedereen je raar aan als je bij rood licht een zebrapad opgaat. Wie ooit in Cairo heeft geprobeerd auto te rijden, moet dit nog in veel extremere mate herkennen. Het is dus handig om deze ongeschreven regels te (leren) doorzien. Iets anders wat symptomatisch is voor een sociaal systeem (zoals het verkeer) is het belang van plek. De plek van waaruit je in het systeem kijkt bepaalt iemands gedachte en het gedrag voor een belangrijk deel. Een ongeluk op straat waarbij een voetganger wordt geraakt ziet er wezenlijk anders uit vanuit een bus dan vanuit het standpunt van een voorbijrijdende fietser. Ik kan me nog goed herinneren de eerste keren dat ik met de auto in Amsterdam reed. Het was de nieuwe, grote auto van mijn vader die ik mocht meenemen om mijn toenmalige liefde te gaan bezoeken. Ik schrok me kapot. De straten waren nauw, overal taxi's en trambanen maar vooral die fietsers. Ze kwamen overal vandaan, van voor, vanachter, van opzij. Het leek wel alsof er in Amsterdam voor fietsers geen regels bestonden. Ik was alleen maar bang dat er geen kras op de auto van mijn pa zou komen. Op zo'n moment vormen zich ook onmiddellijk oordelen in je hoofd. Je vindt iets van die fietsers. Ze zijn rücksichtslos, egocentrisch, houden zich niet aan gewone afspraken. Ze zijn in je gedachten zelfs suïcidaal. Enkele jaren later werkte ik aan de TU Delft en wachtte in de regen met een grote stoet andere fietsers voor een gracht tot de brug zou opengaan. Naast de fietsen stond een jonge man in een grote, dikke BMW diesel. De motor stond nog aan. Ik besefte hoe ik van binnen weer in de plek van het oordeel schoot. 'Kijk maar, de student die de auto van pappa leent. Milieuvervuiler, lekker warm op je stoelverwarming'. Ik realiseerde me hoe belangrijk de plek is van waar uit IK kijk en dat deze plek en de daarmee verbonden oordelen kan veranderen van seconde tot seconde. Dat het meer zegt over mezelf dan over de ander en de situatie. Dat betekent wel het erkennen en loslaten van mijn oordelen. Hoe? Dat tracht ik te laten zien in de volgende hoofdstukken. •

FIGUUR 2 *Een druk verkeerspunt in London als voorbeeld voor een sociaal systeem*

KADER 6 – OVER SYSTEMEN

Zen en de kunst van het motorrijden: "People arrive at a factory and perform a totally meaningless task from eight to five without question because the structure demands that it be that way. There is no villain, no mean guy, who wants them to live meaningless lives, it's just that the structure, the system demands it and no one is willing to take on the formidable task of changing the structure because it is meaningless. But to tear down a factory or revolt against a government or to avoid repair of a motorcycle because it is a system, is to attack effects rather than causes; and as long as the attack is upon effects only, no change is possible. The true system, the real system, is our present construction of systematic thought itself, rationality itself, and if a factory is torn down but the rationality which produced it is left standing, then the rationality will simply produce another factory. If a revolution destroys a systematic government, but the systematic patterns of thought that produced that government are left intact, then those patterns will repeat themselves in the succeeding government. There is so much talk about the system. And so little understanding". R. Pirsig (1984) •

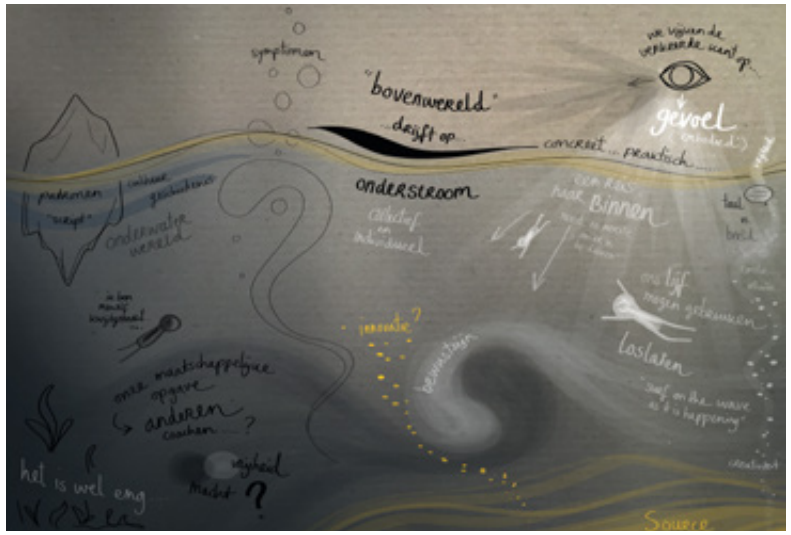
Een motorfiets is een ingewikkeld en ingenieus bouwwerk, maar niet levend, zoals Hoebeke aangeeft. Als je een motorfiets uit elkaar haalt en hem daarna weer vakkundig in elkaar sleutelt, zou hij het gewoon weer doen. Bij een mens, maar ook bij organisaties, of een samenleving (zoals een 'stedelijke omgeving' als Amsterdam of de toeristenindustrie van Rotterdam) ligt dat anders. Er schuilt iets 'tussen' de onderdelen. Iets wat niet maakbaar is en wat we niet helemaal kunnen bevatten, en 'dit mysterie' maakt het verschil tussen het ene systeem en het andere. Leven, bewustzijn maar ook creativiteit zijn onderdeel van dit mysterie. '*Er wordt zoveel over verandering in sociale systemen gepraat en er is zo weinig begrip*' schreef Pirsig (1984, p.87-89. Tekstkader 6).

Systemisch werk wordt doorgaans verbonden met het werk van Bert Hellinger (1998) voor families en van Gunthard Weber (2002) voor organisaties. Het heeft een heel eigen kijk op sociale systemen en richt zich op het ervaringsgericht onderzoeken (en vaak ook ontwarren) van systemen door relaties tussen delen zichtbaar te maken, bijvoorbeeld in de vorm van organisatie- en familieopstellingen. Wie vanuit systemisch perspectief handelt stelt de fenomenologische ervaring centraal. Dit ervaren van de verschijnselen is van nature waarderend en oplossingsgericht van aard. Waarderend betekent overigens niet hetzelfde als positief kijken maar ook het kapotte, het fragmentarische en het moeizame insluiten; licht en schaduw dus. Hellinger zelf was vooral gericht op het ontwikkelen van zijn behandelpraktijk en had weinig ambitie om een en ander conceptueel in te bedden. Echter, door zijn rijke achtergrond als therapeut is zijn werkwijze doorspekt met psychoanalytische, psychodynamische, antropologische, filosofische en sociologische stromingen die hij verbindt met wijsheden uit Europese en Afrikaanse cultuur[49].
Vanuit het *systemisch perspectief* wil ik de conceptuele en praktische

FIGUUR 3 *IJsberg & onderstroom*

achtergronden van het werken met levende systemen expliciet maken EN onderzoek ik hoe deze congruent in het leven van alledag (privé en zakelijk) toe te passen. We trachten dus dat wat we door middel van het opstellingenwerk en systeemtherapeutische interventies hebben geleerd te vertalen naar het leven van alledag. Bijvoorbeeld door het ontwikkelen van instrumenten voor scholen en/of organisaties en door het trainen van professionals en leidinggevenden.

In het kader van een RAAK-onderzoeksproject mocht ik samenwerken met Terry Ingham, een van de oprichters van Enhanced Childrens Learning in Engeland,[50] *een internationaal netwerk dat vanuit een systemische pedagogiek werkt. Terry was een systemisch geschoolde begeleider en industrieel ontwerper tegelijk. Zijn specialiteit was het ontwerpen van systemische instrumenten voor basisscholen. Zo ontwikkelde hij een kleurrijke gevoelsthermometer voor de hele klas bestaande uit louter kleine thermometertjes waarin de kinderen de vraag 'hoe voel ik me vandaag?' konden beantwoorden. Gezamenlijk ontstond dan tegelijk een gevoelsbeeld van de hele klas. Hij ontwikkelde ook een soort mobile, dat we van de kinderkamer kennen en dat boven het babybedje hangt. Een soort vrij hangend uitgebalanceerd kunstwerk met meerdere aan elkaar verbonden horizontale staafjes, waaraan figuurtjes met draadjes zijn bevestigd. De objecten zijn zo gekozen dat ze elkaar in balans houden en tegelijkertijd kan elk figuurtje vrijelijk bewegen. In de mobile van Terry hingen geen abstracte figuren maar afbeeldingen van de kinderen van de klas. De kinderen konden zo zien hoe de één de ander beïnvloedt. Bijvoorbeeld, als de oma van een kind was overleden kwam daar de rouwkaart aan te hangen, als een kind ziek thuis was werd*



FIGUUR 4 *Scribing. Een methode om onderstroom in dialoog zichtbaar te maken*

dat zichtbaar in de mobile, enzovoort. Voor de kinderen om te leren zich als levenssysteem – als een community – te ervaren.

Het denken over het systemisch perspectief is nog steeds sterk in ontwikkeling en sluit andere zienswijzen niet uit.

4.2 Gelaagdheid van systemen

De ijsberg van McLelland (1987) is een veel gebruikte metafoor om de gelaagdheid in sociale systemen te bespreken (zie figuur 3). Alles wat onder de waterlijn ligt wordt 'onderstroom' genoemd (Van Es, 2008). Het zijn de minder zichtbare stuurmechanismes in een sociaal systeem (een soort verborgen besturingssysteem). Doorgaans spelen deze stuurmechanismes onbewust en we hebben er ook vaak geen taal voor. Ze zijn buiten de taal, alleen voelbaar of wellicht deels in beelden te vatten. De onderstroom zit vol leven. Duiken onder de waterlijn levert – net als bij het echte duiken – zicht op en inzicht in een heel nieuwe en fascinerende wereld.

Ik probeer dit op twee manieren te laten zien. In tekstkader 7 neemt ons mee naar een experimenteel dialoog met een aantal onderzoekers over het thema onderstroom. Het beeld in figuur 4 is een vertaling van de rijkdom van dat wat er in een systeem speelt maar nauwelijks te vatten is. Wellicht nodigt het de lezer uit om zelf even naar het beeld te kijken en contact te maken met het thema 'onderstroom.' De wisselwerking tussen de talige dialoog en het verbeelden verhoogd de rijkdom van het gesprek, maakt het iets minder 'plat.' Het andere beeld, de ijsberg in figuur 3, is meer conceptueel van aard en daar wil ik nu verder op in

Wat in de onderstroom van een relatie of systeem speelt is wellicht niet in woorden te vangen maar dit betekent niet dat we er niet mee zouden kunnen werken. Bijvoorbeeld met behulp van scribing – een methode om een dialoog beeldend weer te geven – werd getracht om het met elkaar te hebben over de thema's die onder het wateroppervlak spelen. Om hiermee te experimenteren vroeg ik een 'scribing facilitator[51]' een groepje onderzoekers te begeleiden in een dialoog over dit thema. Een en ander om zowel het conceptuele stuk als ook aspecten buiten de taal te vangen. De dialoog werd af en toe onderbroken om samen naar het beeld te kijken en erop te reageren. Onderstroom werd in het gesprek als zowel eng als ook bijzonder krachtig en mooi ervaren. "De zetel van bewustzijn" noemde een van de deelnemers de onderstroom. "Vol creativiteit, leven, beelden, licht, stilte en energie". "Jammer dat we het in ons team hier juist niet over hebben", zei een van de deelneemsters. We probeerden ook de onderstroom van het 'hier en nu' in het gesprek te vangen. We voelden twee bewegingen in de dialoog. Enerzijds de blijheid om elkaar als gelijkgezinden te vinden in een diepgaande uitwisseling van persoonlijke verhalen en ervaringen. Anderzijds de neiging om te conceptualiseren, een en ander beter te weten, zich ten opzichte van elkaar te profileren of het 'goed te willen doen'. Dit laatste stemde ook een beetje moe en verdrietig. Maar al met al werd de wisselwerking van het tekenen en het uitwisselen in taal als een enorme verrijking ervaren. Inspirerend! •

KADER 7 – SCRIBING ALS METHODE

Een studententeam krijgt de opdracht om de programmering van een lokaal televisiestation te onderzoeken en eventueel te vernieuwen. De opdrachtgever geeft aan dat jonge mensen zich weinig aangetrokken voelen tot het tv-station. Wellicht helpt een andere programmering en een aanvullende social media strategie. Het studententeam kwam 'toevallig' tot stand door zes studenten die door de coronacrisis hun stage misliepen, samen te brengen. De opdracht diende als alternatief voor hun oorspronkelijke keuze. Een paar studenten kwamen terug uit het buitenland – Bali, Londen, Rome – waar hun stage abrupt was afgebroken. Wat een teleurstelling! Een van de eerste stappen in het proces van hun nieuwe opdracht was het delen van persoonlijke leerdoelen. Er werden dingen genoemd als beter leren communiceren, beter structureren, of een marketingplan maken. Het viel mij op dat er nauwelijks een persoonlijke noot aan hun leerdoelen zat. Het leek eerder een opsomming van een aantal eindkwalificaties van hun opleiding. Na de eerste twee weken kreeg het team pittige feedback. Hun ideeën hadden volgens de opdrachtgever te weinig diepgang. Bovendien was er nauwelijks een band tussen de studenten. Al gauw leek het erop dat een van de teamleden ging afhaken. De anderen deden al het werk en hij kwam niet opdagen tijdens de afgesproken online meetings. De casus werd ingebracht in een van de ingelaste supervisiemomenten voor begeleiders. "Dit is een van mijn mindere teams", begint hij zijn betoog… •

KADER 8 – EEN 'LASTIG' STUDENTENTEAM

gaan. Het laat drie lagen van de ijsberg zien met individuele en collectieve elementen. Ik vergelijk het soms met een computersysteem dat ook een besturingssysteem kent met software die op het besturingssysteem draaien.
Laten we dus een duik nemen langs de ijsberg omlaag het water in….
Weisfelt (2006:36) bouwt voort op deze metafoor en beschrijft de drie lagen als opties om de wereld te beschouwen aan de hand van een 'conflict' in een relatie of organisatie. De derde 'en onderste laag' is volgens hem het systemisch perspectief. De vraag is niet welke benadering het meest waar is, maar welke benadering nu – gezien de volgende stap – het meest effectief of zinvol is. In tekstkader 8 beschrijf ik een voorbeeld uit mijn recente supervisiepraktijk. Het team van studenten 'lijkt' vast te lopen. Er ontstaat 'gedoe' in de groep en deze spanning kan op verschillende manieren worden benadert.

Zo zou het kunnen dat met betrekking tot het studententeam een teamlid de kantjes ervan afloopt en er dus meer werk is voor de rest. Oorzaak is bijvoorbeeld de motivatie van het betreffende teamlid, een probleem met de taakverdeling of een onheldere doelstelling. Gevolg is mogelijk een slecht cijfer voor het team als geheel of een resultaat dat onder de maat is. Vanuit deze laag is 'goed doen' gelijk aan 'even hard werken' onder teamleden. De studenten krijgen immers de kans om studievertraging te voorkomen. Ze moeten blij zijn met de geboden gelegenheid. Er bestaan vanuit deze zienswijze ook schuldigen en onschuldigen, daders en slachtoffers. Degenen die wel gemotiveerd zijn en degenen die minder gemotiveerd zijn. Die studenten die niets doen en die die daarvan de dupe worden.

De eerste laag van de ijsberg noemt Weisfelt de laag van de feiten, van structuren en/of natuurwetten zoals gebruikelijk in de conventionele wetenschap. Kort samengevat kijken we dan naar een conflict vanuit de laag van 'meetbare' feiten: *Wie* heeft *wat* gedaan met welke gevolgen? Het veronderstelt de aanwezigheid van duidelijk aanwijsbare en definieerbare objecten en subjecten. Na een analyse kunnen de meer of minder verantwoordelijken worden aangewezen.

De tweede laag (direct onder het wateroppervlak en dus minder zichtbaar) richt de aandacht op patronen in relaties, dynamieken en gedachtenconstructen. Dat komt overeen met de wijze waarop sociale wetenschappers naar de wereld kijken[52]. Maar ook het 'systeemdenken' hoort thuis in deze tweede laag. Uitgangspunt is dat alles subjectief (waar te nemen) is en we in de basis geen scheiding kunnen maken tussen subject en object. "Ik kan nooit weten hoe zout op jouw tong smaakt", zei Sartre daarover. We geven onze eigen inkleuring aan onze waarneming van objecten. Door de conditionering vanuit het verleden ontstaat er in onze psyche een 'script', dat bestaat uit verhalen, gedragspatronen, (beperkende) overtuigingen en gewoontes (patronen), die onze ervaring kleuren[53]. In een script vallen we steeds weer in herhaling; vandaar

de term herhalingspatronen in figuur 3. Zo kan 'stress' bij iemand een steeds dezelfde reactie oproepen: hard werken, flippen, moe worden, etc. Zo'n script vinden we terug bij individuen en bij groepen (het groepscript[54]). Veel groepsdynamische fenomenen zijn zich herhalende patronen op collectief niveau: het polariseren in wij-zij, machtspelletjes of het zoeken naar een zondebok, bijvoorbeeld.

Een begeleider observeert deze psychologische en/of psychodynamische patronen. Bijhorende vragen zijn bijvoorbeeld: *'Wat zijn hier individuele projecties? Welke patronen van overdracht en tegenoverdracht ontstaan er tussen de leden van een groep[55]? Welke biografische gebeurtenissen (zoals trauma's) hebben geleid tot bepaald gedrag? Welk onbewust spel wordt hier gespeeld? Wat is de verborgen winst die deze disfunctionele dynamiek oplevert? Wat is hier het verborgen contract? In welke fase van groepsontwikkeling verkeert deze groep?*

De bewustwording van dit soort gedragspatronen kan bij individuen en het collectief de aanzet geven tot verandering, liefst wanneer zij met de verworven inzichten zelf gaan handelen. Bijvoorbeeld door samen te zoeken naar mogelijkheden om een groep weer effectief te laten samenwerken of door het herkennen van de werking van persoonlijk beperkende gedragspatronen op de groep.

De interpretatie van 'goed' en 'kwaad' is vanuit deze laag een resultaat van de conditionering: 'hoe een persoon of groep heeft geleerd de wereld te zien.' Zo wordt een kind van een familie uit een crimineel milieu wellicht bewonderd als het vergeet iets af te rekenen in de supermarkt, terwijl een kind uit een ander milieu hiervoor straf zal krijgen.

In het voorbeeld van het studententeam kunnen we dan onderzoeken wat ervoor zorgt dat de zogenaamd minder gemotiveerde student zich terug wil trekken. Hoe kijkt hij of zij aan tegen de taak? Welke rol spelen de andere partijen hierin (de student, de begeleider, de werkveldpartner)? Welke patronen laten de verschillende partijen zien? Gaat de begeleider bijvoorbeeld de boel proberen te 'redden' of is hij of zij juist veroordelend? Kiest hij of zij partij? En hoe herkent men dit gedrag in andere situaties? Zo wordt wellicht duidelijk dat een van de teamleden vanuit controledrang of perfectionisme alle werk naar zich toetrekt en de anderen zich in passiviteit terugtrekken. Of dat er persoonlijke irritaties tussen de groepsleden ontstaan, vanwege …... Dit perspectief maakt de relatie tussen de leden al een stuk meer zichtbaar en inzichtelijk.

De derde laag van de ijsberg, het systemisch perspectief, integreert de vorige twee lagen. Men neemt het een en ander waar, zonder te veel ervan te vinden. Daarnaast kijkt men vooral verwonderend naar 'dit systeem van het team' en zoekt men hooguit naar betekenissen. Het gaat er niet om dat iets goed of fout is, maar men laat zich raken door wat er gebeurt. *'Anerkennen was ist'* noemt Hellinger dit (1999).

Vanuit deze houding komen wellicht onverwachte nieuwe bewegingen naar voren. Daarbij zijn enkele basisinzichten helpend om de werking van levende systemen in beeld te krijgen, maar dit zijn geen vastomlijnde analyse- of interpretatiekaders. Voorbeeld van een basisinzicht is dat systemen alleen kunnen worden veranderd vanuit een waarderend, liefdevol en passend perspectief.

Goed en kwaad zijn vanuit dit perspectief constructen. Betekenissen die we aan iets toekennen. Leven ontstaat uit een samenspel tussen constructie en destructie. We kunnen hooguit vermoeden of gissen en trachten aan te voelen of iets bijdraagt aan de verdere evolutie, wat voor een systeem *life giving* is. Begeleiders hebben een meer bescheiden rol. Zij vertrouwen op de zelfordende kracht van een systeem. Zij scheppen condities en voorwaarden en zoeken hooguit naar gelegenheden om bewegingen te ondersteunen 'die zich van binnenuit aandienen'.

Uitgangspunt is doorgaans zelfonderzoek zoals Ghandi dat beschrift in tekstkader 9):

Hoe ken ik zelf het fenomeen dat zich in de buitenwereld (dit team?) voordoet? Wat sluit ik in, wat sluit ik uit? Wat zegt mijn framing over mijzelf en het vraagstuk? Is mijn inbreng kloppend en waarderend vanuit mijn positie in het systeem? De 'waarheid' (dat wat werkt) voor een systeem kan alleen in het moment worden gevonden (zie tekstkader 10).

Wat ervaar ik door 'gewoon' naar het tafereel van de interactie tussen studenten en de partners te kijken? Door het zonder (te veel) oordeel waar te nemen en de intuïtie toe te laten? Zo zag ik bijvoorbeeld in dit studententeam – dat niet gemotiveerd leek – niet meer of minder dan de reflectie terug van een onderdrukt gevoel van machteloosheid van de opdrachtgever. Het probleem moest zo snel mogelijk met iets gefixed worden in plaats van naar de echte oorzaak te kijken. Was het tv-station bereid om echt naar jonge kijkers te luisteren?

Parallel hieraan werd niemand van het team gevraagd wat ze echt wilden leren. In hoeverre was de begeleider bereid om te luisteren? Om naast de studenten te staan in plaats van erboven? De leerdoelen waren niet meer dan opsommingen van wat de opleidingen van hen verwachten. Het hele thema 'naar elkaar luisteren' leek uitgesloten.

Wat zou er veranderen als de begeleider 'liefdevol' naar dit team zou kijken in plaats van het als problematisch te ervaren? En, wat zegt dit alles over de vraag – en mogelijke oplossingsrichtingen – die de opdrachtgever inbrengt? Dit op me in laten werkend; hoe ken ik het zelf om niet gezien en gehoord te worden? Luister ik echt naar de begeleider van dit team? Hoe staat het met mijn eigen oordeel naar hem toe? En heb ik dan een idee voor een andere interventie? Bijvoorbeeld een goed gesprek met de begeleider om hem en zijn situatie te leren kennen?

Of mezelf laten zien door het idee te opperen om een kunstzinnige workshop te organiseren over jezelf en elkaar echt zien? Als ik nou dat thema op een speelse manier inbreng in het project? Echter, mijn analyses zijn niet 'waar.' Ik dien 'waar' of 'niet waar' op een bescheiden manier te onderzoeken en aan te voelen of het ook voor de deelnemers in het moment klopt; op een tastende of tentatieve manier.

Niet handelen is vanuit dit perspectief even legitiem als wel handelen. Niet handelen wordt ook wel een latende modus genoemd (naar Heidegger, Chia & Holt, 2006). Daarnaast is het een vraag in hoeverre het handelen aansluit op een groep of situatie. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat mijn plek in het systeem een interventie niet toelaat of dat mijn waarheid – hoeveel gelijk ik ook op een feitelijke laag mag hebben – niet kan resoneren in de groep (zie de voorbeelden in de tekstkaders 9 en 13). De vraag of iets aankomt is dan net zo belangrijk of wellicht nog belangrijker dan de vraag of het 'waar' is.

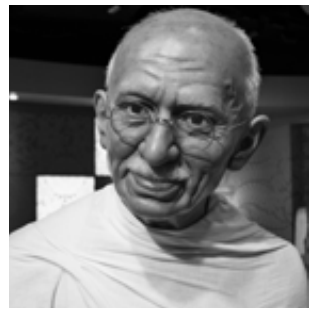
Het verschil tussen de tweede relationele laag en de derde systemische laag is lastig uit te leggen en wellicht ook minder strikt dan hier geschetst. Het heeft vooral te maken met een meer open houding, een latende of tastende werkwijze in de praktijk en een speelse, relaterende omgang met diagnosekaders. Alsof je vooruitrijdt (wat neem ik waar?) en tegelijk in de achteruitkijkspiegel kijkt (hoe ken ik dat zelf?). Fenomenologisch waarnemen vraagt onze bedoelingen zo veel mogelijk los te laten om ruimte te laten voor dat wat is, zich kan ontvouwen en zich kan tonen. Het gaat er met andere woorden om het

KADER 9 – GHANDI

Een moeder komt met haar zoon bij Gandhi en vraagt "Mijn zoontje moet van de artsen stoppen met snoepen, maar hij is dol op suiker. Mahatma, zou u tegen mijn zoontje willen zeggen dat hij geen snoep en suiker meer moet eten?" Gandhi zegt: "Komt u over twee weken maar weer terug."

Na twee weken kwam de moeder met haar zoontje weer bij Gandhi. Gandhi keek de jongen lang en diep aan en zegt: "Jongen, alsjeblieft, stop met snoepen." En de jongen zegt: "Oké." De moeder vraagt verbaasd: "Is dat alles? Is dat alles wat u kunt zeggen? Kon u dat twee weken geleden niet al zeggen?" Gandhi zegt: "Nee, twee weken geleden snoepte ik zelf nog. Ik kan iemand niet zeggen te stoppen met snoepen als ik zelf nog snoep."

Naverteld door Mansukh Patel,
De wandelende Guru •



GHANDI 1869-1948

KADER 10 – WAARHEID[56]

Vanuit de feitelijke laag – het zichtbare deel van de ijsberg – is 'waar' wat bewijsbaar (of ten minste falsificeerbaar) is. De tweede laagt kijkt naar hoe een werkelijkheid wordt geconstrueerd. Werkelijkheid is mensgemaakt en verschilt tussen de een en de ander: jouw waarheid is niet mijn waarheid. Vanuit de systemische laag is "waarheid [...] iets wat zich in het moment toont. Zij laat een richting zien voor een eerstvolgende stap, geen blijvende waarheid" (Hellinger, 1998:522).

De fenomenoloog Husserl (1936) maakte onderscheid tussen werkelijkheid en gevonden waarheid. Het gaat om het proces van het vinden van een koers, niet om het vinden en vastleggen ervan. Een waarheid die voor een persoon of collectief in het hier en nu 'klopt.' Deze waarheid (het aha- effect) werkt omdat ze raakt. Ze heeft de kracht om iets in gang te zetten. Men kan zich ter plekke erin terugvinden.

Daarnaast geloofden zowel Hellinger en ook Bateson in bepaalde archetypische 'Grundstrukturen' c.q. wetmatigheden (Bateson, 1972). Bateson gebruikt als voorbeeld van een universele ordening de driehoek vader, moeder, kind. Vrijheid ontstaat pas door het aanvaarden wat noodzakelijk of onveranderlijk is: "Je kan alleen fietsen als de gedeeltelijk onbewuste reflexen van het lichaam de wetten van het evenwicht aanvaarden" (Bateson & Bateson, 1993:266). Vertaald naar families zegt hij dat het vinden van de basisordening (Grundstruktur) van de familie het platform biedt voor een persoonlijke invulling van het leven. Vrijheid in gebondenheid. Volgens Hellinger is het nodig om het lot te aanvaarden, om een eigen antwoord op dit lot te kunnen vinden. Aanvaarden niet in de zin van goedkeuren – want geweld of misbruik zijn niet goed te keuren – maar in de zin van erkennen[57]. •

eigenaarschap wérkelijk bij het systeem en de deelnemers van het systeem te laten. Een en ander schuurt soms met de verwachtingen van het systeem waarin men zelf is ingebonden (onder andere de eisen van de opleiding).

De laag van waaruit we naar een fenomeen zoals de dynamiek in een studententeam kijken bepaalt wat we (willen) zien. Het perspectief vormt de aard van onze interpretatie, onze rol als (bege)leider, onze kijk op goed en kwaad (de ethiek), wat we vinden dat 'waar' is, maar ook de rol en de manier van het onderzoek dat we uitvoeren en het arsenaal van interventies dat we gebruiken in de praktijk die we onderzoeken (Van den Nieuwenhof, 2013).

Het sorteert voor op bepaalde interventies en sluit andere interventies uit. Het is verder van belang interventies uit de feitelijke of psychologische laag niet gelijk te stellen met interventies vanuit het systemisch perspectief. Zo lijkt het aanvaarden van het geweld in Rumi's gedicht in tekstkader 11 vanuit de eerste twee lagen absurd. Het geeft blijkt van een passieve en lethargische houding. Vanuit de houding van de systemische laag leidt het juist tot groei. In het geval van het studententeam lijkt vanuit een psychologische laag een goed gesprek met het minder gemotiveerde teamlid aan de orde.

Vanuit de systemische laag is wellicht een goed gesprek met de hele groep over 'erbij horen en zich gezien voelen' een meer passende interventie. Of wellicht een presentatie van de tv-makers over de oorspronkelijke doelstelling van het tv-station en de passie van de oprichters. Een andere insteek zou kunnen zijn om de motivatie van de begeleider te onderzoeken. In hoeverre heeft hij/zij zin in deze groep/opdracht binnen de beperkte kaders van roosters en hoeveelheid uren. Welke interventie het meest klopt of waar is kan alleen in het moment, in de ontmoeting, worden gevonden.

4.3 Basisaannames (Grundstrukturen)

Het inzicht dat de open houding vanuit het systemisch perspectief het meest belangrijk is, neemt niet weg dat we een en ander kunnen zeggen over hoe levende systemen werken. De grondleggers van het systemisch perspectief gingen uit van een aantal basisaannames of wetmatigheden die levende systemen typeren. Voor Hellinger zelf zijn aannames niet in steen gebeiteld maar komen voort uit eigen ervaringen in het werk. Hij nodigde zijn studenten uit om van hem af te kijken en benadrukte het belang van het zelf onderzoeken en zichzelf

KADER 11 – RUMI

De herberg

Dit mens-zijn is een soort herberg
Elke ochtend weer nieuw bezoek
Een vreugde, een depressie,
een benauwdheid, een flits van inzicht
komt als een onverwachte gast

Verwelkom ze; ontvang ze allemaal gastvrij
zelfs als er een menigte verdriet binnenstormt
die met geweld je hele huisraad kort en klein slaat
Behandel dan toch elke gast met eerbied

Misschien komt hij de boel ontruimen
om plaats te maken voor extase....
De donkere gedachte, schaamte, het venijn,
ontmoet ze bij de voordeur met een brede grijns
en vraag ze om erbij te komen zitten

Wees blij met iedereen die langskomt
de hemel heeft ze stuk voor stuk gestuurd
om jou als raadgever te dienen

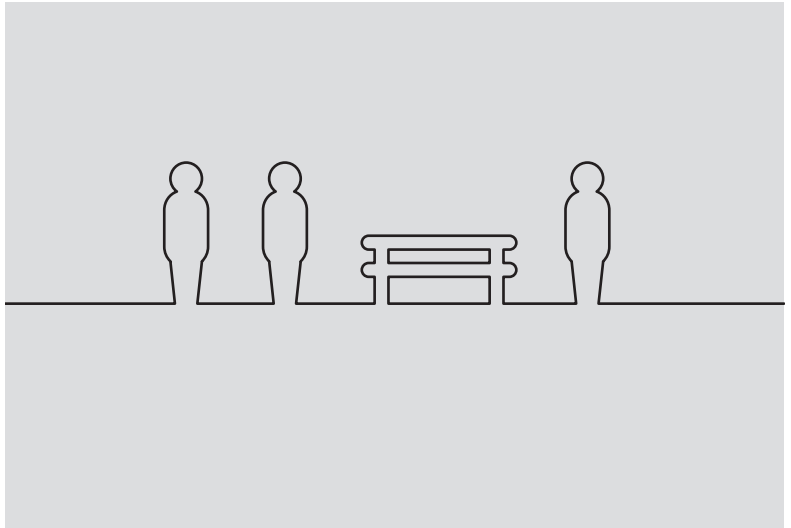
Rumi Gedichten (2006) •

RUMI 1207-1273

te verhouden tot deze basisaannames. Ik noem hieronder enkele van deze uitgangspunten.

1. Individualiteit als illusie

We zijn als mensen onderdeel van een geheel: tegelijkertijd zowel als individu als collectief. We zijn alleen én verbonden. De mens bestaat niet in een vacuüm en we kunnen onszelf niet los denken van andere mensen. Als ik vader ben, betekent dat dat ik kinderen heb. Docent zijn verondersteld dat er studenten zijn. Ben je getrouwd, dan is er een liefdespartner. Eet ik brood, dan ben ik verbonden met de boer, de bakker, de vrachtwagenchauffeur, enzovoort. Maar ook fysiek zijn we allemaal afkomstig uit dezelfde 'materie'[58]. Vanuit systemisch perspectief is het eigenstandige individu een gedachtenconstruct, wat we in de loop van de geschiedenis meer en meer zijn gaan denken, maar dat op gespannen voet staat met onze meer wezenlijke sociale aard. Dat we sociale wezens zijn en intrinsiek verbonden zijn met anderen, betekent niet dat elk levend wezen geen unieke 'vonk' zou kennen.

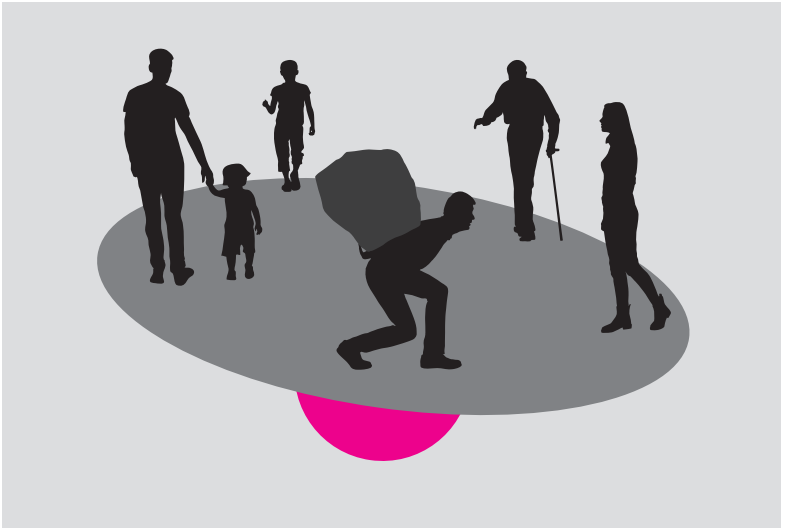


FIGUUR 5 *Individu, collectief en velden*

Iedereen heeft zijn eigen unieke trilling (zonder nou precies te weten wat dat is). Als deel van het veld waarin wij leven, kunnen we ook onze eigenheid laten zien – in verbondenheid. In figuur 5 tracht ik deze zienswijze uit te beelden. Zo zien wij het individuele aspect van de mens als een tijdelijk fenomeen, een punt of momentopname in een beweging. Zo af en toe licht de uniekheid op in het bestaan. Als punt in dit dynamische netwerk – het IK – wordt de mens beïnvloed door de elementen die nu, op dit moment, om ons heen zijn (je collegae, de temperatuur in de ruimte waar je zit, de maatregelen tegen COVID-19, etc.), maar ook door het verleden (de ruzie van gisteren, het glas wijn te veel of ons DNA) en door de toekomst (dat wat nog kan komen, de potentie, de mogelijkheden). Bateson (1972) ziet het IK daarin als een knooppunt in een complex netwerk aan informatie (het veld) waarin individuele en collectieve elementen bij elkaar komen.

2. Wij volgen onzichtbare besturings- of evenwichtsmechanismen

Ik gebruik vaak bovenstaand sterk vereenvoudigde figuur 6 om het systemisch perspectief toe te lichten. Een groep mensen (en objecten) vormt samen een sociaal systeem. De groep beweegt zich in of op een ruimte die wij vanuit het systemisch perspectief 'het veld' noemen. Dat veld heeft vanuit dit perspectief aparte eigen eigenschappen. Het zit vol informatie, opgebouwd door ervaringen en geschiedenissen van de bewoners op of in het veld. Wie kan zich niet herinneren voor het eerst bij je schoonfamilie op bezoek te gaan, de deur binnen te stappen en gewaar te worden: het is hier anders dan bij mij thuis. Er staan geen expliciete regels op de voordeur, maar iedereen blijkt precies te weten wat hier mag en niet mag, wie op welke stoel zit en hoeveel koekjes bij



FIGUUR 6 *Groepsgeweten, veld en systeem*

de koffie mogen worden gegeten. Met andere woorden: we volgen hier een bepaalde ordening (als oma praat onderbreken wij niet). Hellinger (1998) noemde dat 'ordeningen van liefde' zinspelend op de impliciete normen van een familie.

Deze ordeningen volgen bepaalde algemene systemische wetmatigheden. Ze vormen samen een soort evenwichtsorgaan (de kogel) waarop het systeem beweegt. Vanuit het systeemperspectief noemen we dit het groepsgeweten. Het bewaakt de verhoudingen en het gedrag van de groep (dat wat hier normaal is). De spelers in het veld gehoorzamen (doorgaans) onbewust de regels van het systeem. En zij houden met elkaar het systeem in stand. Gaat iemand te veel één kant uit, dan reageren de anderen door het evenwicht te repareren of compenseren (bijvoorbeeld door iets af te keuren, te negeren, vergoelijken, etc.).

De bewegingen op het veld zijn vergelijkbaar met psychologische en psychodynamische (herhalings)patronen zoals ik beschreef in de figuur van de ijsberg. Zij worden als het ware geactiveerd door verschuivingen in systemische dynamieken.

In tekstkader 12 leidt het uitsluiten van een emotie tussen ouders in een familie tot (herhaaldelijk) agressief gedrag van een kind. En natuurlijk, als ik het over velden, kogels, evenwichtsmechanismen en gewetens heb, is dat metaforische taal. We leven ons leven ook niet in één veld. Ik ga ervan uit dat wij door ontelbare grotere en kleinere krachtenvelden omringd zijn: door bijvoorbeeld de cultuur van ons land, de beroeps-

groep waartoe we ons dichten, de organisatie waarin we werken of onze familie. Dit soort onbewuste besturingsmechanismes spelen in alle sociale systemen, dus ook in organisaties, in teams, in opleidingen, of open samenwerkingsverbanden. Leiderschap vanuit systemisch perspectief vraagt om het leren waarnemen op dit systemische niveau om effectiever te kunnen handelen.

3. Drie systemische wetmatigheden

Ordening van verhoudingen

Elk systeem kent een aantal expliciete en impliciete ordeningen met betrekking tot hoe de spelers zich tot elkaar verhouden: *Wie of wat heeft het voor het zeggen? Hoe zijn de gezagsverhoudingen? De verantwoordelijkheden? De inter-afhankelijkheden? Maar ook over hoe het systeem reageert op een verandering van de bestaande orde: nalatig, autoritair, begripsvol, empathisch….* Interessant zijn de bewegingen met betrekking tot ordening. Bijvoorbeeld als een nieuwe leidinggevende in de organisatie komt. Of als de student verandert van leerling (die het nog niet weet) tot partner in een leerproces op weg naar toekomstig professional. Als de student plotseling centraal komt te staan omdat we menen dat in het verleden te weinig te hebben gedaan. Of het kind dat thuis de baas speelt. Of als een docent plotseling teamleider in de eigen groep wordt. Deze bewegingen hebben gevolgen voor een vaststaande ordening. Doorgaans hebben deze 'verstoringen' impliciete bewegingen tot gevolg op het niveau van de psychologische en groepsdynamische laag. Zo kan een student die 'quasi centraal' wordt gesteld hier ontzettend moe van worden. De spelers in het veld trachten zo – op de meest verrassende manieren – een (oud) evenwicht te bewaren.

In sociale systemen zoals families, vriendengroepen of organisaties gaan we er vaak van uit dat we weten hoe het met de verhoudingen zit door het simpele feit dat wij ouders zijn en zij de kinderen, of dat er een organogram bestaat waarin de functies zijn aangeduid. We denken dat een functieomschrijving afdoende is om iemands plek te bepalen. De werkelijke ordeningen in een systeem zijn echter veel subtieler en meervoudig. Het is niet door het geven van de titel 'directeur' dat iemand de plek echt krijgt. Iemand moet deze plek ook zelf in- en aannemen. Maar de plek moet ook beschikbaar zijn in het systeem. Hoofdstuk 7 laat hierover een oefening zien rond het thema 'plek innemen'. Hoe het bijvoorbeeld voelt als ik werkelijk mijn verantwoordelijkheid neem voor een bepaald besluit. En hoe anderen qua energie hierop reageren. Bijzonder fascinerend zijn familiebedrijven waarbij de ordening van de familie door de hiërarchie in de organisatie heenloopt. Zo kwam ik in een managementteam tegen dat bij belangrijke besluiten het mogelijke oordeel van de ondertussen 80-jarige opa en oprichter continu werd meegewogen. Of de spanningen die ontstaan als de kleinkinderen van verschillende broers en zussen wel of niet geschikt zijn voor opvolging. En als vervolgens een aangetrouwd persoon directeur wordt.

Wij onderscheiden in een systeem een verticale ordening en een horizontale ordening. In een familie zijn de ouders 'groter' en de kinderen 'kleiner.' In een organisatie kan men de verticale ordening doorgaans in het organogram terugzien. De een geeft leiding, de ander neemt leiding. Een en ander heeft met verantwoordelijkheden te maken. In principe zou je kunnen zeggen dat iemand die leiding geeft meer verantwoordelijkheden (dus een groter aandeel in het laten voortbestaan van het geheel) op zich neemt. Horizontale ordening toont zich tussen zogenaamd gelijken. In de familie zijn dat bijvoorbeeld de kinderen, in organisaties de teamleden en in samenwerkingsverbanden de partners. Onrust en onduidelijkheden in deze ordeningen zijn aan de orde van de dag.

Wat als de leidinggevende niet 'echt' de leiding neemt? Of omgekeerd, als de 'ontvanger' van de leidinggevende zich niet laat leiden? Of in een horizontale partnerstructuur iemand ongevraagd de lead pakt? Of een teamlid door een onduidelijke benoeming (teamleider als primus inter pares) groter wordt gemaakt? Veranderingen in de (impliciete) ordening leiden tot onrust op het speelveld (zie figuur 6 op pagina 59).

KADER 12 – BATESON

De contextuele therapeut Bateson (1972) beschrijft een voorbeeld van een familie. Een moeder van een schijnbaar agressieve jongen vroeg om therapie voor het kind. Bateson bracht – in plaats van een behandeling met het kind alleen – de hele familie bij elkaar. De exercitie liet zien dat er veel onderdrukte emotie (in dit geval onderdrukte seksualiteit) was tussen de ouders. De emotie moest ergens een plek hebben in het veld en werd geuit door agressie. Het kind nam de onbewuste taak op zich om daardoor het evenwicht te herstellen. In andere woorden, door het agressieve gedrag van het kind hoefden de ouders niet naar zichzelf te kijken en daardoor bleef de status quo in stand. 'Niet agressief zijn' zou het systeem in gevaar brengen bijvoorbeeld door een dreigende scheiding. •

Voorbeeld. In teambegeleiding werd vaak gesproken over de rol van de teamleider of begeleider ten opzichte van studenten in het nieuwe onderwijs. Onderwijs waarbij studenten in teamverband werken aan authentieke, complexe vraagstukken. Zo kwam ik in supervisie de vraag tegen 'hoe het partnerschap tussen begeleider en student in te richten?' 'Mogen we überhaupt nog kennis overdragen?'. Of vanuit de student: 'Wat wordt aan het einde van de opleiding van ons verwacht?' Het ontkennen van de bestaande ordening of het onduidelijk maken daarvan (de begeleider blijft immers de beoordelende instantie) leidt alleen tot verwarring. Zowel docent als student wordt onrustig. Bij de één leidt dat bijvoorbeeld tot frustratie, bij de ander tot nalatigheid (persoonlijke psychologische patronen). Doorgaans leidt het tot onderpresteren van de groep als geheel.

Alleen vanuit het expliciet erkennen van de ordening, het innemen van de plek en de bijhorende verantwoordelijkheden en het transparant omgaan met dit machtsverschil kan een zo groot mogelijk partnerschap ontstaan. Vaak voelen begeleiders zich vanuit hun eigen biografische achtergrond schuldig om tot de macht te behoren of zij beroepen zich louter vanuit positie zonder bijvoorbeeld de bijhorende zorgzaamheid op zich te nemen ('het moet gewoon'). Dit soort subtiele on-ordeningen leiden niet zelden tot zogenoemde slecht functionerende teams. Oorzaak is dan niet het team, maar 'hoe' leiderschap energetisch wordt ingenomen.

Balans van geven en nemen

Een tweede systemische wetmatigheid heeft te maken met het balanceren tussen elementen van geven en nemen.

Wie 'geeft' vooral in een systeem en wie 'neemt'? Op welke manieren worden geven en nemen verrekend? Met welke munt wordt er betaald?

Zo kan bijvoorbeeld 'te veel druk' op docenten leiden tot weerstand, tot verzet of bezuinigen op de begeleiding van studenten. Het draaien van te veel onbetaalde overuren (geven) rechtvaardigt het mopperen bij het koffieapparaat of het recht op een aantal privileges zoals een berg aan vakantiedagen (nemen). Elk systeem kent hier wederom een 'onbewust overeengekomen balans' (status quo; 'zo doen we dat hier'). Zo wordt het in het onderwijs vaak als normaal gezien dat het aantal toegekende uren voor een taak niet kloppen met de werkelijk gemaakte uren. Of onder studenten dat er vakken zijn waar je 'niets' voor hoeft te doen en vakken waar je meer moet doen dan de officieel toegekende studiepunten suggereren. In de wetenschap is meerwerk 'gewoon' (schrijven doe je immers in je vrije tijd). 'Betaald' word je door een eventuele carrièrestap ('je doet het toch ook voor jezelf' of 'je vond het toch leuk'). Bij sommige bedrijven hoort 'reistijd' – ook al is het naar het buitenland – er gewoon bij ('dat moet je ervoor over hebben'). Doorgaans leren we al in de eigen familie een balans aan die voor ons lijkt te kloppen, bijvoorbeeld om de lat hoog te leggen of juist het tegendeel in een boodschap als 'doe maar gewoon, dat is goed genoeg.'

In grote systemen is de directe respons, de consequentie van geven en nemen vaak ver van elkaar verwijderd. Zo zou het kunnen dat we in domeinen als het onderwijs en de zorg te vaak 'de consequentie van hoge kosten' (de prijs die een goede begeleiding van kinderen en jongeren of de goede zorg voor patiënten met zich meebrengt) doorschuiven van politiek naar instituut en van instituutsdirectie naar docent. En dat de laatste schakel in die keten onbedoeld de grootste last draagt. In casus de docent, de student, of in de zorg: de hulpverlener en de patiënt.

Recht hebben op plek

Last but not least speelt 'plek' een belangrijke rol in het systemisch perspectief. Wat gebeurt er als iets of iemand wordt uitgesloten? Als tegenspraak niet mag in een relatie, of als een student in de ogen van anderen in de groep niet deugt? Als de olifant in de ruimte niet wordt benoemd? Als een plek niet helder wordt gemaakt, zoals vaak gebeurt bij de rol van een coördinator in een zogenaamd zelfsturend team. De coördinator stapt dan onbewust in een niet-bestaande plek en wordt dus door anderen in zijn rol genegeerd of juist overmatig uitgedaagd. Elementen in een systeem zijn verbonden met een plek in het veld, zoals de puzzelstukjes van een puzzel.

Als een puzzelstuk ontbreekt, ontstaat er een lege ruimte die door iets – een ander persoon, een emotie, bepaald gedrag, een verhaal – zal worden gevuld. Zo heb ik meegemaakt dat in een onderzoeksgroep het werkelijk kwalitatief goed onderzoek doen financieel gewoon niet haalbaar was binnen het budget en binnen de acquisitiekracht van de groep. Het MT had zich verrekend met het aantrekken van onderzoekers, verblind door ambitie en de concurrentie met andere faculteiten. Dit thema werd echter van alle kanten genegeerd. In plaats daarvan ontstonden individuele ruzies, burn-out klachten en een algehele slechte sfeer binnen de onderzoeksgroep. Met als gevolg een groot verloop. Dit proces werd pas jaren later recht getrokken toen een nieuwe directie aantrad. Veel leed was toen al geleden.

Systemische sensitiviteit: ontwikkelen van gevoel voor de basisaannames (onderstroom)

Verandering in orde, disbalans of issues rond 'plek' hebben soms grote gevolgen in een systeem. Echter, WAT precies de gevolgen zullen zijn, is op voorhand lastig te voorspellen. In het ene systeem leidt het tot verminderde leerprestatie, burn-out of verlies aan energie (of juist omgekeerd). In het andere systeem is niets waarneembaar. Kennis over deze drie systemische mechanismes helpt om (bege)leiderschap te ondersteunen. Zo kan een perspectief al worden verrijkt – en het interventie arsenaal verhoogt – door op de volgende thema's te letten:

- Wat is de ordening in een systeem? Wordt het geheel sterker door een verandering in de ordening? Bijvoorbeeld door meer/minder te ondersteunen of de verantwoordelijkheden helderder af te bakenen;

- Hoe wordt geven en nemen verrekend? Klopt dat? Wordt het systeem sterker door een verandering in de balans?

- Mag hier alles zijn wat van belang is? Wordt er iets uitgesloten wat om aandacht vraagt? En wordt het systeem sterker als we dit element weer trachten in te sluiten?

Richtlijn voor een interventie is: maakt het een systeem sterker of zwakker? Verhoogt of verlaagt een interventie de autonomie van de leden? Het kennen van deze wetten is echter niet voldoende. Systemische sensitiviteit vraagt om de vaardigheid om steeds 'open' waar te nemen en afwisselend te leren kijken op verschillende niveaus. Vanuit de hier beschreven latente of fenomenologische houding. De bereidheid om te zoeken en Nog Niet Weten, dus.

KADER 13 – VERSTRIKT IN EEN VERGADERING

Een voorbeeld van een lectorenvergadering uit mijn beginjaren: onderstroom in werking. Weer eens zitten wij – vijf lectoren – samen in een ruimte om een van tevoren bepaalde agenda door te werken. Er zijn een paar spannende en minder spannende onderwerpen aan de orde. Een van de meer spannende thema's is het invullen van een open vacature. Het gaat om het werven van een nieuwe collega-lector. De sfeer is collegiaal maar in zekere zin afstandelijk. Iedereen heeft het druk. Weinigen hebben zin in het vergaderen. De voorzitter is een jonge lector die door het collectief tot 'primus inter pares' werd veroordeeld. De twee meest ervaren lectoren zitten met elkaar keuvelend en grappen makend aan tafel; er was weer iets 'geks' gebeurd in een van de schoolbesturen waarmee zij werken.

Ik, deelnemer aan deze vergadering, ben een zoon van een moeder die nog klein was in de oorlog. Zij was de jongste van zes kinderen en haar vader overleed vroeg. Zij wilde niets liever dan studeren, had daar ook de cijfers voor, maar de familie was te arm: "Waarom moet juist ik zulke slimme kinderen hebben?", zou haar vader geroepen hebben, "jullie moeten gewoon in de fabriek gaan werken en geld verdienen." Pas later in haar leven heeft zij als moeder van jonge kinderen alles op alles gezet om te studeren. Zij heeft zich uit haar gevestigde orde vrijgevochten, zij zag het anders dan haar vader. Om dit te bereiken verliet zij zelfs haar land en emigreerde naar Zwitserland. 'Anders' zijn was in mijn familie van herkomst een verworvenheid. 'Wij' waren altijd anders, en dat was goed zo.

Al vroeg in mijn leven wist ik dat ik zou gaan promoveren. Ik leefde de droom van mijn moeder (dat realiseerde ik me pas veel later). En niet alleen ik, ook mijn 'grotere zus' draagt een doctorstitel (terwijl haar passie op een ander vlak ligt). Pas na mijn promotie vroeg ik me af: voor wie ben ik eigenlijk gepromoveerd? Ondanks mijn prestaties en diploma's voel ik me nooit helemáál op mijn gemak onder onderzoekers. Ik zie mezelf ook als een man van de praktijk, een adviseur en kunstenaar. Ik moet me er werkelijk toe zetten om deel te nemen als 'lid' van deze groep. Niet van binnen af te haken of me anders, beter of minder te voelen.

Deze en nog veel meer verhalen neem ik elke dag mee in mijn functie als lector op een hogeschool. Ze bepalen mede hoe ik bijvoorbeeld naar onderzoek kijk, ze bepalen mijn werkethos en vormen een vertrekpunt voor mijn gedrag en handelen vanuit mijn positie in de organisatie. Mijn vak en de daarbij horende fundamenten heb ik geleerd van enkele leermeesters ingebed in instituten zoals de TU Delft, Nyenrode, maar ook opleidingsinstituten zoals het Hellingerinstituut, Phoenix Opleidingen of het IOD. Tijdens mijn carrière ontstond een netwerk aan collegae met vergelijkbaar gedachtegoed en waarden. Tijdens de vergadering met collega-lectoren toets ik de genomen besluiten van binnen aan de kaders van dit grotere netwerk. 'Wat voor een lector zoeken we? Zal die in mijn kader passen?' Ik voel dat mijn loyaliteit in eerste instantie bij de niet-aanwezige kring ligt en niet in de werkomgeving zoals ik die ervaar als een vrij zakelijke vergadering van lectoren die inhoudelijk weinig met elkaar gemeen hebben. Ik herinner me ook vergelijkbare gesprekken als onderzoeker tijdens mijn promotie, toen als sociaal wetenschapper onder ingenieurs. Ik ben trouw aan de denkbeelden van mijn peers daarbuiten; ik voel me maar deels een onderdeel van, voel de 'invloed' van een veld ver buiten deze kamer. 'Is er niemand die de sfeer aanvoelt?' denk ik dan? En ook ik blijf stil. In dezelfde ruimte zitten vijf collegae, allen met een eigen familie- en werkachtergrond. Eenieder maakt deel uit van deze werkkring. Ik ben daar lid en niet leider of begeleider. Een lastige klus gezien mijn plek in mijn eigen familie van →

oorsprong (ik moest al veel te vroeg volwassen zijn, mocht geen kind zijn onder kinderen). Een en ander versterkt de spanning in de groep. Mijn (onuitgesproken) oordeel werkt door. Het onbewuste wint altijd. Ik zie de groepsdynamische processen zich onder het wateroppervlak ontvouwen, ik zie de onbalans met betrekking tot ordening en geven en nemen. Ik denk te zien wat wordt uitgesloten en toch houd ik me afzijdig. Ik had al vaker geprobeerd het leiderschap te nemen maar dat mislukte. Ik ben een van hen en niet 'de baas' of 'de coach.' Toch…? Ik voel me machteloos. Hoe kom ik hier op kracht?

De voelbare onderstroom in deze vergadering heeft ook te maken met de geschiedenis van deze groep. Eerst zouden wij allemaal aparte lectoraten opbouwen. Later werden de vijf lectoraten – meer of minder directief – in een onderzoeksgroep ondergebracht. De onderzoeksgroep kostte veel geld en wij hadden de bijna onmogelijke taak om geld binnen te halen om de – maar gedeeltelijk gewilde – groep van onderzoekers in leven te houden. Geven en nemen veranderde. In dit proces zijn enkele collegae vertrokken. Zij waren mij dierbaar. Ik kan hun stemmen nog horen. Zij klinken nog door. Soms breng ik letterlijk een argument op tafel dat van een van mijn vertrokken collega's zou kunnen zijn….
De lectorengroep heeft de taak onderzoek een prominentere plek te geven in de hogeschool in dit voorbeeld. Deze hogeschool heeft geen traditie van onderzoek. Jarenlang stond het primaire proces van onderwijs geven vooraan. Nu moeten er mensen en resources worden vrij gemaakt voor onderzoek. Het hele systeem werkt tegen, ook al zijn er vele welgemeende pogingen. Niemand is er persoonlijk tegen. Om de krachten beter te bundelen heeft de directie besloten strategische thema's te kiezen. Deze thema's liggen hoofdzakelijk op het gebied van één lector. Hoe deze keuze tot stand is gekomen werd niet duidelijk. Was het wellicht een persoonlijk onder-onsje tussen deze lector en de directeur? Strategisch is de keuze goed te verantwoorden, logisch zelfs, maar wat zijn de consequenties voor de rest van de groep? Het bepaalt wel veel in de toedeling van budgetten. Ook dat wordt niet openlijk benoemd.

Dat alles vormt het decor van de genoemde agenda. De besluiten worden genomen tegen deze – onuitgesproken en toch tegenwoordige, complexe – achtergrond. In de pauze bij het koffieapparaat spreekt een collega mij aan waarmee ik ook persoonlijk een klik heb. "Wat een taaie vergadering weer", verzucht hij. Ik ga op zijn aanbod voor collaboratie in: "Ja, altijd hetzelfde", zeg ik. Verder doe ik niets. Ik ben onderdeel van het systeem geworden. Ik bouw mee aan de sfeer. Maar het voelt niet lekker. Later neem ik mij voor om volgende keer meer liefdevol te kijken. Niet onderhuids de leider in twijfel te trekken en te oordelen. Mijn collegae als de waardevolle personen te zien die zij zijn. Vermoedens te checken aan realiteit. Mijn observatie in te brengen als lid en niet als outsider. Op zoek te gaan hoe ik werkelijk mijn leiderschapsplek in kan nemen zonder me boven de groep te stellen of in slachtofferschap te verdwijnen. Weg te bewegen van de afstandelijke rol van observator. Te accepteren hoe de situatie nu IS en van dit kader naar een betere vorm van samenwerken te trekken. Mijn aandeel erkennen in de taaiheid van de vergadering en vanaf nu mede-creator te zijn in mijn eigen toekomst en die van deze groep. Kortom 'op mijn plek te gaan staan'! Wat een klus!

"How can I begin anything new with all of yesterday in me?"
(Leonard Cohen, Beautiful Losers) •

5. In de schaduw van piramides: Verborgen besturings-mechanismen in organisaties

What is the greatest challenge of our time? We never even passed the smallest challenge. The basic challenge of any time is for the individual to really recognize themselves, and their own relations towards others, and how to live through. And every generation has to answer that, because we are born again and again. That knowledge cannot really help the next generation. They have to go through it again.
Weiwei (2020)[59]

Wij spenderen grote delen van ons leven in en met organisaties. Van de voetbalclub, de school tot en met onze werkomgeving. Organisaties zijn krachtige systemen die ons gaan en staan als mens beïnvloeden en daardoor ook een groot deel van de kwaliteit van ons leven. Werk neemt daar een bijzondere rol in. We zijn een aanzienlijk deel van onze tijd in een of andere vorm bezig met werk. Ik verbaas me steeds weer als mensen werk vooral zien als een plek om productie te draaien en diensten aan te bieden en minder als omgeving om zichzelf te ontwikkelen in de wereld en, in WeiWei's woorden, '*the basic challenge*' aan te gaan. Alsof er sprake van een tegenstelling zou zijn tussen werk en 'het echte leven', of dat jezelf ontplooien in je werk een idealistisch droombeeld voor de elite zou zijn. En dat we niet met elkaar onderzoeken wat voor een soort organisatie of wat voor vormen van organiseren het beste passen bij gelukkig en gezond menszijn[60].

Wat een organisatie 'is', is lastig in woorden te vatten. Al snel komen we tot ingewikkelde definities in de strekking van: 'Een organisatie is een samenwerkingsverband tussen twee of meer personen waarbij kennis en middelen worden gebundeld om een bepaald doel te bereiken'. Maar daarmee is nog weinig gezegd over de werkelijke complexiteit van het systeem dat organisatie heet, met haar zichtbare en minder zichtbare, en haar meer of minder permanente aspecten. Vanuit systemisch perspectief wordt vooral pragmatisch naar een organisatie gekeken. Alles wat voor een bepaald vraagstuk ertoe doet, behoort tot de organisatie. Mensen en dingen. Voorbeelden zijn de oprichters, de medewerkers, de klanten, de IT-infrastructuur, de organisatiegeschiedenis inclusief successen en trauma's, fusies of faillissementen, het doel of de bedoeling

van de organisatie, de producten en diensten, mogelijke eer- of minder eervol ontslagen medewerkers, de concurrenten, emoties, visies en strategieën, de families van de medewerkers, de aandeelhouders, geschreven en ongeschreven regels, de productlijn die zo succesvol was maar ondertussen is afgestoten, het wagenpark van de directie, of het leertraject om Agile werken te introduceren. Een nagenoeg eindeloze reeks.

Weisfelt (2006:32) stelt voor om een metafoor te gebruiken om naar organisaties te kijken. Hij verbeeldt een organisatie als 'levend systeem' met een Lichaam (producten, gebouwen, inventaris, websites, reclames, visieteksten, etc.) een Geest (cultuur, werkwijzen, kennis, strategie, etc.) en een Ziel (de bedoeling, dat wat in potentie mogelijk is). Het streven is om congruentie te scheppen tussen deze drie-eenheid. Zo leidt een product dat niet past bij de cultuur of bij de bedoeling van de organisatie tot frictie. Vragen die ertoe doen zijn dan bijvoorbeeld: *Welke producten en diensten worden geproduceerd en passen die bij de oorspronkelijke bedoeling? Zijn onze marketinguitingen of gebouwen congruent met de manier hoe we met werknemers omgaan? Hoe past onze stijl van leidinggeven bij de cultuur van de organisatie? Kan een organisatie die door en door op winst gefocust is wel/ook maatschappelijk verantwoord ondernemen?*

Of iets dichter bij huis: hoe kan een opleidingsinstituut dat grotendeels gestoeld is op klassikaal onderwijs een omgeving creëren voor vernieuwing? Passen onze manieren van toetsen bij onze maatschappelijke opdracht? Klopt de manier hoe wij met takenplaatjes werken bij de visie van leren? [61]

Ik ken geen organisatie waar Lichaam, Geest en Ziel perfect op elkaar afgestemd zijn. Het is slechts een denkbeeld dat fungeert als een gids voor het handelen in de praktijk. De praktijk laat vaak eenzelfde soort klachten horen als het gaat om het afstemmen tussen de drie elementen: We weten niet meer wat de werkelijke bedoeling is, de gewenste verandering gaat te traag, er is te weinig eigenaarschap, de (technische en bureaucratische) systemen werken tegen, we hebben te weinig tijd om…, men is bang dat…, het klinkt wel heel leuk, maar dat kan hier niet, hoor.., het leiderschap deugt niet of juist andersom: we hebben niet de goede medewerkers. Het zijn mijns inziens vooral allemaal redenen om alles te laten zoals het is. Om hooguit te kijken naar *quick fixes*. Om niet werkelijk op reis te gaan naar *the basic challenges*, naar de werkelijke uitdagingen. Juist hier is het helpend om nauwkeuriger naar de minder

zichtbare aspecten *in de schaduw* van organisaties te kijken. Niet om in ellende terecht te komen, maar om het goud te delven – om Jung (1993) te parafraseren.

Vergelijkbaar met familiesystemen en de krachtige velden die deze systemen bijeenhouden, bestaan er ook velden met normen en waarden, die de do's en don'ts van organisaties reguleren. Deze velden worden in organisatietaal ook wel de schaduw, onderstroom of de cultuur van organisaties genoemd (Van Es, 2008). Deze velden zitten vol informatie van allerlei geschiedenissen en vormen de onderliggende besturingsmechanismen die het reilen en zeilen in een organisatie – en daarmee het leiderschap – mede bepalen. Zij bevatten vaak de sleutel voor het inzicht hoe een bepaalde constellatie tussen Lichaam, Geest en Ziel is ontstaan. Waarom een bedoeling eerder uit beeld is geraakt, waarom men wellicht stilzwijgend heeft besloten op een bepaalde manier met elkaar om te gaan, of waarom het logisch was onwenselijk gedrag wel of niet te accepteren.

Het is een illusie te menen dat gebeurtenissen zoals ontslag, conflicten, mislukkingen, maar ook successen, heldenverhalen of verbintenissen tussen mensen in de loop der tijd vanzelf 'weggaan'. Ik hield eens een interview met de heer De Rooij, één van de oprichters van Nyenrode Business Universiteit, en hoorde over moeilijkheden in de besluitvorming op bestuurlijk niveau, die zich in de geschiedenis daarna steeds weer leken te herhalen (Thölke, 2006). Ruim 60 jaar na dato.

Op een middelbare school waar ik werd gevraagd het directieteam te begeleiden, heerste een slechte werksfeer en een hoog verloop onder de docenten. Toen ik doorvroeg bleek er een onopgelost issue te zijn rond een dodelijk ongeval van een leerling jaren geleden waarover daarna niet meer werd gepraat. Men leerde te zwijgen en door te werken. Inmiddels waren de vermoedelijke verantwoordelijken al lang niet meer werkzaam in de organisatie, maar het verhaal werkte nog door. Morten Hjort (2010:25) beschrijft een vergelijkbare geschiedenis over een bedrijf in het noorden van het land (zie tekstkader 15). Het verhaal over het familiebedrijf geeft een voorbeeld hoe complex verschillende geschiedenissen in een organisatie door elkaar heen lopen en zich nestelen in de dagelijkse gang van zaken. Sommige van deze geschiedenissen bevinden zich in de schaduw, buiten het zicht van iedereen. Er wordt niet meer over gesproken, want gedane zaken nemen nu eenmaal geen keer of we noemen het een 'privéaangelegenheid'. Maar dat maakt haar invloed niet minder. Organisatiesystemen en persoonlijke (of familie-)systemen zijn nooit gescheiden, maar in de praktijk van organisaties altijd met elkaar vermengd[62].

KADER 14 – JUNG

"Je wordt niet lichtend
Door naar het licht te kijken,
Maar door je onder te dompelen in je eigen duisternis.
Dat is niet aangenaam.
Dat verklaart waarom zo weinig mensen
er naar toe willen…."
CG. Jung
(in Monbourquette, 2007:7)

Jung benadrukte de functie van de schaduw (of onderstroom) als een ruimte waarin archetypische verhalen zijn opgeborgen. Hij zag het ook als een goudmijn die – mits er voldoende bereidheid is – kan worden gedolven. •

CG JUNG 1875-1961

KADER 15 – EEN PRACHTIG FAMILIEBEDRIJF

Hij heeft samen met zijn broers een prachtig familiebedrijf opgezet op het gebied van bedrijfsveiligheid. De leider vertelt hoe dankbaar hij is voor hoe de mensen in zijn bedrijf zich verbinden aan hun taak, aan het bedrijf en aan elkaar. Wat hem echter zorgen baart, is dat veel medewerkers uitvallen; ze raken burn-out.

Het valt hem op hoe zijn medewerkers druk in de weer zijn en maar focus ontberen. In ons gesprek is de leider beweeglijk en onrustig. Hij vertelt zijn verhaal over het ontstaan van het bedrijf en wat de inspiratie is geweest om dit bedrijf te beginnen. Gaandeweg ontvouwt zich een ontroerend verhaal. Het jongste zusje van de broers verdronk terwijl de hele familie erbij was.

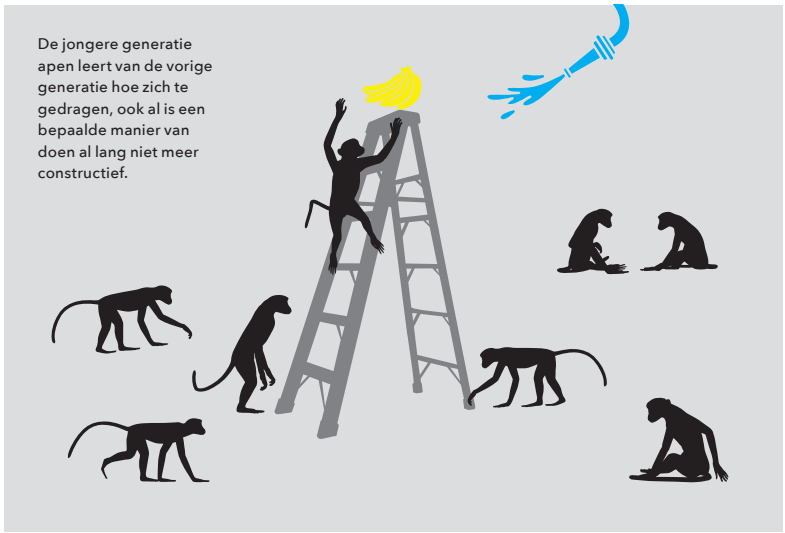
"We zagen geen van allen hoe ze de sloot in was gelopen. Toen we haar vonden, was het al te laat." Ter ere van dit kind is het bedrijf dat in veiligheid handelt opgericht. Samen zitten wij in stilte, als hem invalt: "Ik probeer nog steeds dit kind te redden. Mijn angst om te laat te zijn, draag ik over aan mijn mensen. Ik probeer steeds het ongeluk voor te zijn. Daar maak ik iedereen gek mee." Samen kijken we naar wat er nodig is om deze dynamiek te kenteren.

Op een avond worden alle medewerkers uitgenodigd. Samen met zijn broers vertelt hij hen het verhaal van zijn zusje, ter ere van wie het bedrijf werd opgericht. Hij vertelt over wat dat gedaan heeft met het bedrijf en wat zij in hun manier van 'haast maken' hebben neergezet. En dat het hem zeer spijt, gezien de grote consequenties daarvan voor de gezondheid van de mensen die zo hard voor het bedrijf werken. Iedereen gaat stil en ontroerd naar huis. Daarna keert de rust weer in het bedrijf. Een foto van het kleine zusje prijkt aan de muur van het kantoor. •

In een organisatie komen we zowel meer algemene, alsook meer specifieke geschiedenissen tegen. Specifieke geschiedenissen zijn alleen 'in de praktijk' en 'per casus' te ontdekken, zoals in het voorbeeld van het beveiligingsbedrijf. Er is geen groep, team of organisatie zonder een eigen specifieke geschiedenis. Het is niet een vraag 'of', maar op welke manier de geschiedenissen van een organisatie het reilen en zeilen in het heden beïnvloeden[63].

De glorieuze opkomst van de iPhone bij Apple bijvoorbeeld of het naijl-effect van het kinderopvangtoeslagschandaal voor de Belastingdienst. Dit soort gebeurtenissen nestelen zich in het DNA van de organisatie en hebben een blijvende impact op haar bewoners. Iets dichter bij huis: de Inholland-affaire die in 2010 als een schokgolf door het hoger beroepsonderwijs trok. Deze verhalen dringen diep door in de cultuur van een organisatie. Soms van generatie op generatie (zie figuur 7).

Het experiment met de apen en de bananen is in de organisatiepsychologie een bekend verhaal. De onderzoeker R.G. Stephenson plaatste enkele apen in een kooi, zette er een ladder in met er bovenop een tros bananen. Zodra een aap de ladder wilde beklimmen om een banaan te bemachtigen, werden alle apen natgespoten. Na enkele herhalingen



FIGUUR 7 *Hoe cultuur ontstaat: een experiment met apen* [64]

kregen de apen door dat er een verband was tussen de ladder en de waterspuit, en zodra een aap ook maar aanstalten maakte richting ladder, werd deze fanatiek door de anderen tegengehouden. In het vervolg van het experiment werd telkens één aap uit de oude groep door een nieuwe aap vervangen. Deze nieuweling probeerde natuurlijk meteen de ladder op te klimmen maar werd bruut tegengehouden door de rest. Nadat deze aap ook leek te begrijpen dat bananen van de ladder halen geen goed idee was, werd een volgende aap uit de oude groep vervangen en begon het spel weer opnieuw. Eén voor één werden zo alle apen verwisseld totdat er geen aap van de oude groep meer in de kooi zat. Interessant genoeg bleef het collectieve gedrag hetzelfde. Zonder dat één van de aanwezige apen zelf eens werd natgespoten, bleven zij elkaar weerhouden op de ladder te klimmen.

Algemene verhalen gaan over hoe wij als maatschappij organisaties en daarmee verbonden leiderschap hebben geleerd vorm te geven. In deze verhalen zijn archetypische beelden, opvattingen en gedragingen rond organisaties en hun leiderschap verweven. Daar zal ik nu verder op in gaan.

Hoe wij vandaag tegen organiseren en werken aankijken is een product van een lange evolutie, gevormd door verschillende geesten van hun tijd. In de Tekstkaders 16 en 17 geef ik in vogelvlucht en zeker niet afdoende, enkele kenmerken van deze geschiedenissen weer die op een op andere manier nog steeds deel uitmaken van het huidige DNA van het organiseren en het bijbehorend leiderschap. Want, ook wat als 'goed leiderschap' wordt gezien is een product van de geest van de tijd.

Er is veel veranderd in en rond het leven in organisaties. De werkomstandigheden van vandaag lijken niet meer op die van vijftig jaar geleden. Gelukkig maar! Met name op het gebied van leefbaarheid en medezeggenschap is er veel gewonnen. Mensen zijn hoger opgeleid en worden steeds mondiger. En toch, veel oude overtuigingen en beelden over organisaties en leiderschap leven nog steeds in de schaduw van onze huidige organisaties. Zeker als er ambiguïteit en onzekerheid ontstaat, als we onder druk komen te staan of als we op de automatische piloot draaien, nemen oude denk- en besturingsmechanismes het over.

KADER 16 – ORGANISATIES IN DE LOOP VAN DE TIJD

Vaak begint de geschiedenis van organisatiekunde met de verandering van middeleeuwse ambachtscultuur in de fabrieken tijdens de industrialisatie. Met daarin de door Karl Marx beschreven tweedeling tussen arbeid en kapitaal (1867). Harari (2015) gaat in zijn boek over de geschiedenis van de mens nog verder terug naar de oertijd. Hij noemt twee vaardigheden die aan de basis liggen van het succes van onze soort: wij kunnen ons in grote groepen organiseren en wij hebben middels taal het vermogen om verhalen te vertellen. Voor Harari is de transitie van jagers en verzamelaars naar op landbouwgerichte communities één van de meest ingrijpende gebeurtenissen met betrekking tot het concept van organiseren. Materieel bezit (eigendom) wordt belangrijker; de mens begint met het afgrenzen van wat van mij is en wat van jou. Om de individuele stukjes land zeker te stellen is er een ander soort leiderschap nodig. Er vond een verschuiving plaats van de leider die als taak heeft om de roedel te beschermen, naar de leider die macht heeft om bezit te verdedigen. Er ontstaat een kleine groep, de adel, die de boeren met militaire kracht beschermen in ruil voor voedsel en status. Het feudale systeem met verschillende klassen is daarmee een logisch gevolg van het organiseren van de menselijke soort. Organisaties worden als het ware piramides van macht.

Leiderschap werd daarmee een meer statisch positioneel dan een dynamisch element (zeker in het feudale systeem waarin leiderschap kon worden geërfd). Later werd dit principe opgevolgd door wat men de bureaucratisering van leiderschap zou kunnen noemen: het vastzetten en omschrijven van leiderschapsposities in functieprofielen. De opkomst van bureaucratieën leidde tot meer zekerheid door willekeur te vervangen door regelgeving. Technocratische systemen werden belangrijker ten opzichte van menselijk gezag. Op deze manier werd directe verantwoordelijkheid en eigen handelen weer op een andere manier gesplitst. Regels zijn tenslotte regels. De bedoeling is daar vaak de dupe van, zoals Hart (2012) zo treffend beschreef in zijn boek over verdraaide organisaties. Zie ook het voorbeeld in tekstkader 18.

Weer later maakte het aandeelhouderskapitalisme via de beurs het ontstaan van multinationals mogelijk, met alle gevolgen van dien. Milton Friedman (1962) werd gezien als een voorvechter van deze beweging: laat ondernemers hun eigen gang gaan met zo weinig mogelijk regelgeving en invloed van buiten. "Dan komt het vanzelf goed", beweerde hij. Friedman propageerde winstmaximalisatie voor eigenaren. Managers werden rentmeesters van degenen die het kapitaal bezitten, waarmee de afstand tussen eigenaar en product – en daarmee ook vaak de verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke waarde van een product – nog groter werd. Zeker als de eigenaar in een onpersoonlijke massa – de aandeelhouder – verandert. Dit systeem van splitsen en afstand creëren lijkt sinds de crisissen begin deze eeuw steeds meer scheuren te vertonen. In de huidige tijd bestaan tal van stromingen zoals lean, agile en scrum waarin verbinding en zelfsturing weer een belangrijke rol speelt. Managementgoeroes als Semler (1993) en Laloux (2015) geven voorbeelden van organisaties waarin de machtspiramide werkelijk op zijn kop werd gezet, en managers onderaan een dienende rol aan het systeem erboven worden toegekend. Het streven is om eigenaarschap terug te krijgen bij de professional. De splitsingen op gebieden als betekenisgeving en eigenaarschap op te heffen. Verbindingen te zoeken en het positie denken los te weken. En daarnaast worden mensen in organisaties zich steeds meer bewust van hun maatschappelijke en ecologische verantwoordelijkheden. In verbinding te zijn met de rest van de wereld…. •

KADER 17 – LEIDERSCHAP IN DE TIJD

Er wordt veel geschreven over leiderschap en samenwerken. Geschiedschrijvers gaan terug naar het begin van de oosterse of westerse beschaving en de relatie tussen oorlogsvoering en leiderschap (bijvoorbeeld Sun-Tsu, The art of war 544–496 BC). Veel van onze organisatietaal komt uit de legertijd: strategie, war room, divisies, werkfront, executie… Volgens beelden uit de vroege managementliteratuur wordt een leider gekenmerkt door bijzondere persoonskenmerken.

Mensen worden geboren als leiders. Deze opvattingen worden ook wel 'great man theorieën' genoemd en zijn vaak van Amerikaanse origine. Impliciete boodschap in deze verhalen is: als leider ben je bijzonder en je moet het alleen doen. 'The lonely cowboy' noemde Andre Wierdsma dit. 'Hij rijdt na het gedane werk altijd weer alleen terug de prairie in.' De persoonlijkheid en competenties van de leider staan centraal zoals intelligentie, assertiviteit of charisma. Later veranderde dat beeld enigszins en dacht men dat je als wordende leider een en ander kon bijspijkeren ('effectiever' worden door een cursus, training of een MBA te volgen).

Veel leiderschapstests hebben hun oorsprong in dit gedachtegoed. Een ander veel beschreven perspectief is situationeel leiderschap waarbij een leidinggevende de stijl van leidinggeven per situatie aan moet passen. Er is dus geen beste stijl van leidinggeven, leiderschapskwaliteiten zijn niet alleen aangeboren, maar je kunt leiderschap ook leren, en elke situatie vraagt een andere leiderschapsstijl. Deze stromingen hebben geleid tot onder meer de opkomst van HR en HRD-functies en de groei van trainingsinstituten om leiders op te leiden. Ze leggen mijns inziens eerder de nadruk op leider 'doen' dan een leider 'zijn'. Alsof een ander mens niet door zou hebben als je een stijl op hem of haar uitoefent.

Meer recente perspectieven op leiderschap benadrukken het belang van persoonlijke en spirituele ontwikkeling van mensen tot leiders, zoals bijvoorbeeld verwoord door Collins (2001), Covey (1989) of Quinn (1996). Leiders 'nieuwe stijl' beschikken over een gematigd ego en een 'gerijpte' persoonlijkheid. Zij hebben (sterke) ambities maar stellen het belang van het geheel boven hun persoonlijke interesses. Zinvol bezig zijn met betrekking tot welvaart EN welzijn van medewerkers is voor deze leiders van groot belang. Daarin trachten zij een rolmodel te zijn voor anderen.

Coachend leiderschap is daar een voorbeeld van. Alleen wie zichzelf kan leiden, kan anderen begeleiden, is hier het motto. In boeken als 'The leader on the couch' (De Vries, 2006) en 'Secure base leadership' (Kohlrieser et al., 2012) worden de eigen persoonlijkheid en de invloed van de eigen biografie nadrukkelijk aan de orde gesteld. Na de crisissen van deze eeuw, zoals Lehman, Ahold en ABN AMRO, worden termen als rentmeesterschap en authenticiteit aan de term leiderschap toegevoegd[65]. Ethiek en zorg voor de planeet (People, Planet en Profit) komen daarin centraal te staan. Volgens Broekstra (2009) of Laloux (2015) zien we een wereld ontstaan waarin dienende en spirituele leiders hun verantwoordelijkheid gaan nemen. •

KADER 18 – SYSTEEM- EN LEEFWEREELD

In een hogeschool wordt een nieuw projectadministratiesysteem ingevoerd. Het systeem wordt voorzien van data van uren, projectnummers, resultaten, etc. De bedoeling van het systeem is om projecten enerzijds inzichtelijker te maken en daarmee de professionals te ondersteunen en anderzijds de beheersbaarheid/bestuurbaarheid voor het management te verhogen (waar maken we winst, waar verlies?). In principe zijn deze doelen begrijpelijk en te verantwoorden. Nu blijkt dat de functionaliteit van dit projectadministratiesysteem grotendeels niet door de mensen gemaakt is die daadwerkelijk de projecten moeten gaan uitvoeren. Er is geen of te weinig contact tussen alle betrokkenen. Het systeem verliest daarmee de ondersteunende kwaliteit en behoudt alleen nog maar het 'beheersdoel'.

Er ontstaan twee werkelijkheden: die van de professionals en die van het technosysteem. In de managementliteratuur wordt dit vaak aangeduid als 'spreadsheet management.' Professionals worden daardoor gedwongen om een dubbele administratie bij te houden: een om de technomoloch met gegevens te voeden en een om de reële gang van zaken bij te houden. Het is een manier van handelen die iedereen 'weet', maar waarover doorgaans niet wordt gesproken. •

Volgens Mastenbroek (2005) zit onder de kakafonie van denkbeelden en automatismen vaak een onopgelost oerconflict van het organiseren: dat 'boven' het beter lijkt te weten (of zelfs beter is) dan 'onder', waardoor een principieel machtsverschil ontstaat[66]. In tekstkader 19 beschrijf ik dit oerconflict iets uitgebreider.

In principe is het machtsverschil niet 'het probleem' (want inherent aan alle sociale systemen), maar wel hoe we ermee omgaan en hoe we het vastleggen in organisaties. De werkelijke uitdaging is het ontsnappen aan (of ontwaken uit) onze aangeleerde persoonlijke en collectieve afhankelijkheidsmechanismes, het thema dat in het volgende hoofdstuk centraal staat.

De meeste bekende leiderschapstheorieën – hoe interessant en waardevol ook – dragen het gevaar met zich mee archetypische beelden zoals het oerconflict te bevestigen. Zij typeren 'de leider' als een uitzonderlijke figuur, zoals Steve Jobs, Barack Obama of Elon Musk. Daarmee worden onbewust oude patronen in de onderstroom van het organiseren in stand gehouden zoals een gebrek aan eigenaarschap, afhankelijkheidspatronen, ouder/kind-relaties, slachtofferschap, afstand tussen managementlagen, angst versus vertrouwen, vrijheid versus veiligheid, etc.. De machtspiramide met de bijbehorende consequenties blijft – in ons hoofd en tussen de neuzen – bestaan als een ogenschijnlijk natuurlijke basis voor organiseren. De meeste verandervraagstukken zijn voorgeprogrammeerd door deze zienswijze: weerstand

tegen verandering, wij – zij denken, vasthouden aan positionele macht. De enige weg naar meer autonomie is de carrièreladder naar boven, zo lijkt het. Het eigenaarschap over het geheel en over de bedoeling van de organisatie is naar boven gedelegeerd. Het relationele aspect van leiderschap, zoals belicht door Gergen (2009) en de inbedding van mens in systeem (De Kruiff, 2014, Weber, 2002) wordt nog maar mondjesmaat in visies over leiderschap meegenomen.

Vanuit deze visies is leiderschap iets dat ontstaat in het samenspel tussen mensen in bepaalde omgevingen. Dit maakt individuele kwaliteiten niet minder belangrijk, maar het relativeert de cult rond personen. En wellicht het meest belangrijk: het laat de collectieve verantwoordelijkheid zien rond het thema leiderschap (zie hoofdstuk 7). Wellicht klinkt mijn betoog tot nog toe als een vrij somber beeld over organisaties en leiderschap. Dat is in ieder geval niet mijn bedoeling. Ik ben juist optimistisch met betrekking tot de mogelijkheden van de mens om zijn of haar eigen leef- en werkomgeving zelf vorm te geven. Echter, dat betekent het ervaren en onderzoeken van de eigen overtuigingen én hoe we onszelf daarin gevangen kunnen zetten. Er is een overeenkomst met hoe men een wereld ziet (het beeld in je denken) en hoe we deze mede-creëren. Beelden scheppen realiteit. Daar zit ook een kans.

Als ik mensen in mijn lessen vraag 'Wat is een organisatie?' tekent 90% een organogram vergelijkbaar met de plaatjes in tekstkader 20. De piramide en het daarin ingebakken oerconflict is een aangeleerd beeld dat dominant in ons hoofd en wellicht zelfs in onze genen zetelt[69]. Het liefst laat ik studenten ervaren 'wat organiseren doet', voordat ik het over organisaties heb. Een van de vele mogelijkheden is om dit in de vorm van een spel te doen waarin zij een bedrijf moeten nabootsen. Barry Oshry (1995) heeft bijvoorbeeld een interessante simulatie ontwikkeld, waarin mensen uitgenodigd worden voor een leiderschapstraining op een luxe landgoed. Ter plekke worden de deelnemers willekeurig ingedeeld in drie groepen.

De elite (tops), burgers (middles) en immigranten (bottoms – zij die het werk doen). De immigranten moeten direct bij de start van het spel al hun spullen aan de spelleiding afgeven en mogen alleen hun kleding, een setje schoon ondergoed en een tandenborstel in hun bezit houden. Op het landgoed aangekomen, moeten de immigranten op zoek naar een plek om te slapen, zonder geld en dus ergens in de stallen. De elite en burgers betrekken luxe suites en meerpersoonskamers in het hoofdgebouw. Al snel ontwikkelt zich een dynamiek waarbij zelfs de meest

sophisticated deelnemers niet uit het systeem kunnen stappen. Hun rol – en dus de positie in het systeem – bepaalt hun gedrag onafhankelijk van hun functie buiten de spelsituatie. De elite verzint in de simulatie achter prachtig gedekte tafels abstracte visies en strategieën voor een betere toekomst van het landgoed, terwijl de immigranten vooral bezig zijn met overleven. Er ontstaan verschillende werelden met verschillende talen. De burgers (een synoniem voor het middenkader) worden verscheurd: enerzijds willen zij meedoen met de top, anderzijds worden ze geconfronteerd met de weerbarstige realiteit van het alledaagse. Zij trachten de kloof te dichten tussen de abstractie van de strategie en het echte leven. Degenen die het werk doen, gaan óf heel hard aan het werk zonder zich af te vragen of wat zij doen ertoe doet, óf ze gaan impliciet of expliciet in verzet: '*Die daarboven doen toch wat zij willen, wat wij ook zeggen*'.

Deze simulatie is natuurlijk niet op elke locatie zomaar na te bootsen. Er zijn echter variaties op dit thema in spelvorm ontwikkeld die ik wel in de context van een opleiding of training kan toepassen. Interessant is dat als ik na het spelen van dit soort simulaties vraag of iemand het naar zijn zin had, dat bijna niemand dit met 'ja' beantwoordt. Na het even genieten van de materiële en positionele privileges verbreidt zich aan de top vaak een gevoel van eenzaamheid en hulpeloosheid. De taal van de werkvloer bereikt hen niet, zij voelen zich niet verbonden. Zelfs met de beste voornemens en een groot verantwoordelijkheidsgevoel is het nog lastig om uit deze rol te stappen. Het zo gecreëerde systeem schept zijn eigen leiders. De deelnemers met rollen in het middenmanagement voelen zich verscheurd en uitgeblust. Zij sluiten zich óf aan bij de werkers óf worden op den duur weggerationaliseerd. Een enkeling vindt aansluiting bij de top.

De werknemers voelen zich niet gezien, tonen slachtoffergedrag of passen zich aan. De grotere context ontgaat hen. Het uitstappen uit deze rollen en het herdefiniëren van de samenwerkingsafspraken lijkt voor de meeste mensen tijdens dit soort simulaties een onmogelijkheid. Men is te geobsedeerd door de waan van de dag om de boel even stop te zetten en te kijken naar de absurditeit van het systeem. Jarenlange conditionering maakt het bijna onmogelijk om uit het krachtenveld van de piramide te stappen. Samen creëren de verschillende groepen een status quo van machteloosheid. De wet van behoud van ellende noemt Barry Oshry dat in zijn organisatiespel. Alvesson & Spicer (2016) schreven er zelfs een boek over: 'The stupidity paradox'.

KADER 19 – OERCONFLICT IN DE GROEP

In dit kader werpt Freuds analyse in 'Totem en Taboe' (1986) op het thema leiderschap een interessant licht. Freud speculeert over een oerscène die onze blik op leiderschap tot op heden beïnvloedt. Hij vertelt een archetypisch verhaal van een groep oermensen op de Savanne. De alfaman is op grond van zijn fysieke gesteldheid vanzelfsprekend de leider. Hij mocht als eerste eten, had alleenrecht op de vrouwen en moest in ruil daarvoor de groep beschermen. De leden gehoorzamen uit angst, want uitstoting uit de groep staat in de Savanne gelijk aan de dood. Van tijd tot tijd werd echter het leiderschap aangevochten. De leider werd gedood en nam een nieuwe alfaman diens plaats in. De koning is dood, leve de koning. Het recht van de sterkste – boven en onder – blijft echter in de groep in stand. Maar als de leider steeds opnieuw wordt omgebracht, neemt de groep haar toevlucht tot een Totem[67]. Macht en leiderschap worden ontkoppeld van fysieke kracht. Het Totem verbindt mensen doordat men samen in iets gelooft dat groter en sterker is dan het collectief (Boas, 1916; Radclif Brown, 1952). Het is een *transitional object*[68] van een groep, maar bevestigt nog steeds het oerpatroon van 'boven' en 'onder'. Het zijn nu niet meer de spierballen die bepalen wie het wel of niet voor het zeggen heeft, maar wie meer of minder toegang hebben tot een hogere macht, zoals pausen en koningen zichzelf zien als schakel tussen de mens en het goddelijke. Dit oerpatroon is volgens mij nog steeds zichtbaar, misschien zelfs bepalend in onze maatschappij. In het beginsel was dat wat groter is de natuur, de adellijke afkomst of een religie. Vandaag is dat iets meer verdekt en minder eenduidig. Van Trumphisme of Mandela tot een succesverhaal zoals Apple of Tesla. Er hangen nog steeds verhalen rond leiders en men is geneigd deze groter dan het collectief te maken en de leiders te verafgoden. •

KADER 20 – TOREN VAN BABEL

Het Bijbelse verhaal van de Toren van Babel (zie beeld pagina 76-77) zou men kunnen zien als een van de eerste organisatiekundige reflecties op een oerpatroon van het organiseren. Daarnaast is het bekende organisatieplaatje van Mintzberg (1979) te zien. Ook hij gaat uit van een machtspiramide – boven, midden en onder – met een ondersteunende staf en technologische structuur: strategisch, tactisch, operationeel. Aan de rechter kant het bekende organogram dat dit beeld evenzeer bevestigd. In het verhaal van de Toren van Babel wilde de leider Nimrod van Sinear een toren tot in de hemel laten bouwen. De hoogmoed, blinde ambitie en geloof dat de mens alles kan maken werd echter door God bestraft. Hij gaf het volk verschillende talen en al gauw bezweek de toren onder de spraakverwarring tussen mensen. Men verstond elkaar niet meer. Er ontstonden aparte werelden tussen de werkende mensen. Men praatte langs elkaar heen en begreep elkaar niet meer. •

Organisatiekundige concepten als 'groupthink' (Janis, 1972) of 'the Abelene paradox' (Harvey, 1988) laten vergelijkbare onzichtbare besturingsmechanismes zien waarin we ons ondergeschikt maken aan een denkbeeldige wet van een groep, waardoor we ons door het oerconflict in de een of andere vorm gevangen laten zetten. Mensen conformeren zich aan deze mechanismes, cijferen eigen belangen en inzichten weg (of zien ze niet meer), ook als het betekent dat ze vervolgens gezamenlijk de afgrond – oftewel het faillissement – ingaan. Men houdt liever zijn mond dan dat men riskeert mikpunt van kritiek te worden.

Vanuit een afstand bezien is het fascinerend hoe mensen hun eigen leiderschap uit handen neigen te geven, zowel aan de top als op de werkvloer. Ik vermoed dat dit soort patronen – die zich keer op keer laten zien in een relatief veilige managementgame – nog veel sterker spelen in echte werksituaties. Minder extreem, maar daardoor wellicht vele malen krachtiger. Tekstkader 21 geeft hier een aantal voorbeelden van.

Ik ontdekte in mijn praktijk als begeleider vele manieren waarop mensen in organisaties de werkelijke opgave kunnen ontlopen. Weg kunnen kijken, als het ware. Solutionisme is een ander voorbeeld dat ik vaak tegenkom[71]. Dit laatste gaat over de hang van de mens om hoe dan ook tot snelle oplossingen te komen. Vanwege de aversie tegen het niet vinden van een oplossing en dus af te gaan voor de groep, lijkt het snel vinden van een oplossing belangrijker te zijn dan de vraag of de oplossing ook werkelijk ergens op slaat.

Met Sandra Schruijers, hoogleraar organisatiekunde aan de Universiteit Utrecht, speel ik af en toe een simulatie voor studenten met het doel te leren over samenwerking tussen verschillende partijen in maatschappelijke vraagstukken. Zij heeft een spel gecreëerd dat speelt in de tijd toen de Sovjet-Unie uiteen brak. Op een eiland – Kotlin – komt een militaire scheepswerf in financiële nood door het uitblijven van orders van het Russische leger. Het eiland met 10.000 bewoners is economisch afhankelijk van deze werf en er worden met verschillende partijen oplossingen gezocht: met de gemeente, jachthavens, de scheepswerf, vertegenwoordigers van het dichtbijzijnde St. Petersburg, maar ook met 'duistere' investeerders van wie het niet zo helder is waar het geld vandaan komt.

Na twee dagen onderhandelen, ideeën verzinnen maar ook vastlopen in de verschillende belangen ontstaat er doorgaans een hang naar fixen. In

KADER 21 – DE SCHADUWKANT

Literatuur en kranten staan bol van mislukkingen door slecht samenwerken, zoals het fatale ongeluk met de NASA Challenger, de invasie door de Amerikanen op Cuba of meer recent en dichtbij de ramp met de zeesluis bij IJmuiden, de kinderopvangtoeslagaffaire of de doofpot van de software in de nieuwe 737 MAX Boeing Jets. Wat deze voorbeelden met elkaar gemeen hebben is dat er een collectieve overtuiging of fantasie ontstond 'iets te moeten doen' en niemand die waagt om ertegenin te gaan[70]. 'Liever houd ik mijn mond dan te riskeren om als boodschapper de klappen te krijgen'. Frappant is dat er in elk van deze voorbeelden wel iemand was die wel wist dat er 'iets mis was.' Een technicus bij NASA bijvoorbeeld gaf zijn twijfels over de kwaliteit van het onderdeel dat uiteindelijk de oorzaak was voor de crash in een memo prijs aan zijn leidinggevende. Deze was op zijn beurt eveneens bang deze boodschap verder te brengen naar hogerhand. Het zijn mechanismes die bijna onvoorstelbaar zijn als het iemands eigen bedrijf zou zijn maar in menig organisatievorm vaak voorkomen. •

plaats van het werkelijk doorzien dat Kotlin zonder pijnlijke ingrepen niet gered kan worden, smeden de deelnemers plannen voor bijvoorbeeld een toekomstige toeristenindustrie met hotels, restaurants, casino's en jachthavens. Zij organiseren als het ware brainstormsessies, hackatons en pressure cookers om maar niet stil te hoeven staan bij een mogelijke 'machteloosheid'. En dat alles op een eiland in de Baltische Zee waar ook in de zomer het kwik nauwelijks boven de 10 graden komt. Blijkbaar blijven wij in collectieven liever in een 'waan' van positiviteit dan dat we een en ander toetsen aan de realiteit en dan de werkelijke persoonlijke en gezamenlijke consequenties dragen.

Ik zie onderliggende patronen die tot inefficiëntie, realiteitsvreemde besluiten of zelfs mislukkingen en ongevallen leiden als een soort restanten van een (sterk verouderde) besturingssoftware van onze organisaties of collectief beeld van organiseren. Zij zijn ontstaan door de geschiedenissen en worden gevoed door archetypische beelden zoals de piramide. Het onderwerpen aan de groep om niet te worden uitgesloten, de onderlinge afhankelijkheden, het verdedigen van de eigen grond, het eigen ambacht, de verdeling van leven en werk, de (onpartijdige) regels van een bureaucratie, enzovoort. Het zijn maar enkele voorbeelden daarvan. Als sedimentlagen in gesteente hebben zij zich laag op laag vastgezet in ons individuele en collectieve DNA. Zelfs al trachten wij anders te organiseren – bijvoorbeeld in de vorm van netwerken of in zelfsturende teams – dan zullen deze oude lagen vroeg of laat toch weer de kop opsteken[72].

Maar de kracht van mensen om te kunnen samenwerken wordt niet voor niets benadrukt. Samen komen we verder dan alleen. "De wereld is niet maakbaar, maar samen kunnen we er wel iets van maken",

herhaalde Wibe Veenbaas vaak in zijn workshops over leiderschap. Zij het dat bij dit recept wel een bijsluiter hoort.

De voorbeelden laten zien dat samenwerken op zich niet vanzelfsprekend tot betere resultaten leidt. Sterker nog, individuen en groepen hebben een neiging tot suboptimalisatie om de plek in de groep niet te verliezen. Het louter bij elkaar zetten van een aantal mensen – noem het een team – leidt niet automatisch tot betere en meer effectieve resultaten (Vroemen, 2017)[73]. Eén en één (1+1) is vaak geen drie (3) maar eerder anderhalf (1,5) of zelfs min een (-1). Zeker als het team of samenwerkingsverband in een omgeving moet functioneren met verschillende belangen en machtsstructuren, zoals bijvoorbeeld in het onderwijs.

"Mensen gedragen zich over het algemeen zelden gek," beweerde Nietzsche, *"maar in groepen lijkt de gekte gewoon."*

De basis van 'goed samenwerken' zit voor een groot deel in het aankijken en aangaan van onderliggende oerconflicten, het ontzenuwen van oude denkbeelden. *Wakker worden* noem ik dat in het volgende hoofdstuk. Pas als je het systeem en zijn onzichtbare werkingen ziet, ben je niet langer ervan afhankelijk (Oshry, 1995). Dit is ook wat onderzoek over teamwerk laat zien. Om goed te kunnen samenwerken is vertrouwen en dus volwassenheid nodig (Lencioni, 2002; Vroemen, 2017, etc.). Individueel en collectief. Vertrouwen *is* er niet zomaar maar men kan aan vertrouwen werken. Samenwerken moet je leren én er moet een context zijn waarin echt samenwerken wordt gewaardeerd.

Graag wil ik aan het einde van dit hoofdstuk terugkomen op het beginverhaal van het familiebedrijf. Organisaties zijn veel meer en ook veel complexer dan hier door mij geschetst. Elke bedrijfstak, elke sector en elke organisatie kent weer haar eigen geschiedenissen en eigen archetypische beelden die invloed hebben op het gedrag van haar mensen. Zo worden de spelsimulaties die ik zojuist aanhaalde, net weer een fractie anders gespeeld door een groep van de Rabobank dan een groep van de NS of door bouwbedrijf Heijmans.

Ik geloof daarom dat het werkelijk laten slagen van transities, zoals benoemd in hoofdstuk 2 ook om andere organisatievormen vraagt. We moeten letterlijk onze manier van samen werken en samen in relatie

treden heruitvinden. Als taakvolwassen mensen, om nog eens Wierdsma aan te halen. Veel van onze huidige organisatievormen (commercieel of niet commercieel) en de bijhorende culturen en structuren helpen daar in eerste instantie niet bij. En toch zullen we het binnen deze kaders moeten doen. Hoe? Daar heb ik alleen in aanzet een aantal gedachten bij.

Ik voeg bij dit hoofdstuk twee oefeningen om met jezelf of je team te doen. De oefeningen staan achterin dit boek.

Oefening 1 noemt een aantal vragen voor een onderzoekend dialoog. Daaraan gekoppeld enkele leiderschapstaken 'taken' op systemisch niveau (zie pagina 144). [74]

Oefening 2 geeft een voorbeeld weer hoe men met objecten een vraag of situatie in beeld zou kunnen brengen om deze met zichtbare en minder zichtbare aspecten bespreekbaar te maken (zie pagina 145).

6. Ontwaken in de wereld van nu

'Truth is like poetry. And most people fucking hate poetry.'
Uit: 'The Big Short' (2015)[75]

Bewustzijn is overal om ons heen aanwezig. In veel individuen is het echter een schaars goed. Er is in beginsel niet veel bewustzijn aanwezig in de mens. Bewustzijn vraagt een lang en toegewijd proces van ontdekken en onderhouden. Wij hebben er slechts op schaarse momenten toegang toe. We dommelen en slapen grotendeels en het kost ons moeite om in dat bewustZIJN te ontwaken. De filosoof Immanuel Kant heeft ooit eens over zichzelf gezegd dat hij door Hume te lezen "wakker [werd] uit zijn dogmatische gesluimer."[76]

Waarop Nietzsche vervolgens schalks opmerkte dat hij wellicht droomde dat hij wakker werd. Nina Hagen vergelijkt ons menselijk bestaan met een staat van 'vegeteren' in haar liedje 'Onbehagen'. Alsof het in onze organisaties niet OVER het leven gaat maar de praktijk meer op OVERleven lijkt. We zijn dan slachtoffers van de waan van de dag of beter gezegd: de waan van lang geleden. Dat is het ongemakkelijke van mijn betoog tot nu toe.

6.1 Conditionering

De mens wordt sterk bepaald vanuit de persoonlijke en collectieve geschiedenissen uit het verleden. Deze conditioneringen beïnvloeden hoe wij de wereld waarnemen en hoe wij erop reageren. Doorgaans denken we vrij te kunnen kiezen. In dit hoofdstuk wil ik laten zien dat vrij kiezen niet zozeer onmogelijk is, maar dat werkelijk kiezen dieper gaat. Het vergt dat we uit de automatische piloot stappen en dat we 'wakker' worden.

Sluimer en bewust ZIJN, zijn geen definitieve stadia (behalve misschien bij een Boeddha) maar eerder toestanden op een continuüm van meer en minder heldere momenten. Om bij de slaapmetafoor te blijven, we kennen verschillende diepten in onze slaap: sluimeren, dromen, indommelen, halfslaap, ontwaken.

Anders dan de schrijvers van de fictieverhalen uit tekstkader 22 geloof ik niet in complottheorieën en in goede of kwade krachten geleid door één of andere dr. No[78] die de mensheid wil regeren. Dit soort gedachten behoort tot het rijk van fictie of religie. Het gaat hier volgens mij om een

KADER 22 – ONTWAKEN IN SCIENCEFICTIONFILMS

De ietwat donkere metafoor van 'dominerende conditioneringen die ons bepalen' – waarin we marionetten zijn van een ongedefinieerde, ons alomvattende kracht – wordt uitgewerkt in verschillende sciencefictionfilms, die op hun beurt vaak weer geïnspireerd zijn op filosofisch en (semi)wetenschappelijk gedachtegoed. Zo baseert de film 'Avatar' zich op *deep ecology*[77] waarin alle levende en niet-levende elementen op aarde met elkaar verbonden zijn. De Navi's leven op de planeet Pandora, waar alle wezens met elkaar verbonden zijn in één groot en omspannend neuraal netwerk vol bewustzijn. De kracht van hun onderlinge verbinding maakt dat deze vreedzame planeetbewoners de zwaarbewapende en technologisch superieure indringers van de aarde kunnen verslaan. Andere films zoals 'The Truman Show' of 'The Matrix' laten vooral de dominante kracht van het (om)veld zien. Zo speelt Truman zonder het te weten een rol in een reality show geregisseerd door een groot medianetwerk. Iedereen weet dat zijn werkelijkheid fake is behalve hij. In 'The Matrix' wordt de mensheid door computers gedomineerd. Mensen zijn in deze sciencefictionfilm slechts de energiebronnen om een gigantisch softwareprogramma 'The Matrix' te laten draaien. In dat programma leven mensen een illusionair en oppervlakkig leven – een virtuele leefomgeving zoals in het computerspel 'Second Life' – van kortstondig genot, consumentisme, routine, zekerheid en emotionele vlakheid – niet in de gaten hebbend dat zij worden 'misbruikt.' De mens wordt in deze scenario's 'in slaap gehouden.' Het handjevol mensen dat aan de machines is ontsnapt – en nog helder kan zien – verstopt zich onder het aardoppervlak in armoedige omstandigheden. De beloning: ze leven, voelen, vrijen, spelen, proeven, huilen en lachen 'echt.' •

natuurlijk mechanisme dat in principe en tot een bepaald punt dienend is aan de evolutie. Ons vermogen om ons te kunnen aanpassen aan situaties gaat gepaard met het ontwikkelen van overlevingsmechanismes in een groep. Net als de boom op pagina 88-89 groeien wij op in een sociale omgeving en worden wij er elke dag weer door gevormd. *Nature* en *nurture* zijn in een continue flux, beïnvloed door het heden, het verleden, maar ook de toekomst[79]. De boom wordt gedreven door een doelbewuste energie om steeds te worden wat hij IS of kan ZIJN binnen de omgeving van de bergtop. Aristoteles noemde deze energie *entelechy*[80] of het proces om in de wereld op weg naar zichzelf te zijn.

Een en ander betekent dat er niet alleen aangeleerd gedrag *in* ons zit. We zijn niet volledig door een systeem gedetermineerd. Er is altijd een wisselwerking tussen deel en geheel, en er is dus altijd een zekere mate van vrije keuze. Maar systemen om ons heen oefenen een veel grotere invloed uit dan we geneigd zijn aan te nemen. De plek in het systeem – in dit geval de berg – en de bestemming van de boom zijn sterk bepalend voor onze groei en onze vorm, maar niet voor onze essentie: een boom groeit altijd uit tot een boom.

De vraag is ook niet of deze conditioneringsmechanismes goed of slecht zijn. Ook niet of ze authentiek of niet-authentiek zijn. Ze zijn gewoon aanwezig. Echter, anders dan dieren[81] hebben mensen het vermogen onszelf aan onze haren uit het moeras van een onbewuste of minder bewuste toestand omhoog te trekken en vanuit een afstand waar te nemen wie wij zijn, of beter gezegd: hoe wij denken en doen. Hiermee bedoel ik niet de reflectie in cognitieve zin: ergens over nadenken. Ik heb het over momenten waarin we ons handelen, voelen, etc. in het moment kunnen observeren. Dat we plotseling dieper kunnen waarnemen. Meer nabij zijn, bij wie we zijn. Wakker zijn.

Wellicht is ons vermogen om die innerlijke waarnemer te trainen en te ontwikkelen wel de kern van 'menszijn' en wat wij werkelijk onder 'bewustzijn' moeten verstaan. In een meer bewuste toestand kunnen wij onszelf waarnemen als een 'element' in een veld. We voelen de ruimte tussen ons in en tussen datgene dat ons vormt. Op dat moment zijn we niet langer gebonden *aan* maar verbonden *met* de geschiedenissen die ons mede bepalen. We ervaren onze vrijheid *uitsluitend door* onze determinering. We leren vrij te zijn mét onze geschiedenissen. Het gaat hier volgens mij om een proces van ontwikkeling dat elk mens in bepaalde mate doormaakt en ook kan leren. De vraag is dan hoe dit leren in het proces van individuatie plaatsvindt. Om deze vraag te beantwoorden wil ik eerst nog iets dieper ingaan op het proces dat ons in slaap doet vallen.

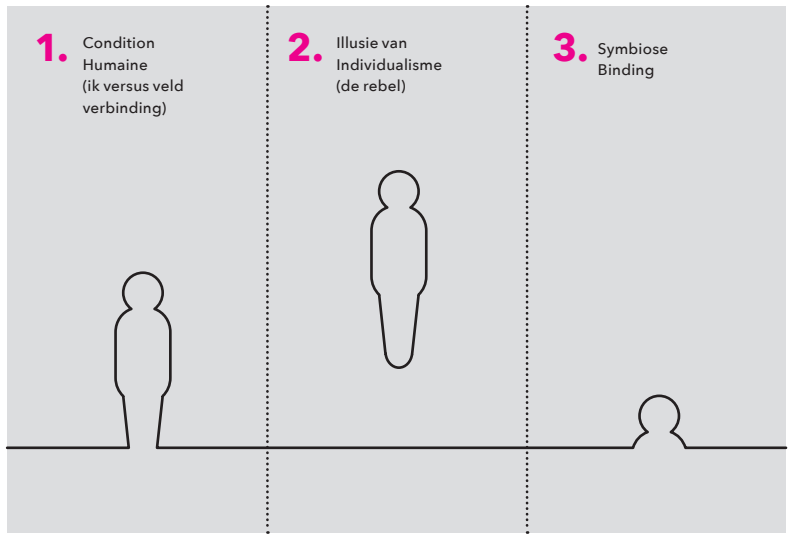
6.2 Leven en overleven: het ontstaan van overlevingsmechanismes

We passen ons aan om in een bepaald systeem te kunnen leven en overleven. Dat klinkt wellicht dramatisch maar volgens mij is het een heel natuurlijk, en continu proces. Vanuit de plek die we in een systeem innemen (de jongste, de oudste, op de troon gezet, verwaarloosd, etc.) leren we dagelijkse dingen. We leren netjes te eten, dat we moeten opletten als we over straat lopen en dat we bij een gesprek elkaar niet in de rede vallen. In deze processen voegen wij ons in, in de onderliggende orde van het betreffende systeem. Afhankelijk hoe en in welke mate dat gebeurt, gaat dat met een zekere 'verwijdering' van onszelf gepaard. 'Iets' van ons gaat hier ondergronds, schrijft psychotherapeut en hoogleraar Franz Ruppert (2012). We verdringen bepaalde emoties en gedachtes om erbij te mogen horen. Zo leert de één (te) veel verantwoordelijkheid te dragen en de ander zich zo onzichtbaar mogelijk te maken, omdat je straf krijgt als je een grote mond hebt. Ook dat is een menselijk proces en gebeurt bij iedereen. Gaat er echter te veel ondergronds, dan gaat dat ten koste van de eigen vrije ontwikkeling en de inspanning om te 'worden wie je bent'.

Er is geen (familie)systeem zonder dit soort vormingsmechanismes. Elk klimaat en elke context vormt. Het is zelfs belangrijk voor de ontwikkeling van het ego waarmee we de wereld tegemoet treden[82]. Het is ook niet iets wat bij de een wel en bij de ander niet gebeurt, het is veel meer een proces van menszijn. Het leven in een groep gaat gepaard met schuring, zeker als kind. Maar mensen willen pijn vermijden en reageren ingenieus op pijn door het ontwikkelen van afweer- of overlevingsmechanismes. Een overlevingsmechanisme is aangeleerd automatisch gedrag, om jezelf door onplezierige situaties heen te helpen (Freud, 1936; Vaillant, 1995). Het is een soort reflex, om uit het pijnlijke hier en nu te kunnen stappen. We ontvluchten daarmee de schurende realiteit, als een soort pijnstiller voor lastige emoties. Gebeurt deze vlucht steeds weer rond hetzelfde thema of is er een eenmalig hevig trauma, dan ontstaat een min of meer blijvend patroon: *Liever bijt ik op mijn tanden, dan dat ik laat zien dat ik verdriet heb. Alleen als ik heel hard roep, word ik gehoord. Emoties toon je niet, dat is zwakte. Ik moet altijd mijn best doen om te mogen zijn wie ik ben*[83]. We zijn – of beter ons ego is – vol van dit soort meer of minder beperkende en sturende overtuigingen. Deze overtuigingen waren op een bepaalde leeftijd functioneel – in een onveilige situatie thuis is het tenslotte best rationeel om geen grote mond te hebben – maar passen niet meer bij het leven van een volwassen en een uit vrijheid verbonden persoon.

Er zijn verschillende mechanismes hoe wij de realiteit van het (pijnlijke) moment ontvluchten. Voorbeelden zijn splitsen (zwart/wit denken), projecties (we veronderstellen wat de ander denkt of veroordelen de ander op gedrag dat je zelf verdringt) of vervormingen van het zelfbeeld (jezelf idealiseren of juist het tegenovergestelde). Kijk maar naar de recente gebeurtenissen rond de Amerikaanse verkiezingen en je komt in één oogopslag al deze menselijke ontsnappingsroutes tegen: "*De verkiezingen moeten gestolen zijn, hij maakt ons land kapot, ik kan jullie allemaal redden.*"

Figuur 8 (zie pagina 92) laat twee basisvormen van de vlucht uit de realiteit zien. We gaan rebelleren of conformeren ons en we passen ons aan. Twee bewegingen die wellicht verschillend lijken maar in wezen hetzelfde zijn. Vanuit een systemisch perspectief zijn wij altijd (onder)deel van een geheel. Ik noem dat de 'condition humain', de positie aan de linker kant in figuur 8. Hoe wakkerder we zijn, hoe vaker we ons als een volwassen en autonoom individu in de wereld kunnen manifesteren. Alleen vanuit onze eigenheid kunnen we verbonden zijn met de ander. We kunnen dan voelen en meevoelen; denken en meedenken; fantaseren en verbeelden,



FIGUUR 8 *Drie houdingen, verbonden, afgesplitst en in symbiose*

creëren en co-creëren[84]. Deze staat van zijn, opent ook de weg naar onze intuïtie. We kunnen het weten in ons ontginnen en hebben toegang tot het weten in het collectief (Sipman et al., 2019). Door middel van systemisch bewustzijn kunnen we contact maken met dat wat zich voordoet in een omringend veld[85]. We zijn verbonden met onszelf en de wereld om ons heen.

De andere twee houdingen in figuur 8 laten een gebonden toestand zien. We noemen dit gebonden omdat we door overlevingsmechanismes vastzitten aan ons verleden. Gevangen in een illusie van de geest, vastgezet in denk- en doe-patronen, oordelen en overtuigingen. In de tweede vorm van figuur 8 richten we ons op ons ego (egoïsme) en zien we onszelf als afgesplitst van de ander en het andere. We stellen ons boven of onder, in ieder geval apart van de ander, al dan niet vergezeld van oordelen. We observeren de ander zonder deel te nemen[86]. Vanachter een muurtje of gepantserd. We laten ons niet raken en wanen ons soms zelfs onraakbaar. Een houding die ik veel tegenkom in leidinggevende posities maar ook bij adviseurs, artsen of wetenschappers. Een houding die ik zelf zo goed ken als een rebellie tegen de orde van het veld: "Ik ben anders!"[87] Echter, het veld wordt hier drijfzand: hoe meer we tegenstribbelen hoe dieper we erin vast komen te zitten. De meest rechter vorm in figuur 8 is die van de symbiose. Door ons steeds weer aan te passen, ontbreekt het ons op den duur aan vorm. We verliezen onszelf in een groep of in de massa. Er blijft dan nog maar weinig over van ons 'zelf' als een eigen en vrije zin – en betekenisgevende instantie. We doen gewoon mee met van alles en nog wat – zonder echt aanwezig te zijn. Dat kan ook op een verdekte manier, bijvoorbeeld door over-enthousiast te zijn. In veranderingsprocessen

krijg je dan degenen die mee willen en degenen die niet mee willen (beide in hun uiterste onverbonde positie). Beide gebonden toestanden gaan gepaard met een diepe overtuiging dat men in het gelijk staat. Gewoon meedoen is dan bijvoorbeeld 'bescheiden' en 'praktisch'. Of het opgaan in een groep voelt krachtig of zelfs euforisch – "*ik hoor erbij!*" – terwijl de samensmelting tegelijkertijd symbiotisch aan het worden is. Als een roes 'één' te zijn met de groep en te verdwijnen als persoon. Carnaval is voor mij een fenomeen dat een en ander kan verduidelijken (tekstkader 23). Het opgaan in de massa – onderdeel worden van het veld – is net zo gemakkelijk als erbuiten blijven staan. Ook dit is geen vraag van 'goed' of 'fout', want het is nauwelijks mogelijk om niet in een collectief te worden ingezogen. De praktische vraag is vaak 'Hoe en hoe lang gaan we erin op?' en 'Kunnen we ons laten dragen door of meedoen met een groep zonder ons er langdurig in te verliezen?' Zonder de waarnemer in ons los te laten. Want kluizenaar zijn is niet de oplossing.

KADER 23 – VELD VAN HET CARNAVAL

Elk jaar weer kijk ik vol verbazing naar het fenomeen carnaval. Ik ben er niet mee opgegroeid, maar woonde een aanzienlijk deel van mijn leven in Noord-Brabant, het epicentrum van dit maatschappelijk fenomeen. Mensen verkleden zich op een bijzondere manier om vervolgens op te gaan in de massa. Mijn neiging is om dit te kritisch of zelfs cynisch te benaderen, maar dat is mijn 'tekort.' Het gaat natuurlijk om het 'hoe.' Gaat iemand gebonden of verbonden op in deze massa. Carnaval is een voorbeeld van een uiterst krachtig veld. Eenmaal ermee in aanraking gekomen – in de volle straten van Den Bosch – is dat voelbaar. Je wordt óf meegesleept óf blijft op een eiland zitten. Beide vormen van gebondenheid.

Onlangs sprak op het NOS journaal een vertegenwoordiger van een carnavalsvereniging nadat de optocht vanwege corona werd afgelast[88]. "Je werkt er een half jaar lang naartoe, elke zondag bouw je aan de gezamenlijke carnavalswagen, het is toch de leukste week van het jaar, erg zonde!", zei hij met tranen in zijn ogen. Alleen door de intonatie en de energie van het interview te voelen kunnen we opmaken of er al dan niet sprake is van gebondenheid. Is het pure passie van een man vol gevoel en betrokkenheid of is het de stem van een afhankelijk slachtoffer waarvan een houvast voor een zinvolle invulling van het leven is afgenomen? De een viert het feest vanuit verbondenheid en de ander vanuit gebondenheid. Ontwaken betekent dit bij jezelf leren doorvoelen. Carnaval is een oefening voor gevorderden. •

We hebben als mens de neiging de gebondenheid van groepen op te zoeken – los of versmolten – waardoor afhankelijkheden ontstaan. Dit soort gebondenheid is vergelijkbaar met het 'in slaap' zijn. Veenbaas et al. (2007) beschrijft dit als een trance, een andere staat van ZIJN, zich beroepend op het werk van diverse hypnotherapeuten en het gedachtegoed uit het NLP[89]. In deze staat van ZIJN trachten wij als mens aan pijnlijke ervaringen van het hier en nu of onze herinnering aan deze ervaringen, te ontsnappen.

Het is een soort 'mistige geest' waaraan we verslaafd kunnen raken. Liever maken wij ons afhankelijk van bepaald overlevingsgedrag – bijvoorbeeld door beter ons best te doen, harder en langer te gaan werken – dan dat we stilstaan bij het ongemak. We zijn dan slachtoffer van de wereld in plaats van in onze eigen kracht te staan. Trance is een krachtig mechanisme om in slaap te blijven. Het heeft twee kanten. Het eigen geweten en het geweten van de omgeving (hard werken is goed) bevestigen de gesloten *loop* van een oud patroon. De relschopper meent gelijk te hebben en zijn groep bevestigt die overtuiging[90]. We zijn dan *verstrikt* (Hellinger, 1998), een fenomeen dat niet met alleen onze wilskracht te doorbreken valt, want ook ons denken en willen – ja zelfs ons lijflijke houdingen – zijn onderdeel – collaborateurs – van de trance geworden. We hebben het meestal echt niet door.

Net als bij verslaving is gebondenheid voor de betrokkene lastig herkenbaar[91]. Er staan verschillende poortwachters voor het inzicht rond een overlevingsmechanisme en die wijzen doorgaans een andere richting op. *Kop in het zand*, en over de werkelijke issues heen stappen is één van die collaborateurs. Cynisme, weglachen: *Wat een onzin! Psychologisch gedoe, of iemand die ons wakker wil schudden voor gek uitmaken; Ach dat is allemaal psychologie van de koude grond...* Trance heeft, kortom een zeer krachtige werking. We worden er net als door een magneet toe aangetrokken en vastgeklonken. We zeggen bijvoorbeeld snel 'dat iets niet goed voelt' terwijl iets in eerste instantie gewoon 'voelt.' We noemen het 'niet goed' voelen, omdat het schuurt en we geleerd hebben lastige emoties en (emotionele) pijn te vermijden. In werkelijkheid is het de stem van de collaborateur.

De gebondenheid krijgt daardoor iets paradoxaals. We doen alsof ons overlevingsgedrag – het leven in de mist – goed is voor ons en we misleiden onszelf daarmee. We plakken positieve labels op onze patronen. *Ik gun mezelf nu een sigaret*, bijvoorbeeld, terwijl er geen gunnen aan zelfdestructie kan zijn. Ik noem dit het positief laden van

een destructief fenomeen. We houden ervan onszelf voor de gek te houden.

6.3 Van individueel naar collectief gedrag

De link tussen het individu en de groep (*the social*) is nog een weinig onderzocht gebied. Maar we kunnen steeds meer inzichten toepassen uit de dieptepsychologie, de psychoanalyse en psychodynamica[92]. Pas het er- en herkennen van dit soort mechanismes geeft je de tools in handen om werkelijk, duurzaam verandering te initiëren en dus vaker wakker te worden: zelf en als collectief.

En veelvoorkomende dynamiek die ons gebonden houdt, is het mechanisme van overdracht en tegenoverdracht (zie tekstkader 24). Bij overdracht gaat het om hoe ik vanuit mijn overlevingsgedrag op de ander reageer. Bij tegenoverdracht hoe de ander vanuit zijn of haar gebondenheid vervolgens op mij reageert. Als ik bijvoorbeeld vanuit mijn angst en kwetsbaarheid een sterke leider zoek, voel ik mij 'goed'. Ik voel me gezien, gehoord, beschermd, etc. als de ander 'sterk' leiderschap vertoont. In de tegenoverdracht stapt de leidinggevende in op dit verzoek, omdat het mogelijk een onderliggende onzekerheid sust. Negatieve overdracht (en tegenoverdracht) is een soort psychologisch spel om het samenzijn vorm te geven, maar op een manier zodat beide partijen in slaap (of trance) kunnen blijven. Hoe dit in zijn werk gaat, zal ik aan de hand van het systemisch perspectief verduidelijken.

Overdrachtsdynamieken spelen altijd en tussen alle mensen, maar worden versterkt in bijvoorbeeld hiërarchische relaties of relaties waarbij er sprake is van een grote mate van afhankelijkheid. Leidinggevenden hebben doorgaans te *dealen* met sterke overdrachtsfenomenen (en projecties) van medewerkers (net zoals docenten te maken hebben met de overdracht van studenten). Het lijkt mij van grote waarde om als leider of docent te leren hier zo goed mogelijk mee om te gaan.

Overdrachtsmechanismes worden vanuit een 'aangeleerde plek' geboren. De aangeleerde plek is het schema, script of de routine zoals die in het verleden *vanuit* een familiaire, dus bekende positie, is ontstaan. Want we leren ons gedrag vanuit een bepaalde positie in en verhouding tot een context of systeem. De reactie van het systeem – de tegenoverdracht dus – noemen we 'de aangeboden plek.' Daar ga ik zo meteen op in. Ten slotte zullen we in dit hoofdstuk op zoek gaan naar een 'dienende plek': de beweging die ons uit de mist van de trance helpt om vanuit een meer wakkere houding leiderschap te kunnen tonen.

Een aangeleerde plek

Familiesystemen maar ook andere systemen die een kind tegenkomt zoals de school, de kerk, de vereniging, vormen met elkaar een aardige wasstraat aan conditioneringen. Het maakt bijvoorbeeld uit of iemand de eerste is in een rij van kinderen of de jongste. Of een zusje of broertje ziek was, of een vader vroeg is overleden, of je er één van een tweeling bent. Zo leert de oudste in grote gezinnen vaak vroeg (veel) verantwoordelijkheid te dragen en geniet de jongste meer vrijheid. Maar soms moet de jongste juist vechten om gezien te worden. Zo ontstaat bij elk lid van de groep een aangeleerde energetische houding die zich vastzet in overtuigingen, gedrag en in het lichaam.

Zo ontmoette ik eens een bedrijfsleider in een opleiding in Nyenrode. Hij was de oudste zoon en had het familiebedrijf overgenomen van vader en grootvader. Hij had zich nooit afgevraagd wat *zijn* passie is. Als hij deelneemt aan een kringgesprek, is hij bijna onzichtbaar en oogt hij vriendelijk. Maar als hij ziet dat anderen in de groep (veel) ruimte innemen om over zichzelf te vertellen raakt hij geïrriteerd en trekt hij zich terug.

WAT een kind vanuit een bepaalde positie leert, varieert sterk van mens tot mens en van familie tot familie. Iedereen kan dat voor zichzelf onderzoeken. Zo was ik de jongste maar gedroeg me als de oudste. Mijn speelsheid maakte plaats voor een bepaalde aangeleerde zwaarte: *Je bent zo serieus* werd dan over mij gezegd. Vaststaat DAT de constellatie van de familie het vormingsproces van een opgroeiend mens sterk bepaald. Een veel voorkomend beeld is bijvoorbeeld dat kinderen – onder het mom van gelijkwaardigheid of ambitie – niet meer echt kind mogen zijn maar op dezelfde hoogte als de ouders worden gesteld.

Onlangs zag ik een muzikaal kind dat van de trotse ouders in een keurig pakje tijdens het kerstdiner een liedje op zijn viool 'mocht' voordragen terwijl de andere kinderen van het gezin heerlijk onder de kerstboom met hun Lego aan het spelen waren. Je voelt het al aan… dat kind vormt van binnen een eigen kijk op wat deugt en wat niet. Ook echtelijke spanningen kunnen ervoor zorgen dat kinderen in de dynamiek van de ouders worden gezogen. In een gezin met een gehandicapt kind gaat vaak minder aandacht uit naar het gezonde kind en moet het manieren vinden om met dit tekort om te gaan. Dit soort verhoudingen vormen de omgeving waarin mensen ontwikkelen. Je word je niet iemand anders maar wel 'anders'[93] zoals de boom aan de top van de berg op pagina 88-89.

KADER 24 – OVERDRACHT EN TEGENOVERDRACHT

Het spel tussen overdracht en tegenoverdracht wordt in de psychologie niet als afweermechanisme *an sich* gezien maar als gevolg daarvan (Van Delft, 2020). Dit mechanisme is vooral bestudeerd en beschreven in de relatie tussen therapeut en cliënt en minder in het leven van alledag. Dit psychologische spel is echter een dusdanig menselijk en krachtig fenomeen dat het meer aandacht verdient. Zeker in de relatie tussen leidinggevende en leidingnemende, maar ook tussen leden van een team. Het is wellicht dé schakel hoe disfunctionele patronen in de cultuur van organisaties ontstaan.

Overdracht tussen mensen begint vanaf het allereerste moment waarop we de ander ontmoeten. Het wordt in gang gezet door onze conditionering: het eerste wat ik op jouw gezicht zie, is mezelf. Mijn eigen denkbeelden, oordelen en projecties en het bevestigt oude patronen. Het doorgronden van onze eigen gebondenheid als mens (de afweermechanismes) remt het spel van overdracht en tegenoverdracht.

Overdracht

Overdracht is een algemene term voor het gedrag dat ontstaat vanuit het overbrengen van gevoelens en verwachtingen op anderen (Van Delft, 2020). Overdracht is het herhalen in het hier en nu, van een patroon uit een belangrijke relatie uit het verleden, in een (wanhopige) poging om deze relatie te helen (Veenbaas et al. 2007). Het begrip werd ingevoerd door Sigmund Freud toen hij ontdekte dat cliënten hem bijvoorbeeld als een strenge vader zagen wanneer ze zelf door hun vader waren afgewezen, of verliefd op hem werden als ze in hem hun liefhebbende vader herkenden. In eerste instantie zag hij deze overdracht als een probleem bij de behandeling, maar al snel leerde hij de overdracht te gebruiken in de therapie en stimuleerde hij het verschijnsel zelfs. Door met zijn cliënten hun afweer en overdracht te analyseren, kwam hij tot inzicht welke overlevingsmechanismes een cliënt hanteert. Een voorbeeld is een cliënt die boos wordt omdat zijn therapeut te weinig voor hem doet en vervolgens wil stoppen met de therapie. De poging van de cliënt is dus dat vader hem of haar alsnog kan zien. Overdracht is sterk verwant met patronen die ontstaan vanuit de hieronder beschreven aangeleerde plek.

Tegenoverdracht

De term tegenoverdracht wordt in meerdere betekenissen gebruikt. Ik noem er hier één van: de eigen onbewuste overdrachtsreactie van de therapeut op de overdracht van de patiënt (c.q. de onbewuste reactie van de leidinggevende op het gedrag van de leidingnemende). Wanneer de patiënt op de therapeut reageert zoals op zijn autoritaire vader, kan het zijn dat de therapeut onbewust in de rol van autoritaire vader gaat staan (ook wel projectieve identificatie genoemd). Soms gebeurt dat bewust als therapievorm, om die geschiedenis in het hier en nu opnieuw te voelen. Dat is tussen leidinggevende en leidingnemende zeker niet het geval. Door ingezogen te worden in de overdracht van de leidingnemende creëert de leidinggevende een situatie voor de medewerker om zijn spel te blijven spelen. Hieronder noem ik dat aangeboden plek. Op dit moment bevestigt dus de omgeving het aangeleerde gedrag en vice versa. •

Vanuit deze plek leren wij steeds sneller en subtieler (automatisch) te reageren op bepaalde situaties zoals hiërarchie, druk of verdriet. Het is een eerste *(reflex)beweging* op een gebeurtenis.

Onlangs ontmoette ik een man in een van mijn opleidingen die last had van zijn kaken. Hij was zo gewend om niet voor zichzelf op te komen en zijn mond te houden dat zijn eerste beweging op bijna alles was zich eerst te verbijten. Hij reageerde als vanzelf en automatisch vanuit deze houding. Hjort et al. (2017) noemen dit de magische beweging. Wij zijn op 'magische' wijze gebonden aan de wetten van het oorsprongssysteem. Magisch omdat de binding met het systeem volledig verloopt via de imaginatie en de fantasie van het kind. Zoals het voorbeeld van de apen uit hoofdstuk 5 geeft de aangeleerde plek ons aan wat goed en wat fout is in een bepaalde situatie. Gezien vanuit de wetmatigheden van het oude systeem.

Zich ergens schuldig over voelen is vaak een goede thermometer voor de mate van gebondenheid aan oude systeemwetten. Ik voel mij bijvoorbeeld schuldig als ik te lang niets doe. Mijn ouders waren altijd druk met werk en andere bezigheden en vanuit mijn aangeleerde plek hoor ik zo veel mogelijk nuttig bezig te zijn.

Ik zit tegenover een directeur die bij mij komt met verschijnselen van overspannenheid. Hij is chronisch moe en futloos. Als oudste zoon van een groot gezin is vader jong overleden. Hij heeft vroeg zijn plek ingenomen en veel te jong veel verantwoordelijkheid gedragen. "Ik ben eigenlijk nooit kind geweest", vertelt hij. De man heeft geleerd om in die omstandigheden te overleven. Sterker nog, het is zijn kwaliteit geworden. Hij draagt verantwoordelijkheid als geen ander, maar 'leven' heeft hij niet geleerd. Het ging te veel ten koste van zichzelf, zijn verlangens en… steeds meer ging hij over zijn lichamelijke en psychische grenzen.

De aangeleerde plek is niet alleen negatief op te vatten. Vanuit deze plek ontwikkelen we ook onze kwaliteiten en valkuilen. Het is de beginpositie van waaruit we het leven starten. We hoeven niet pas met onszelf en onze ontwikkeling aan de slag te gaan als er problemen zijn. Zelfontwikkeling gaat niet om het problematiseren van trauma's of slechte ervaringen. Ik zie zelfontwikkeling veel meer als een bevrijdende ontdekkingstocht op reis naar jezelf. Zelfactualisatie noemde Rogers dit (1971). Het is niet iets wat je alleen met je therapeut of in een training persoonlijk leiderschap zou moeten doen, maar juist in het leven van alledag.

Aangeboden plek

Anders dan de boom zit een mens natuurlijk een stuk minder vast in één en dezelfde omgeving. Het ontwikkelen van jezelf is geen statisch gebeuren. Shapiro en Carr (1993) laten zien dat we zelfs voortdurend ertoe neigen omgevingen te zoeken die onze bestaande vorm en conditioneringen bevestigen. Dit is wellicht een lastig te vatten gedachte. Ik zal die illustreren.

Enkele jaren geleden begeleidde ik een team van een grote verzekeraar met de opdracht om met een aantal vernieuwende ideeën te komen. Het team bestond uit functionarissen van verschillende afdelingen. Na enkele inhoudelijke sessies kwam de dynamiek in het team ter sprake. Twee deelnemers irriteerden zich aan een collega die wel voor iedereen de afspraken maakte en samenvattingen schreef, maar zelf niet met creatieve ideeën kwam en ook niet echt actief deelnam aan de sessies. Ik besloot tot een interventie op het gebied van persoonlijk leiderschap en vroeg eenieder om zijn of haar levensverhaal met ons te delen.

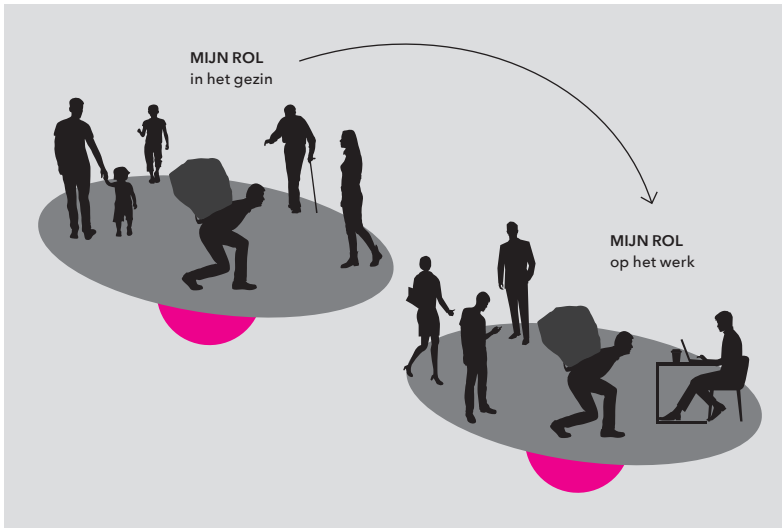
Toen de desbetreffende meneer aan de beurt kwam, vroeg ik hem eerst uitgebreid naar de aard van zijn huidige functie en vooral naar de kwaliteiten die voor deze functie belangrijk zijn. Hij was secretaris van een tweehoofdig bestuur en was in deze groep beland omdat hij enerzijds uitblinkt in zijn werk en anderzijds om de verbinding van de groep met de strategische lijn te waarborgen. "Mijn taak is om het bestuur goed te laten functioneren", zei hij. Ik vroeg de man om zijn positie via een kleine opstelling fysiek uit te beelden. Hij koos ervoor om de twee grootste collegae van het team met enige afstand tegenover elkaar op te stellen. Er bleek best wat spanning te bestaan tussen de bestuurders. Toen ik vroeg om nu zichzelf een plek te geven, ging hij er tussenin staan. "Ik ben de schakel tussen beide heren. Zij vertrouwen mij en ik zie het als mijn taak om beiden zo goed mogelijk te ondersteunen in hun ingewikkelde baan. Als er geschillen zijn, help ik te bemiddelen."

Toen dit beeld helder was, nodigde ik hem uit om zijn levensverhaal te delen. Hij was enig kind van gescheiden ouders. Nadat hij ook dit beeld fysiek in de ruimte had neergezet en zich tussen vader en moeder plaatste, besefte hij hoe hij was geconditioneerd en werd hij zichtbaar geraakt. Hij zag het verband tussen het handelen van toen en zijn gedrag in het hier en nu. Zijn taak was ondersteunen en bemiddelen. "Lang heb ik gehoopt dat het weer goed zou komen en ik heb er alles voor gedaan dat ze weer bij elkaar zouden komen," vertelde hij.

Het voorbeeld van de secretaris laat zien hoe wij bewust en onbewust omgevingen opzoeken waarvan wij denken dat we daar onze kwaliteiten kunnen ontplooien. We blijven echter in onze comfort zone.

In 'Lost in familiar places' beschrijven Shapiro en Carr meer dan honderd casussen waarin mensen niet alleen oud gedrag herhalen, maar ook situaties opzoeken die dit gedrag aanwakkeren en versterken. Omgekeerd gaat vanuit deze omgevingen een zuigende kracht uit om de 'juiste' mensen aan te trekken. Er wordt ons een plek aangeboden: de aangeboden plek. Deze omgeving van gelijkgezinden heeft de neiging onze aangeleerde plek en de daarbij zowel de kwaliteiten als ook de maskerades te bevestigen.

Het samenspel tussen aangeleerde en aangeboden plek is een systemische manier om overdracht en tegenoverdracht van een persoon of collectief uit te leggen. Figuur 9 laat dit mechanisme beeldend zien. Het is een beweging die vooral energetisch plaatsvindt, dus het helpt om deze metafoor niet al te letterlijk te nemen. We leren ons te gedragen in een oorsprongssysteem (met de rug naar het systeem toe) en projecteren deze ervaringen op de systemen die we later tegenkomen. We



FIGUUR 9 *Aangeleerde en aangeboden plek*

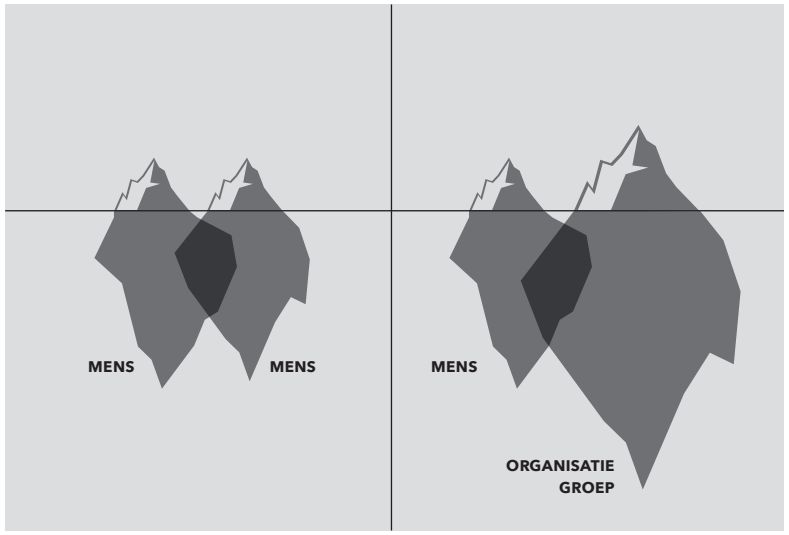
nemen een vergelijkbare houding in zoals de man met het gewicht in figuur 9. Vanuit systemen worden we juist op deze impliciete en expliciete kwaliteiten geselecteerd. De wereld reageert op ons: systemen vormen ons en wij vormen systemen.

Ik zie bijvoorbeeld veel mensen die geleerd hebben al vroeg veel verantwoordelijkheid te dragen in leidinggevende posities terechtkomen. Daar zit een bepaalde logica in. De keerzijde is vaak dat deze mensen dezelfde eisen ook aan anderen gaan stellen (want het is toch normaal) of dat men dat wat vroeger moest (ik doe het wel alleen) zich nog steeds in het heden herhaalt.

Als je in de horeca werkt, helpt het om het vermogen te hebben je dienstbaar op te stellen. Anderzijds is de werkdruk nergens zo hoog als in de horeca en dienstbaar zijn verandert dan snel in 'over je grenzen laten lopen'. In die zin ligt continu het gevaar op de loer dat de twee systemen – het systeem van waaruit iemand voortkomt en het systeem dat ons als werknemer ontvangt – tot *partners in crime* worden met betrekking tot herbevestiging van aangeleerde schema's. Ten goede en minder ten goede. Ik geef hiervoor in tekstkader 25 nog een voorbeeld uit mijn praktijk.

Het is fascinerend om het samenspel tussen aangeleerde en aangeboden plekken te leren herkennen. En natuurlijk, net als in het voorbeeld van het schoolbestuur in tekstkader 25 lopen in organisaties vele verschillende relaties door elkaar heen. Het is in de realiteit best complex.

In Figuur 10 (zie pagina 104) probeer ik dit ondergrondse proces van *partners in crime* uit te beelen. Ik grijp daarin terug op de metafoor van de ijsberg die duidelijk probeert te maken dat op relationeel gebied van alles onder de waterlijn speelt dat buiten onze taal ligt. Onbewuste mechanismes en processen zijn in de praktijk van organisaties aan de orde van de dag. Wat officieel van een medewerker of leidinggevende wordt verwacht (in woorden) hoeft niet overeenkomstig te zijn met de onderliggende dynamieken, verwachtingen en boodschappen uit het systeem, met onderhuidse, irrationele of verborgen contracten tussen partijen als gevolg.



FIGUUR 10 *Verborgen contracten*

Net als bij ijsbergen is bij mensen de laag onder water vaak veel groter dan die boven water. Het is het gebied waar mensen onbewust op elkaar reageren en aan elkaar 'vast' kunnen zitten. We voelen een soort verwantschap met iemand, of aversie, in de onderstroom die we niet meteen kunnen verwoorden. Dat geldt van mens tot mens, van groep tot groep en van mens tot organisatie.

In de literatuur over Transactionele Analyse is veel geschreven over verborgen contracten tussen mensen die in dit onbewuste gebied worden gesloten (zie onder andere Veenbaas et al. 2007:48). Eén vorm daarvan is de collusie: een onbewuste samenspanning om een patroon (of cultuur) in stand te houden. Voor beide partijen is in deze samenspanning een verborgen winst te behalen. Zoals in het voorbeeld van het schoolbestuur: je mag hier directeur worden, als je het maar alleen doet. Daarmee kan het bestuur erbuiten blijven. Hieronder volgt een ander voorbeeld uit mijn praktijk.

Tijdens een intake met een lid van de RvB en twee MT-leden van een grote organisatie maken we afspraken over het leiderschapstraject voor de top 20 van het bedrijf. De RvB zal onderdeel uitmaken van het traject. Het blijkt lastig gezamenlijk tot een invulling van het traject te komen. In een gesprek later op die dag met de vertegenwoordiger van de RvB – een heldere, krachtige maar vooral zakelijke en oplossingsgerichte vrouw – wordt het mij helder. Het verborgen contract is dat we alles mogen doen als we het maar niet over de relatie en de verdeling van bevoegdheden tussen de RvB-leden gaan hebben. Anderzijds is juist dat het probleem waar het MT zoveel last van heeft.

KADER 25 – HOE EEN SCHOOLBESTUUR HAAR EIGEN AMBITIES ONDERGRAAFT

Een onderwijsinstelling had van oudsher een patriarchale 'sterke' directeur. Het motto was verdeel en heers. Door deze manier van leidinggeven ontstond er geen krachtig managementteam en dus ook geen logische opvolger uit het eigen midden. Bovendien was er weinig vernieuwing in de organisatie, heerste er een zogenaamde 'angstcultuur' en was er veel verloop onder jonge docenten. Na het bereiken van zijn pensioenleeftijd was het tijd voor een interventie. Het overkoepelende bestuur zocht verandering. Een nieuwe, andersgezinde directeur moest 'het' oplossen. Het bestuur zocht een nieuwe leider die de oude patronen kon doorbreken. Verantwoordelijkheid moest lager in de organisatie worden gelegd. Een jonge directeur uit een andere – meer platte – organisatie werd aangetrokken. Tijdens zijn sollicitatie gaf hij aan een hekel te hebben aan directief leiderschap. De enthousiaste manier van de sollicitant om voor meer zelfsturing te pleiten, viel de commissie op. Hij begon meteen met een 'open deur-politiek' en voerde wisselend voorzitterschap in tijdens vergaderingen. Echter, zijn pogingen om verantwoordelijkheden te delen, bleken steeds weer te mislukken. De hele organisatie leek om een harde aanpak te roepen ondanks zijn goede intenties. Maanden later stond ook zijn deur meer dicht dan open. De jonge directeur kreeg meer en meer autoritaire trekjes. Het overkoepelende bestuur begon een en ander met argusogen te bekijken. Ver weg van de plek waar het werkelijk gebeurde….

In dit voorbeeld lopen enkele complexe verstrikkingen door elkaar heen. Enerzijds lijkt er een onbewust issue met hiërarchie bij de sollicitant te zijn. Bij navraag later in het proces werd duidelijk dat de nieuwe directeur uit een zeer christelijk gezin kwam met een dominante vader. Anderzijds is er de beweging van het bestuur dat zich afhankelijk lijkt te maken van een nieuwe directeur (want het is onze taak om leiders te benoemen) en zich zogenaamd onafhankelijk (maar daarmee ook afstandelijk) opstelt. Op een bepaalde manier herhaalt zich hier een oud patroon; de jonge directeur was op een eenzame plek beland. Ik ben dit patroon *het fenomeen van afwezige vaders (of moeders)* gaan noemen, want ik kom het vaak tegen in organisaties. Managers in het midden van een organisatie die zich alleen gelaten voelen. De eenzame plek als directeur ver weg van het bestuur was een plek van waaruit hij de wetten van de onderstroom van de organisatie niet in gevaar kon brengen. Het bestuur kon in dit voorbeeld buiten 'de schuld' blijven en de nieuwe directeur incompetent verklaren. De docenten hadden voldoende munitie om weer zogenaamd onschuldig te zijn en te roepen "*Zie je wel, bij ons verandert toch niets*." Zij hoefden niet naar zichzelf te kijken. •

In de ontmoeting met de vrouw voel ik mij onzeker worden. Ik uit mijn twijfel over de afspraken niet in het gesprek. Later gedurende de intervisie met een van mijn maatjes zoek ik het uit. Ik had als kind niet veel in te brengen tijdens gesprekken met mijn moeder. Tegenspraak was niet aan de orde.

Het voorbeeld laat wederom de subtiele dynamiek zien tussen de aangeleerde en de aangeboden plek. Het psychologisch spel tussen de adviseur en de opdrachtgever om zich te conformeren aan de heersende orde. Daar waar de persoon in woord voor werd gevraagd, wordt in de dagelijkse praktijk tegengewerkt. Onbewust wordt iemand aangenomen die daar vanwege zijn of haar eigen biografie gevoelig voor is. Het is sterk spul dat ons wederzijds in slaap sust. Zelfs nieuwe leden, of het nou vast of tijdelijk is, hebben doorgaans maar korte tijd een frisse blik. Daarna worden zij onderdeel van het systeem, zij worden medestanders in de creatie van een bestaande cultuur.

Ontwaken: pendelend op weg naar een dienende plek

Dit brengt mij terug naar het begin van dit hoofdstuk en mijn betoog om te ontwaken en de waarnemer in ons wakker te maken. In de film 'The Matrix' vraagt Morpheus (de aanvoerder van de dissidenten) aan de hoofdrolspeler Neo (de man die graag wil weten hoe het werkelijk zit): *"You take the blue pill, the story ends, you wake up in your bed and believe whatever you want to believe. You take the red pill, you stay in wonderland, and I show you how deep the rabbit hole goes."* De rode pil gaat je leven veranderen, je gaat weer zélf denken en voelen met alle gemakken en ongemakken van dien. Het is alsof – zoals voor Alice – er een wonderwereld voor je opengaat, met eigen wetten en regels. De blauwe pil laat je verder slapen in plezierige onwetendheid.

Victor Frankl (2008) beschrijft ontwaken als een innerlijke beweging naar echte persoonlijke vrijheid waarbij een mens van binnen een andere houding aanneemt tot een situatie en zich daardoor bevrijdt van de restricties van systemen. Het is de houding van waaruit Frankl het concentratiekamp van Auschwitz overleefde. Het is wat Nelson Mandela bedoelde toen hij tegen zijn beulen op Robbeneiland zei: "Jullie zijn gevangen, niet ik." En het is wat Scharmer (2007) in wezen bedoelt als hij zegt dat elk proces, elke ontmoeting begint bij het onderzoeken van het eigen vertrekpunt: *the interior point of departure*. En dat elke vernieuwing die niet dáár begint, gedoemd is te falen. De stap van slachtoffer naar het vitaliseren van een systeem vraagt om het kunnen er- en herkennen van de talrijke onbewuste manieren van onszelf in samenspel met de schaduwkanten van de organisaties waarin we leven. Door ons daarin te oefenen kunnen we een

meer vrije houding in- en aannemen, om onszelf te beschouwen en anders – noem het eigenstandig – te handelen. Dit vermogen noemt men vanuit systemisch perspectief een beweging weg van de aangeboden plek naar een dienende plek, een houding die dienend is voor jezelf én voor het systeem. Het is de verbonden plek – of eigenlijk een verbonden beweging – van waaruit authentiek leiderschap mogelijk wordt.

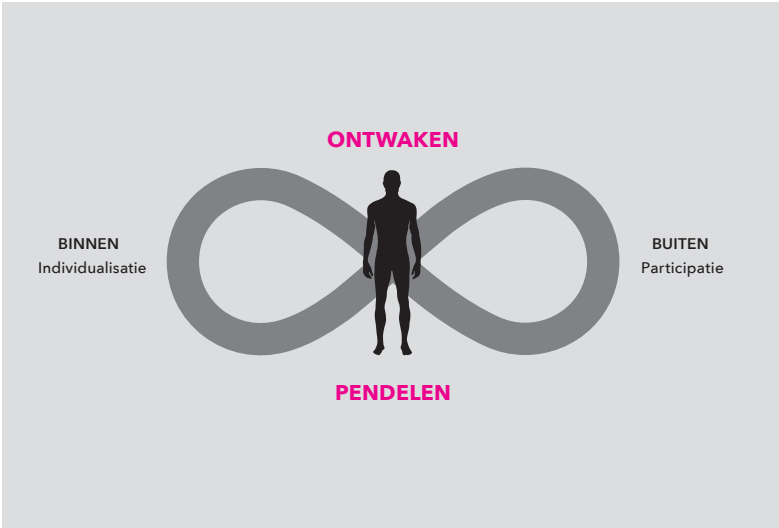
Maar hoe kom je tot die dienende plek? Is het een rationele keuze? Zoals Hammarskjöld lijkt te suggereren met zijn vraag: 'Het pad heeft jou gekozen, kies jij ook voor het pad?' (in Stolp, 2004).

Ik ben het daar gedeeltelijk mee eens. Inzicht helpt zeker. Vandaar ook dit geschreven betoog. Echter, ontwaken is volgens mij ook een proces dat lastig rationeel te plannen, te sturen of zelfs te begeleiden valt. Er bestaat bij mijn weten in ieder geval geen pil voor, ook al beweren verschillende spirituele richtingen van wel, bijvoorbeeld door het gebruik van geestverruimende middelen. Bewustwording is een proces dat we maar gedeeltelijk in eigen hand hebben. Het voltrekt zich voor een groot deel buiten ons om, vaak als gevolg van een crisis, zoals een scheiding, ongeluk of een onverwachte ontmoeting. Het is een fundamenteel en diepgaand leerproces. Het gaat over het anders waarnemen van de dingen die we het meest gewoon zijn gaan vinden en waar we doorgaans gedachteloos aan voorbijgaan. Wel kunnen we de juiste condities voor bewustwording scheppen en zo het toeval meer kans geven. We kunnen onszelf actief leren waarnemen in een bepaald veld, zoals een relatie of werkomgeving. Dat betekent zo veel mogelijk wakker in het leven te staan. Daarmee creëren we ruimte tussen ons als waarnemer en dat wat ons bindt.

Gebondenheid doet namelijk iets met de mens en met de sfeer eromheen. In welke houding wij verkeren is in ons lijf voelbaar (Lowen, 1976; Levine, 1997). Trance leidt tot vervormingen van een oorspronkelijk heldere energie. Deze vervorming is waarneembaar in bijvoorbeeld het ongemak, de (spier)spanning, zenuwachtigheid, het *keeping up appearances*, zich groter of kleiner voordoen of in gevoelens van verzet en irritatie. Maar ook omgekeerd in het uiterst zeker en overtuigt zijn van 'iets.' Schellenbaum (2000) heeft voor het afstemmen op de eigen houding de term *Spührdenken* verzonnen, gebaseerd op onder andere het werk van Wilhelm Reich (1897–1957), Alexander Lowen (1976) en Merleau-Ponty (1945)[94]. Het is een manier van voelen en denken om zichzelf in een situatie open waar te nemen. Als dat lukt, is het een dienende beweging die zich licht, helder en gemakkelijk aanvoelt. Het lucht op, net als bijvoorbeeld een goed gesprek kan doen als je je zorgen met iemand deelt.

Afgesplitst zijn of versmolten zijn daarentegen, kost energie en maakt op den duur moe en kan zelfs tot overspannenheid leiden. Wakker zijn is het vermogen om het verschil tussen vervorming en heldere en stromende energie in het lijf zonder oordeel waar te kunnen nemen. Dit klinkt misschien ingewikkeld maar in de praktijk is dat redelijk eenvoudig te doen en goed te oefenen. Ik probeer dat iets meer uitgebreid te illustreren. De dienende beweging van de waarnemer kenmerkt zich door met aandacht te pendelen tussen wat in de binnenwereld gebeurt (zoals het waarnemen van gevoelens en gedachten die bij het patroon horen) en verbinding maken met de buitenwereld waar we iets tegenkomen dat het gevoel uitlokt (de reis naar binnen en de reis naar buiten), zoals afgebeeld in figuur 11. Er is aandacht voor gebondenheden 'binnen' maar ook voor mogelijkheden tot verbinding 'buiten' zonder meegesleept te worden door het een of het ander. Ik heb het over het bewust verduren van gebondenheid. Het is geen afgesplitste houding door zich ergens 'los' van te maken, maar juist het bewust voelen van de gebondenheid en van daaruit trachten te verbinden. Verbinden is iets anders dan het probleem zo snel mogelijk op te willen lossen. Doorheen betekent dat we de situatie die we 'buiten' tegenkomen zo open mogelijk bejegenen. Er is niets 'mis' met onze gebondenheid in oude patronen. We moeten ze niet proberen weg te denken. Alles wat je wilt loslaten, daar zit je aan vast. Het voelen en het erkennen ervan is voldoende. Dit is wellicht een inzicht waarin het systemisch perspectief zich het meest onderscheidt van andere begeleidingstradities. Het gaat niet om het vinden van punten die niet deugen (mijn zwakke kanten zijn...) en zo jezelf veroordelen omdat je niet voldoet – maar om het nieuwsgierig en waarderend onderzoeken en leren kennen van de eigen gevormdheid: "Want alles wat je kent, ben je niet meer."[95] Vanuit deze nieuwe innerlijke houding leren we dan de ander buiten te ontmoeten. Kunnen we het buiten helderder waarnemen en dus vrijer handelen.

In het pendelen neemt 'het ik' vanuit een wakker – denkend en voelend – bewustzijn deel aan een situatie. Ik participeer vanuit verbinding met mezelf. Ik maak deel uit van het geheel, een samenzijn zonder samen te vallen. In deze toestand ervaren wij Bubers's (1970) '*I-thou togetherness*', waarbij de eigen biografie en het collectieve veld in onderlinge verbondenheid tot een bestemming kunnen komen. Zoals in het voorbeeld van deze directeur van een familiebedrijf, die ik boven al aanhaalde: *Een directeur van een familiebedrijf komt – na een poosje in mijn opleidingsgroep te hebben gezeten – met de vraag dat werk en passie (die hij ervaart in het privéleven, bijvoorbeeld hobby's) lastig te verbinden zijn. Als begeleider creëer ik twee plekken op de grond: een voor werk en een voor de passie*



FIGUUR 11 *Pendelen… de reis naar binnen en buiten*

in het privéleven. Vervolgens vraag ik de directeur om in de plekken te gaan staan om te ervaren wat hij op deze plekken tegenkomt. Welke gedachtes, oordelen, emoties, beelden, maar ook oude verhalen, komen bij hem op. Geëmotioneerd vertelt de directeur over zijn keuze om het familiebedrijf over te nemen. Hij had eigenlijk nooit een keuze. Ik vraag nu om elke plek van een woord of metafoor te voorzien. In een volgende stap vraag ik de directeur om de kwaliteiten van elke plek te ervaren en vervolgens te benoemen. Nu geef ik hem een artefact in de hand als symbool voor de kwaliteit van 'privé'. Zonder dat het symbool wordt geduid vraag ik de directeur: Hoe zou het zijn om met deze kwaliteit in handen in je werk te staan? Deze stap wordt letterlijk gezet en de directeur wordt opnieuw aangemoedigd om de veranderingen c.q. inzichten te benoemen. Hij vertelt over zijn passie voor de muziek. En, dat hij het verdriet over zijn beroepskeuze nooit heeft toegelaten. Als jonge man wilde hij naar het conservatorium maar hij ging bedrijfskunde studeren. Deze keuze heeft hem en zijn gezin veel opgeleverd, maar om daar echt van te kunnen genieten had hij nog een taak. Ik stel aan hem voor om op een dag naar het conservatorium te gaan en ergens te gaan zitten en te voelen. Net zolang tot hij klaar was om los te laten…… OF een andere, eigen keuze te maken.

In deze pendelbeweging wordt ook duidelijk dat veel patronen niet alleen iets van jezelf zijn als individu. Patronen horen net zo goed ook bij het collectief. Mijn patronen verschillen niet zo zeer van die van jou, ze horen bij menszijn. Het meest persoonlijk is het meest universele, noemde Carl Rogers dat. We kennen allemaal de pijn van uitsluiting, miskenning en eenzaamheid of de belofte van vriendschap en liefde. Daar zijn we zeker niet uniek in. Als ik bewust word van mijn patronen neem ik voor dit deel

ook verantwoordelijkheid voor de patronen in het grotere collectief waarin ik leef. Vanuit compassie, ditmaal.

Deze combinatie van Spührdenkend pendelen valt met enige moed en moeite te leren. Soms lukt dat in het moment en soms pas later thuis op de bank. Bijvoorbeeld door te herkennen hoe het voelt als je je in een bepaald patroon bevindt zoals stress, zwaarmoedigheid, de neiging om te pleasen. Vanuit een plek als waarnemer verplaatsen we onze aandacht naar ons lichaams- en omgevingsbewustzijn: *Hoe voel ik me, wat zie ik, wat ervaar ik, wat komt zomaar in mij op?* In plaats van meteen op situaties te reageren, eerst even stilstaan bij 'dat wat is, dat wat het doet.' Voorbij het eerste oordeel, de onmiddellijke reflex, de gebonden reactie uit een verleden tijd. De eerste reactie op een situatie zegt doorgaans weinig over het hier en nu, behalve dat het ons de weg wijst richting onze eigen trance en daarmee ook – weliswaar via een omweg- de weg eruit.

Ik ben uitgenodigd voor een panelgesprek naar aanleiding van een Tegenlicht-uitzending over het thema 'goed geld verdienen.' Naast mij zitten enkele ervaren en geleerde medegasten. Een van hen, een bekende wethouder, neemt van meet af aan veel ruimte in. Wat hij zegt snijdt hout en hij spreekt vanuit een zekere autoriteit. "We moeten ook in onze economie leren omdenken", beweert hij. Ik begin mezelf in stilte waar te nemen en voel mijn eerste neigingen om een foutje in zijn redenering te vinden: "Veel te rationeel bedacht", komt in mij op. "Anders denken alleen helpt niet, daarvoor zijn de conditioneringen te sterk. Het gaat om het leren voelen, je intuïtie gebruiken, verbeelden." Voordat ik er erg in heb ontsnapt mij een kort zinnetje: "Anders denken zonder het voelen van het hart, gaat niet helpen.", zeg ik hardop. Iedereen kijkt mij verbaasd aan. Mijn interventie landt niet. Wat heb ik toch in mijn verleden gevochten in een wereld waarin het vooral belangrijk was om intellectueel slim te zijn. Waarin mijn inbreng niet werd begrepen. Ik besluit contact met mijn eigen hart te maken. Ik pak de kunstenaar in mij bij zijn hand. Ik voel mijn gekwetstheid. Mijn neiging tegen te spreken verdwijnt. Af en toe kruist mijn blik met die van de wethouder. Ik voel nu wederzijds respect. Vanuit die positie spreek ik opnieuw vanuit mijn eigen autoriteit. Mijn verhaal sluit aan bij dat van mijn voorgangers. Ik zit hier ook als vertegenwoordiger van Inholland. Met gemak breng ik mijn boodschap naar het publiek: "Ander onderwijs creëren we met elkaar! Gemeente, ondernemers, opleidingen zijn partners in het proces om jonge mensen te laten zien dat geld verdienen en duurzaamheid samen kunnen gaan. Er zijn zo veel mooie voorbeelden hier in de zaal!"

Bewustwording is een beweging waarin het zelfgenoegzame individu – of delen van het ego – wordt opengebroken en een ruimere, meer open bestaansgrond kan krijgen. Waarin we in een volwassen relatie komen te staan tot onze persoonlijke en collectieve geschiedenis. Dit wakker maken en houden van de innerlijke waarnemer vergt discipline, richting en wilskracht (De Wit, 2013)[96]. Discipline is vooral nodig om open te blijven in de waarneming, – Spührdenkend – met zo min mogelijk tussenkomst van oordelen, angsten, overlevingsstrategieën, oude conditioneringen of door uit te sluiten wat ons niet bevalt. Om na de slaap, je weer te bezinnen en opnieuw te beginnen. Steeds weer opnieuw. Het doel is om als mens te kunnen leven in verbinding: "Je moet jezelf ontwikkelen, niet met het doel jezelf te vinden, maar om de ander te ontmoeten", aldus Buber (2006).

Ik zit met mijn leidinggevende om de tafel. Het gesprek komt op een succesvolle interventie die wij vanuit de hogeschool hebben gedaan om studenten te ondersteunen die in tijden van corona zijn vastgelopen. Samen met verschillende collegae hebben we aan een nieuwe online onderwijsvorm gewerkt om met studenten maatschappelijke vraagstukken aan te gaan. Een van de groepen deed bijzonder goed werk en haalde het nieuws. Zelfs de Minister van Onderwijs was onder de indruk. De groep werkte in het gebied waar ik actief was met partners uit mijn netwerk. Ik voelde me redelijk verbonden aan dit succes. Ik creëerde mede de omgeving waar dit kon gebeuren – dacht ik. Toen ik dit in het gesprek bracht was echter de reactie: "Ja, iedereen lijkt nu dit succes te claimen." Ik schrok, werd ter plekke een meter kleiner en trok me van binnen terug. Er was even niets meer van mij over in dit gesprek. Ik was niet eens meer in staat om de complimenten te ontvangen die er ook waren en de genegenheid in het gesprek te voelen. Door dit ongemak te doorvoelen en een plek te geven in mijn eigen geschiedenis kwam langzaam weer energie in mijn lijf. Het voelen van mijn eigen gebondenheden van het gezien te willen worden en het goed te willen doen maakten het pas mogelijk dat ik me met compassie kon verbinden met de pijn in het grotere veld. Ja, het klopt. Successen worden in een organisatie meteen geclaimd. Succes heeft vele vaders. Zo gaat dat. Dat zegt veel over een organisatie en de onderliggende beloningsmechanismes om 'gezien te zijn'. Wat een kans om het over de werkelijke besturingsmechanismes van de organisatie te hebben en van daaruit een constructief gesprek over authentiek leiderschap te voeren. En eerlijk is eerlijk, ik heb die kans laten lopen. Maar voor de volgende keer zet ik mijn klein ego opzij, haal diep adem en zoek naar de dienende plek. Dat is tenslotte mijn taak als lector authentiek leiderschap.

Al te gemakkelijk laten wij ons verleiden door de rol van slachtoffer, in plaats van in onze kracht te staan. We volgen de aanbevelingen van de poortwachters van de overlevingsmechanismen om ons als zielig, aangevallen, uitgedaagd, niet-begrepen of wat dan ook te tonen. Het is een krachtig mechanisme en niet voor niets een aangeleerde en dus aangeboden plek. Alleen al door de verkrampingen van onze lichaam en geest te doorvoelen kan openheid en ruimte ontstaan. We vergroten daarmee onze keuzevrijheid en kunnen rollen gaan vervullen zoals we werkelijk willen zijn. *To become who you truly are*, zou Jung hebben gezegd. We kunnen vrijer zijn in het aangaan van verbindingen: minder reactief, meer gelijkwaardig, meer ruimte latend, meer (zelf)voelend en meer (zelf) denkend. Daarmee maakt de gebondenheid in de ons omringende systemen langzamerhand plaats voor verbondenheid met een systeem. Het is ook aanstekelijk, voor anderen, omdat we op een bepaalde manier 'lichter' worden en meer eenvoud uitstralen. We zijn niet langer bevangen door beperkende patronen, maar worden ons bewust hoe ze op ons inwerken. We lossen deze patronen niet op maar zij lossen zichzelf op, ze verdwijnen als sneeuw voor de zon (zie ook Frankl, 2004).

Our deepest fear is not that we are inadequate. Our deepest fear is that we are powerful beyond measure. It is our light, not our darkness that most frightens us. We ask ourselves, who am I to be brilliant, gorgeous, talented, fabulous? Actually, who are you not to be? You're playing small does not serve the world. There is nothing enlightened about shrinking so that other people won't feel insecure around you. We are all meant to shine, as children do. And as we let our own light shine, we unconsciously give other people permission to do the same. As we are liberated from our own fear, our presence automatically liberates others. Marianne Williamson[97]

Zo kan mijns inziens ook een groep 'ontwaken,' door zich bewust te worden van groepspatronen en de systemen waarin de groep functioneert. De kracht van samen verbeelden – beschreven in de lectorale rede van collega Guido Stompff – benadrukt juist deze kwaliteit. Of het nou in een open dialoog of een co-creatief proces is waarin mensen samen schetsen, met opstellingen werken en kunst maken om aan een doel te werken. Het is een veelbelovende weg om ook in organisaties duurzaam uit vaste cultuurpatronen te leren stappen en nieuwe collectieve samenwerkingsvormen te scheppen. Voorwaarde is de moed om te ontwaken. Om bereid te zijn denkend, doend en voelend te onderzoeken. Het is in dit proces waarin de intelligentie en de creativiteit van de groep echt kan worden ontgonnen.

7. Authentiek Leiderschap als praktijk[98]

'Buiten de cultuur, achter de façade van sociale constructie is geen betekenis mogelijk. Moeten we daarom het streven naar authenticiteit opgeven? Dat stellen is in dezelfde dichotomie van echt/onecht vervallen. Dat zou hetzelfde zijn als onze cultuur te betichten van het leven in een vals bewustzijn. Nee, dit morele ideaal van authenticiteit is een manier om ons leven in te richten. In het streven zelf, in de ervaring van het nu, in het verlangen, daarin huist authenticiteit'. Bespreking van de film: La grande Belezza [99]

Ik ga in dit hoofdstuk eerst in op het begrip authenticiteit, om daarna authenticiteit te koppelen aan leiderschap vanuit systemisch perspectief. Daarin belicht ik thema's als eigenaarschap, verantwoordelijkheid, macht en persoonlijk leiderschap. Ten slotte zal ik mijn gedachtegoed toelichten met enkele concrete oefeningen, want authentiek leiderschap is tenslotte geen ding maar een praktijk die we dienen te beoefenen in het leven van alledag.

7.1 Authenticiteit: verbeelding van het goede

Het proces van ontwaken aangaan is geen gemakkelijke reis en ook geen vanzelfsprekendheid. Niet als individu en zeker niet in collectieven zoals groepen of organisaties. Onze tijd kenmerkt zich door een veelheid aan meningen, een hoge mate van verdeeldheid en onverschilligheid naar elkaar en naar het ons omringende veld. Het klimaat en de biodiversiteit balanceren op de rand van de afgrond en op veel plekken zijn democratische waarden in het geding. Wakker worden betekent dat we ons als mens en als professional tot dit soort lastige vragen leren te verhouden: elke dag opnieuw, in de praktijk en op lokaal niveau. Authenticiteit – of eigenlijk het proces van authentieke ontwikkeling – kan daarbij richting bieden.

Als je het woordenboek openslaat, dan vind je bij authenticiteit woorden als echtheid, eigenheid, geloofwaardigheid of oorspronkelijkheid (Van Dale, 2008). In de volksmond betekent het zoiets als *dicht bij jezelf blijven* of *echt zijn, of zijn wie je bent*. Intuïtief hebben we dus wel een notie van wat we onder authenticiteit kunnen verstaan. Het wordt een stuk lastiger als we de wetenschap erbij halen. Sommige filosofen vragen zich bijvoorbeeld af of zo'n 'authentieke kern' of een 'echt zelf' wel bestaat? Veel hedendaagse sociologen doen authenticiteit schamper af als commerciële Happinez waarin iedereen elkaar klakkeloos kopieert in een poging zoveel mogelijk uniek te zijn. Hoewel niet onwaar, biedt deze kritiek weinig richting voor het handelen en ook weinig hoop.

De basis van het begrip van authenticiteit zoals ik dat wil gebruiken, ligt in 'het goede leven' uit de klassieke filosofie. Goed leven betekende voor de Oude Grieken niet een *lekker leventje* leiden of doen *waar je zin in hebt*, maar onze *menselijkheid* tot ontplooiing brengen. Als menselijke wezens zijn we op zoek naar zin en betekenis. We willen ons ontwikkelen en tot vorm komen. Ik introduceerde eerder al het begrip *entelechy*, een innerlijk streven van levende systemen om te worden wat ze in wezen zijn. Om hun hoogste staat te verwezenlijken. Zoals het zaadje van een zonnebloem kan uitgroeien tot het prachtigste exemplaar. "To fulfill one's potential and achieve the highest level of 'human-beingness'", zei Rogers (1951:487). Het is overigens niet door een ander te bepalen of een mens zich op het pad naar zichzelf bevindt. "Alleen jij kunt het weten", zei Paul de Blot[100] tegen mij, ongeveer een jaar voor zijn overlijden. Hij had het toen over *het spreken vanuit je eigen bron, de eigen dienende beweging* – en ik was benieuwd of dit voor de ander waarneembaar is[101].

Ik zie het proces van ontwaken en weer terugvallen in slaap als een soort noodzakelijk kwaad op pad naar meer bewustzijn. Ontwaken gaat niet zonder terugval, het lijden en het steeds weer doorleven en de moed hebben de *plek der moeite* te betreden (Wierdsma; 2014)[102]. Met de opgave het pad van de mens te volgen[103].

In zijn monumentale studie '*Sources of the Self*' schetst de filosoof Charles Taylor het ontwikkelproces van authenticiteit als *zelfwording in de wereld*. Authenticiteit is hier gerelateerd aan een groter ethisch ideaal en zelfontplooiing is een plicht in het kader van dit ideaal (1989: 15). Het ideaal is een *hoger goed* dat voor *menszijn* geldt. Taylor noemt dit *hypergoods*, een horizon van *sterke waarden*, zoals openheid, rechtvaardigheid en ruimte voor verschil, wat dient om ons praktisch handelen te motiveren en te evalueren. Als dit voor iemand te groot in de oren klinkt, kunnen we het ook kleiner en persoonlijker maken. *Liefdevol of menselijk*, bijvoorbeeld als in waarderend naar jezelf en anderen. In contact zijn met jezelf en met de wereld om je heen. Raakbaar durven zijn, in plaats van uitgeblust of gepantserd (Brown, 2013). Taylors begrip van authenticiteit vertoont veel verwantschap met het concept van het opzoeken van een dienstbare beweging, zoals geschetst in figuur 11. Authenticiteit is

geen staat van zijn, maar een proces, de pendelbeweging van ontwaken – verbeeld door het lemniscaat – *tussen zelf wording en zelf wording van het veld*. Het is dezelfde boodschap die vertolkt wordt in het verhaal over de Kathedraal van Chartres, van Mirjam Broekhuizen (in Veenbaas et al., 2007:5). In dit verhaal vertelt de beroemde violist Miha Pogacnik over zijn eerste optreden in de Kathedraal van Chartres.

"Bij mijn eerste concert in Chartres voelde ik dat de kathedraal me er bijna uitgooide. Ik was jong en ik probeerde te doen wat ik altijd deed: gewoon mijn viool bespelen. Toen realiseerde ik mij dat dit op deze plek niet voldoende was. De kleine viool is het instrument in je handen. De grote viool is het spelen vanuit de grootheid van de immense ruimte om je heen, gedragen door de oude, muzikale principes van waaruit de kathedraal is gebouwd. Het spelen op de grote viool vraagt van je om te luisteren en te spelen vanuit een 'andere plaats'. Je moet je luisteren en je spel verplaatsen van binnenin naar voorbij jezelf".

Scharmer (2007) noemde dat 'vanuit de grote viool leren spelen'. Vanuit systemisch perspectief – de verbondenheid – botsen individuele en collectieve belangen niet. Als iedereen zijn dienende (of in die zin authentieke) plek inneemt (vanuit de grote viool leert spelen), is er geen gevecht rond plek. Dat is ook wat Buber volgens mij bedoelt met *togetherness*. Vertrekken we vanuit Taylors veld van *hypergoods* – liefdevol dus – dan is mijn groei goed voor het veld en is de groei van het veld goed voor mij. Deze dienstbare plek is *voelbaar* in de praktijk, zoals ik aan het eind van dit hoofdstuk wil laten zien aan de hand van een aantal oefeningen.

Wellicht klinkt dat voor deze of gene iets te zweverig, want "de realiteit is niet zo, toch?" Als ik thuis de muziek te hard zet, omdat ik daar gewoon even zin in heb, dan hebben de buren daar toch last van? Dat klopt. Maar ethiek is niet lekker doen waar je zin in hebt. Het gaat om een hoger gelegen doel. Een *hypergood*. Voor mij is congruentie tussen het ik en het collectief een streven, een ideaalbeeld. Het woord *entelchy* verwijst naar een hoger doel. Een verlangen, een kompas of een koers die je, net als de poolster, kan volgen om meer menselijkheid te ontwikkelen. Ook al zal je het misschien nooit helemaal bereiken. Buber (1970) schetst dit treffend in zijn verhaal over de goddelijke vonken:

Het verhaal wil dat er gouden vonken naar beneden vielen toen God de wereld schiep. Die zitten sindsdien opgesloten in schalen waaruit ze verlost willen worden. Alleen de mens kan het verlossende woord spreken

en "De heilige vonken terug naar zijn oorsprong voeren". De (gelovige) mens zag het als zijn dagelijkse roeping om alles weer tot (heilige) eenheid terug te brengen en de uiteengevallen wereld weer te herstellen (helen).

Cooper (2002) interpreteert het verhaal van de vonken in 'God is een werkwoord' op een prachtige manier. We moeten als mens onze gespletenheid, de paradoxen en het schuren met anderen durven ervaren. Precies in dit ongemak worden wij geconfronteerd met ons verlangen naar heling en eenheid. De wereld van ego's en conditioneringen – de psychologische en psychodynamische laag – zit door onze gebondenheden, vol fricties en spanningen. De opgave van de mens is om dit stukje bij beetje te zuiveren. *Het hogere doel is een werkwoord*, zoals Cooper het uitwerkt, is net als authenticiteit een proces dat aandacht en inspanning van ons vraagt. *Authentiek zijn betekent op zoek gaan naar de beste versie van jezelf in verbinding met de wereld.* Dat het einddoel niet bereikbaar is, is geen reden om niet op pad te gaan. En leiderschap? Dat is om dit steeds weer in het moment te durven doen.

7.2 Authentiek leiderschap

Het is gemakkelijk je te verliezen in de grote hoeveelheid literatuur over leiderschap en de daarbij behorende visies. Deze overdaad op zich is al een reflectie waard. Want, waarom krijgt leiderschap zoveel aandacht en volgerschap bijvoorbeeld niet? En, wie ben ik, wie zijn de auteurs van al die boeken, om te kunnen beweren wat goed en minder goed leiderschap is in concrete gevallen of in jouw eigen omgeving? Wat is bijvoorbeeld goed leiderschap voor een directeur van een drukkerij, een familiebedrijf dat na drie generaties besluit te stoppen, omdat er gewoon geen geld meer te verdienen valt in die sector? Of een bedrijf dat wil stoppen met het gebruik van fossiele brandstoffen terwijl duizenden gezinnen ermee gemoeid zijn en op korte termijn nog veel winst te behalen valt? Of de docente die besluit een student in het laatste jaar van zijn studie (nog) niet door te laten, omdat volgens haar zijn niveau echt niet voldoet?

Ik stel mij de vraag *wie ben ik om…?* telkens weer als ik een groep mag begeleiden rond dit thema; een groep die doorgaans bestaat uit mensen die hun sporen ruim hebben verdiend in verschillende organisaties. De vraag alleen al maakt mij bescheiden in mijn beweringen wat leiderschap wel of niet is. Het maakt dat ik mij naar een innerlijke positie beweeg van samen zoeken, in plaats van denken te weten en te vertellen hoe het zit. Vanuit die plek kan ik dienend zijn.

Op een van de eerste dagen bij Inholland besluit ik even op de gang te gaan zitten. Een deur van een klaslokaal staat open. Ik hoor een docent enthousiast vertellen over zijn vak. Het was overduidelijk een college en een heel leuk college ook. De man vertelde met passie, de studenten luisterden met aandacht. De verdeling tussen degene die het weet en degenen die het niet weten was duidelijk. In mij begon een innerlijke conversatie: wat vond ik hiervan? Op gegeven moment besloot ik te stoppen met erover na te denken en alleen te voelen wat het met me deed.

Na afloop kwam de docent, nog in een energieke stemming, naar mij toe. "Oh, jij bent de nieuwe lector authentiek leiderschap?" vroeg hij. Ik beaamde dat. "Vertel mij dan wat leiderschap is", ging de docent verder. Weer ging ik voelen. Het voelde alsof er een mes aan mijn keel werd gezet. De vraag had iets volgends (vertel mij) en iets bepalends (ik moet het tenslotte weten). Ik voelde mij klem zitten. Gevangen in mijn eigen thema. Pas toen ik deze klem begon waar te nemen, kon ik langzaam weer ademhalen en naar deze man kijken. Ik kon mijn oordeel aan de kant schuiven en met waardering naar een docent en met passie kijken. Wat heb ik soms als student aan de lippen gehangen van dit soort ervaren sprekers. Ik keek de man aan en zei: "Zeker leuk om samen uit te wisselen over leiderschap. Zullen we even een kopje koffie pakken om kennis te maken?".

In negen van de tien gevallen zou ik zijn ingezogen in het onbewuste appèl van de docent en een verhaal hebben verteld over wat leiderschap is. Verloren in een collusie, door de zuigkracht van de onderstromen in de interactie. En daarmee zou ik mijn leiderschap uit handen hebben gegeven. Gelukkig had ik een moment waarin mijn waarnemer even wakker werd, die mijn eigen ik uit het veld kon uitlichten waardoor ik plaats kon nemen op mijn eigen plek. Door mijzelf af te stemmen op wat er binnen en buiten mij omging. De gevoelens in mijn lijf serieus nemend als een zin- en richtinggevende instantie.

In hoofdstuk 2 vertelde ik dat ons begrip van leiderschap sterk samenhangt met de Zeitgeist. In onze tijd hangt er een bepaalde verhevenheid rond het thema leiderschap, een aureool, vergelijkbaar met religieuze verhalen. We maken leiderschap tot iets heel bijzonders, alsof het alleen is weggelegd voor heel bijzondere mensen. Het is vanuit deze laag dat veel mensen – ook de docent in het voorbeeld van zojuist – reageren. In dit boekje heb ik het thema leiderschap al enkele keren aangeraakt. Ik heb niet de pretentie het thema uitputtend te definiëren of een literatuuroverzicht van leiderschapstheorieën te presenteren. Er zijn veel en ook erg waardevolle teksten over leiderschap geschreven[104]. Inspirerend vind ik bijvoorbeeld het werk van Otto Scharmer, van Carl Gustav Jung, van Carl Rogers en andere auteurs die ik in deze tekst al heb genoemd. Maar wellicht belangrijker vind ik het om een aantal gangbare illusies over leiderschap weg te nemen, het thema te demystificeren, de kern te benoemen waar het mij over gaat en om ten slotte leiderschap zinvol en praktijkgericht te benaderen.

Leiderschap als fenomeen van het collectief

Leiderschap is niet hetzelfde als de leider of de leidinggevende. In menselijke systemen verdelen we rollen en posities met verschillende taken en verantwoordelijkheden. Vader, moeder, student, manager, docent, ontwerper, verkoopmedewerker, lector, begeleider, receptioniste of bestuurslid. Dit zijn allemaal min of meer geformaliseerde rollen, waarbij een aantal taken van je verwacht wordt en verwacht wordt dat je daarin leiderschap toont (maar wat niet altijd gebeurt). Een rol of positie – zoals leidinggevende of begeleider – kan je als persoon worden gegeven, zoals iemand een stoel voor je kan neerzetten, om op plaats te nemen. Het stukje leiderschap dat bij een rol hoort kan je echter niet worden gegeven, dat moeD (ja, met een 'D') je zelf nemen. Je moeD zelf steeds weer proberen op de gegeven stoel plaats te nemen en de rol naar eigen inzicht in te vullen, hoe lastig dat ook is (soms tegen je angeleerde plek in). En als je weer een keer van je stoel bent verwijderd – want we zijn tenslotte mensen – vraagt het om dat te erkennen, de consequenties van dit misplaatst zijn te dragen en terug te keren. Er zijn voldoende voorbeelden van leidinggevenden die hun leiderschap en de bijbehorende verantwoordelijkheid niet nemen en andersom leidingnemenden die deze beweging wel trachten te maken.

In een scholengemeenschap van meer dan twintig scholen in het voortgezet onderwijs ontstond er een conflict tussen het bestuur en de schooldirecteuren. Deze schreven een brief aan de Raad van Toezicht om het vertrouwen in het bestuur op te zeggen. De directeuren vroegen om meer transparantie en medezeggenschap. Op het hoofdkantoor was een politiek spel gaande tussen het hoofd van het bedrijfsbureau en de twee bestuursleden (een vrouw als voorzitter en een man als tweede bestuurslid), waarbij de voorzitter vaak partij koos voor het hoofd bedrijfsbureau. Deze kreeg van de voorzitter bevoegdheden die eigenlijk bij het tweede bestuurslid hoorden. De directeuren voelden een bepaalde willekeur als het ging om verdeling van resources. Het was niet duidelijk met wie ze afspraken dienden te maken en onder welke voorwaarden.

De voorzitter van het bestuur vroeg mij om de groep van directeuren te begeleiden. In haar ogen was er (nog) te weinig leiderschap onder de directeuren. Zij zelf kwam over als een intelligente, analytische vrouw die direct conflict liever uit de weg ging. Spannende issues liet zij over aan het hoofd van het bedrijfsbureau. In enkele gezamenlijke heisessies met alle directeuren en het bestuur werden afspraken gemaakt om te komen tot een gezamenlijke en gedragen visie. Dit bleek later een moeizaam proces, waarin weinig eigenaarschap vanuit de directies ontstond. Met andere woorden: niemand kwam zijn afspraken na. Tegelijk begeleidde ik het bestuur in een reeks boardroom coachings om naar het eigen leiderschap en de bestaande dynamiek te kijken. Gedurende dit uiterst kwetsbare proces werd het venijnige mechanisme tussen de drie blootgelegd.

Het conflict aan de top leek al meer dan tien jaar te spelen. Het hoofd van het bedrijfsbureau was een oude vriend van de voorzitter, nog van lang geleden. Hij had toen ook gesolliciteerd als lid van het bestuur, maar was het formeel niet geworden. Informeel had hij die rol wel opgepakt en van de voorzitter gekregen. Het tweede bestuurslid vertrouwde blindelings op de voorzitter en was enorm verbaasd toen het spel werd ontmaskerd. Het drietal ging af en toe met buikpijn naar het werk, maar niemand had het bewustzijn en/of de moed om dit uit te spreken of te onderzoeken.

In het voorbeeld van het schoolbestuur is te zien hoe lastig het is om leiderschap te tonen (op het gebied van de echte uitdaging tussen elkaar aangaan), ondanks dat men een leiderschapspositie heeft gekregen. In overdrachtelijke zin dansen zij om hun stoelen heen, ze kijken weg van de essentie. Geleid door de wetten van dit specifieke systeem. En ja, wellicht zou je van de hoogste in rang verwachten om voor te gaan, maar als die het dan niet kan of doet, heb je zelf een keuze. En die begint bij het onderzoeken van en verantwoordelijkheid nemen voor je eigen ongemak.

Vanuit systemisch perspectief ben ik van mening dat leiderschap een persoonlijke en een collectieve dimensie kent. Er is een wisselwerking tussen persoonlijk leiderschap en een veld waarin leiderschap zich kan ontplooien. Leiderschap ontstaat in sociale interactie, het is een proces waarin een groep zich wel of niet naar elkaar opent, wel of niet in verbinding treedt (in een dialoog of door een ander creatief proces) en de eigen geschiedenissen en conditioneringen van het veld ten goede leert keren. Dit laatste is – als de groep samen tot een sprong in bewustzijn komt – ten diepste een voorbeeld van een co-creatief proces. Het is bijzonder om dat mee te mogen maken bijvoorbeeld in een opleidingsgroep. Als we samen de optimale omstandigheden creëren om elkaar te kunnen ontmoeten en er plotseling inzichten komen, de sfeer verandert of ineens een stuk werk kan worden verzet. Dat kan niet alleen. Het collectief bepaalt welk leiderschap zich kan tonen en het leiderschap vormt het collectief.

Ik wil proberen dit te illustreren aan de hand van het voorbeeld van een groep gorilla's in de jungle van Borneo[105]. Een groep gorilla's wil een weg in de jungle oversteken. Het volwassen mannetje, de *silverback*, gaat de groep voor. De jonge aapjes klimmen op de ruggen van hun moeders, die de silverback één voor één volgen. Verderop staat een vrachtwagen die wacht om te kunnen doorrijden. De silverback gaat op het midden van de weg staan tot de groep veilig de overkant heeft bereikt. Maar: wie of wat is hier nou werkelijk in de lead? Is het de silverback, de groep, de vrachtwagen(chauffeur) of de moederapen? We vertalen het thema leiderschap meestal naar individuele posities. De kunst is om anders te leren kijken. De gorilla's voegen zich vanuit verschillende rollen naar de onzichtbare wetten van de groep en vertonen allemaal een vorm van leiderschap EN volgerschap. Er is geen gorilla die zich (volgens mij) afvraagt: *Wil ik dit wel? Ben ik het eens met de manier hoe we het hier organiseren? Kan ik een groter aandeel in de bananenhandel krijgen als ik op het midden van de straat blijf staan?* De gorillaconfiguratie is een soort oerformatie net als in de stam of het menselijk gezin: met ouders, grootouders, kinderen. Rollen zijn er bepaald. Je kan niet of slechts beperkt uit een rol stappen. De dieren in de roedel volgen de wetten van het systeem. Er is een balans in de verschillende behoeftes die voor alle leden van de groep klopt, niemand voelt zich tekortgedaan. Deze oerwetten zijn bedoeld om de groep als geheel te laten overleven. Leiderschap in die zin – en de toelaatbare vorm van leiderschap – zit dus in het collectief; in het onderliggende besturingssysteem, als het ware. Het systeem bepaalt in het geval van de gorilla's de mogelijkheden tot leiderschap.

Gorilla's kunnen over het algemeen weinig bijdragen aan het verder ontwikkelen van onderliggende wetten. Hier ligt in potentie een groot verschil met de mens. Anders dan bij dieren hebben leden van een menselijk systeem – op alle posities – de mogelijkheid om het stuur van verandering zelf in handen te nemen. Of je nu de taak hebt om kantoren schoon te maken of het college voor te zitten. Als leidinggevende of als leidingnemende. Hoewel de plek in het systeem invloed op ons en onze mogelijkheden uitoefent, worden we niet helemaal door het systeem gedetermineerd. We hebben de keuze om een onderliggend systeem

bewust of onbewust in stand te houden of mee te vormen richting een nieuwe orde, een andere bestaansgrond.

Het is de eerste avond van mijn MBA-groep op Nyenrode. Men kent elkaar nog nauwelijks en de sfeer is nog aftastend. Op de eerste avond organiseer ik altijd een 'literair café.' Ik vraag de deelnemers om iets persoonlijks met elkaar te delen en dat dan te koppelen aan een persoonlijk verhaal. Een gedicht, boek of film… maakt niet uit. Vaak nemen mensen twee dingen mee: Iets 'leuks' en iets dat hen echt raakt. Ze kiezen dan pas op de avond zelf, in het moment wat te delen. De ervaring leert dat op gegeven moment altijd iemand opstaat met 'het echte verhaal': over een ziek kind, een burn-out, een scheiding of een geweldig weekend met een dementerende moeder. Steeds weer leidt dat tot de ommekeer – de sprong – in de groep. Alsof dan de hele groep in een ander bestaansgrond landt. Daarna is het ijs gebroken. Deze keer is het een jonge, goed uitziende iets 'te' afstandelijk overkomende dame met een belangrijke positie bij een bank. Zij laat een vakantiefoto zien van haar en haar partner in Peru. "Ik heb er nog nooit in een groep over gesproken", begint zij. "Dit was vijf jaar geleden op huwelijksreis. We zaten in een bus vol mensen en botsten frontaal…"

Ook gaat het niet alleen, voor de mens is er iets meer ruimte voor leiderschap vanuit het individu. We kunnen onderdeel zijn van het probleem of onderdeel van de oplossing. Steeds weer opnieuw, zijn wij bij machte dat te doen, zoals Hannah Arendt dat beschrijft in 'De menselijke conditie' (1958). In essentie heeft leiderschap te maken met het werkelijk in- en aannemen van deze macht die bij een rol of positie hoort – met alle consequenties van dien.

Leiderschap en macht

Volgens Hellinger (1998) ontstaat macht als er een verschil is tussen een behoefte aan de ene kant en de mogelijkheid om die behoefte te bevredigen aan de andere kant. Als iemand een bepaalde behoefte heeft en iemand anders die kan bevredigen, dan heeft die laatste op dit punt 'macht.' En dat is goed zo. Leiderschap kan niet zonder macht. En groepen mensen, relaties en systemen zijn ook nooit zonder macht, want we zijn altijd met elkaar verbonden en op verschillende manieren van elkaar afhankelijk. Macht kan aan diverse bronnen worden ontleend, meer kracht, meer kennis, meer bewustzijn, meer technologie, meer durf of meer geld. Bovendien is macht onderhevig aan een continue dynamiek. Soms vindt de verandering in een machtsbalans merkbaar plaats

door een proces van impliciet of expliciet onderhandelen. Soms gebeurt de verschuiving ondergronds, zogenaamd informeel. Het overnemen van de macht van elkaar en het veranderen van de onderliggende verhoudingen kan ook spanning oproepen. Dat is logisch. Het mag of moet soms ook even kunnen schuren. Ik mag iets anders willen of vinden dan jij, ook al is dat misschien ongemakkelijk. We moeten conflicten niet vermijden, dan gaan ze juist ondergronds, maar leren ze productief te maken. De vraag is altijd: hoe komen we samen tot overeenstemming? Kunnen we omgaan met verschillen en met een nieuwe balans? En zijn we bereid om de consequenties van (impliciete) onderhandelingen te accepteren? Of schieten we onmiddellijk in oude overlevingsmechanismes – aangeleerde plekken? Durven en kunnen we de macht die bij onze 'plek' hoort te nemen? En de macht van de ander te aanvaarden?

Het niet-uitoefenen van macht die bij een plek hoort is uiterst destructief. De silverback gorilla is op dit moment de sterkste, dus hij kan de groep het beste verdedigen. Kinderen hebben behoeften en de ouders hebben de macht om hierin te voorzien. Stel je voor dat de silverback beslist een baby op zijn rug te zetten en het aan een zwangere vrouw overlaat om midden op de straat te gaan staan...

Ik ben in gesprek met enkele begeleiders van de opleiding Media en Communicatie. Het is de opleiding die het jaren geleden zo te verduren had in de zogenoemde Inholland-affaire, waarin blijkbaar ten onrechte certificaten zijn uitgereikt. De opleiding en haar mensen deden hun uiterste best om hier weer bovenop te komen. Er ontstond een nieuwe, zeer gedegen afstudeerrichting. In dat gesprek kwam 'het nieuwe onderwijs' ter sprake. In dit onderwijs zijn docenten steeds meer begeleiders. Minder overdacht van algemene kennis en meer focus op het proces. Dit leek de docenten onzeker te maken. 'Kennisoverdracht' is veel beter meet- en controleerbaar dan bijvoorbeeld 'persoonlijke groei.' Immers, was men niet jaren geleden juist afgestraft op verschillen in individuele beoordeling? En "Mogen we in het nieuwe onderwijs dan onze kennis helemaal niet meer vertellen?", vroeg één van de docenten….

In dit voorbeeld zou het een teken van slecht (bege-)leiderschap zijn als de studenten niet zouden kunnen profiteren van de aanwezige kennis van de docenten. Het is de taak van de begeleider om een landingsbaan te creëren zodat kennis bij de studenten kan landen en dat is de ene keer 'gewoon vertellen' en de andere keer 'zelf laten zoeken.' Het besluit om in het moment het een of het ander te doen kan en mag men niet uit handen geven. Dat is juist 'de beweging naar de stoel', het leiderschap

dat bij docent zijn hoort. Wel kan men de consequenties van het handelen onderzoeken en samen met collegae daarover reflecteren. Hoe het bijvoorbeeld voelt om onzeker te zijn met betrekking tot wat de nieuwe rol inhoudt. Men staat hierin niet alleen.

In veel organisaties wordt macht te weinig of inadequaat ingezet. Mensen zijn óf bang om macht in te zetten óf misbruiken het op een autoritaire manier. Ik zie een permanent 'onthand zijn' op dit gebied. Men lijkt gewoon niet te weten hoe en ook niet waar met de zoektocht te beginnen.

Steeds weer krijg ik dezelfde soort vragen. "Hoe motiveer ik mijn medewerkers? Hoe krijg ik 'ze' mee?" Een teamleidster van een groep die verantwoordelijk is voor het regelen van buitenlandstages voor studenten, is wanhopig. De officiële taak van het team is veranderd. Van het regelen van zoveel mogelijk stageplekken die dan doorgegeven worden aan de opleidingen (vroeger) tot het als stagebureau ervoor zorgen dat studenten zo goed mogelijk terechtkomen in verschillende stagebedrijven (nu). Er blijkt een overschot aan stageplekken te zijn, maar deze stageplekken bieden geen goede context waarin studenten kunnen groeien. Een en ander betekent ook dat het contact tussen de 'acquisiteurs' en partners (de opleidingen en de studenten) moest worden geïntensiveerd. Hiervoor werden spreekuren ingeroosterd en werden de vroegere acquisiteurs gedeeltelijk verantwoordelijk voor het contact houden met studenten in het buitenland.

De teamleden, en in het bijzonder een dame die de meeste stageplekken acquireert, gingen hiertegen in verzet. "Wij hebben het al zo druk, weet je wel hoeveel tijd het onderhouden van een buitenlands netwerk kost?" en "Ik haal mijn targets ruimschoots, laat de mensen die bijna niets binnenhalen met de studenten praten." De teamleidster had al op alle manieren geprobeerd om de betreffende dame op andere gedachten te brengen. Zij ging in gesprek met haar. Zij organiseerde 'heisessies' met het hele team, ze haalde haar eigen directeur erbij. Maar niets leek te helpen en de sfeer in het team werd geleidelijk aan om te snijden. Zodoende kreeg ik van haar (de teamleidster) en haar directeur de vraag om het team te begeleiden: 'Dit team functioneert niet en er is een dame die ….' Begon het gesprek.

Het enige wat de teamleidster en de directeur nog niet hadden gedaan was naar hun eigen leiderschap kijken. Hun eigen verhouding tot 'macht' en hoe deze beelden over macht zijn ontstaan in hun eigen biografie. Zij waren ervan doordrongen dat leiderschap in gezamenlijkheid moest

plaatsvinden (zogenaamd zelfsturend). Tijdens het intakegesprek met mij als adviseur irriteerden de teamleidster en directeur zich mateloos aan het gedrag van het desbetreffende teamlid. Tegelijk leek de directeur met een probleem te zitten: "Ik kan haar niet slecht beoordelen want ze doet het zo goed." Hij voelde zich onmachtig, want hij had noch de bevoegdheid noch de argumenten om haar aan te spreken. Hij delegeerde het aanspreken in eerste instantie aan de teamleidster. Deze teamleidster was echter primus inter pares in een op papier zelfsturend team. Zij was officieel niet leidinggevend. Het was in dit vacuüm van gezag dat de betreffende dame de plannen tegenwerkte.

Het is ook op dit soort aspecten van rolambiguïteit waarin menselijke systemen verschillen van de hierboven beschreven roedels. De dierlijke roedel duldt geen ambiguïteit rond machtsthema's. In de meeste organisaties is het echter aan de orde van de dag. Waar dieren onmiddellijk reageren en de machtsbalans zullen herstellen, kunnen mensen onheldere en ambigue kwesties jarenlang laten doorsudderen, zoals het voorbeeld van de bestuurscrisis liet zien. Geen verantwoordelijkheid nemen met de daarmee verbonden macht, heeft echter consequenties op de onderstroom. "Laat me zien in hoeverre leiders verantwoordelijkheid nemen voor de consequenties van hun handelen", zei Wibe Veenbaas in een van zijn workshops. "Dan weet ik hoe veilig het is op de werkvloer." Wibe doelt daarmee enerzijds op de consequenties van het bewuste en het onbewuste deel van het handelen. Dus, ook de aspecten die niet aan de oppervlakte zichtbaar zijn maar die in de onderstroom spelen en voor buikpijn zorgen.

Anderzijds gaat het om de moed om in een proces het eigen aandeel onder ogen te durven zien, en verantwoordelijkheid te nemen voor de consequenties of het resultaat van het handelen. Dus ook voor resultaten van handelen die onvoorzien waren, zoals besluiten die minder goed uitpakten of zelfs achteraf fout blijken. In het voorbeeld van de directeur en de teamleidster het vacuüm dat ontstond rond leiderschap door de rollen niet helder te communiceren, de groeiende weerstand, de sfeer in de organisatie, het gebrek aan samenwerking of collegialiteit. Vaak zit een wereld tussen de abstractie van het bedenken en de weerbarstigheid van het uitvoeren. Dat herkennen en daarvoor verantwoordelijkheid nemen vereist kwetsbaarheid, een goed dat nog steeds schaars is in vele teams en organisaties.

Een en ander heeft volgens mij te maken met de ontwikkelingen zoals ik die heb beschreven in voorgaande hoofdstukken: De Toren van Babel

als een oervorm hoe we macht en arbeid verdelen en daaraan verbonden oerconflicten; onze persoonlijke conditionering, in combinatie met de wijze waarop we werk en organisaties sedert honderden jaren hebben ingericht; onze verleiding ten prooi te laten vallen aan onze overlevingsmechanismes en de neiging van het collectief om dit te belonen. Het oerconflict is niet meer en niet minder het gevolg van een onvermogen om op een constructieve manier met verschil, en in het bijzonder met macht en machtsverschillen, om te gaan. Hellinger (in Grochowiak, 2020) geeft een voorbeeld van een doktersbezoek. Als iemand naar een arts gaat, is men doorgaans blij als deze zijn macht uitoefent. Deze macht heeft betrekking op kennisverschil en een advies voor iemands gezondheid. Daarbuiten heeft de arts geen macht over de patiënt. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat de patiënt de burgermeester is van de stad waarin de arts woont. Op dat veld, als het bijvoorbeeld gaat om burgerzaken, is de macht omgedraaid. Macht is dan direct gerelateerd aan een product, dienst of behoefte. Als dit transparant is, is leidinggeven en leiding nemen een vanzelfsprekend gevolg van de relatie. In een organisatie is macht echter vaak vastgezet in posities en dat maakt het ingewikkeld. Er zijn nauwelijks gelegenheden waarin een werknemer tijdelijk en ook officieel de macht over een leidinggevende kan hebben. Deze vaste deling en verdeling van macht brengt het gevaar met zich mee dat de macht corrumpeert. Men probeert zich aan de positie vast te houden. Eigenaarschap wordt dan een schaars goed.

In het Zwitserse leger zat ik bij een bataljon in de bergen. In de kazerne volgden wij een jonge nog onervaren officier. De man was net afgestudeerd als ingenieur en deed in het leger – zo goed als hij kon – zijn eerste ervaringen op als leidinggevende. Tijdens een oefening werden wij 's nachts met helikopters naar de zwaar besneeuwde top van een berg gevlogen, om eerst een provisorisch kampement te bouwen en, als het licht werd, van daaruit onze weg terug te vinden. Het was vrieskoud, er woei een harde wind en het was aardedonker. We hadden geen idee waar we waren. Iedereen keek afwachtend naar de officier, die gespannen van alles leek te verzinnen om te doen. Onder de soldaten was een ervaren gids die de omgeving als geen ander kende. De officier leek nog heel even aan zijn positie vast te willen houden, maar binnen een uur stond de soldaat informeel aan het roer van het bataljon. Het ongemak droop er bij de officier van af, maar hij was zichtbaar blij dat er iemand was die de touwtjes in handen durfde te nemen.

Gezonde, constructieve uitoefening van macht is doorgaans macht in beweging. In een team bijvoorbeeld kunnen behoeftes veranderen en

KADER 26 – MILAREPA

Lang geleden leefde een beroemde Tibetaanse leraar en dichter. Zijn naam was Milarepa. Milarepa die tientallen jaren gestudeerd en gemediteerd had, reisde nu het land door om barmhartigheid en mededogen te onderwijzen aan de dorpelingen die hij tegenkwam. Hij doorstond ontberingen, moeilijkheden en verdriet en maakte deze onderdeel van zijn pad naar bewustwording. Na lange omzwervingen was het tijd om terug te keren naar het hutje dat hij thuis noemde. Alle herinneringen had hij zorgvuldig bewaard en opgeborgen in zijn hart. Echter, toen hij zijn huis wilde binnengaan, trof hij het aan vol monsters. Verschrikkelijke, angstaanjagende demonen, waarvoor de meeste mensen meteen op de vlucht zouden slaan. Maar Milarepa was niet zoals de meeste mensen. Driemaal haalde hij diep adem, in en uit, en richtte zich tot de demonen. Volledig aanwezig en bewust. Hij keek elk van hen diep in de ogen, boog toen met diep respect en zei: "U bent hier in mijn huis, waarde gasten. Ik eer u, en stel mij open voor wat u mij kunt leren." Zodra hij deze woorden had gezegd, verdwenen alle demonen, op vijf na. Degenen die bleven waren misschien wel de meest wanstaltige monsters. Milarepa boog toen nog een keer en begon een lied voor ze te zingen. Een zoete melodie uit compassie voor de wijze waarop de beesten geleden hadden en nieuwsgierig naar wat zij nodig hadden en hoe hij hen zou kunnen helpen. Terwijl de laatste tonen zijn lippen verlieten, verdwenen vier van de gedrochten in het niets. Nu was er nog slechts één monster over. Zijn giftanden dropen van het kwaad, zijn neusgaten spogen vuur, zijn geopende kaken ontblootten een donkere, stinkende keel. Milarepa stapte op de demon toe, ademde diep in zijn onderbuik en zei met rustig mededogen: "Ik moet uw pijn begrijpen en wat het is dat u nodig hebt om geheeld te worden." Toen legde hij zijn hoofd in de bek van het monster. Op dat moment verdween ook deze demon en was Milarepa eindelijk thuis. Uit: Dawna Markova, (1994) eigen vrije vertaling •

zou de macht dus ook moeten kunnen mee veranderen. De ene keer is de ene expertise nodig en dan weer het vakmanschap van de ander. Als macht wordt vastgezet of zodra iemand macht uitoefent zonder dat daaraan een directe behoefte is gekoppeld, dan wordt de relatie autoritair. Een deel van de macht gaat dan ondergronds, bijvoorbeeld door het uitoefenen van informele macht zoals roddels, weerstand of *pocket veto's* (door ja te zeggen en nee te doen). En dat is waar mensen zich aan ergeren en organisaties mee in de problemen komen. Het is met betrekking tot dit soort patronen en verhoudingen dat we op zoek moeten naar nieuwe vormen van organiseren. Waarin authentiek leiderschap de richting moet wijzen.

Het lijkt wel alsof we enerzijds bang zijn om werkelijk macht te aanvaarden en uit te oefenen en anderzijds bang zijn om macht te verliezen, als we deze al dan niet al tijdelijk uit handen geven, net als de Zwitserse officier in mijn voorbeeld. Ik denk dat we de angst voor onze macht – wakker verantwoordelijkheid nemen voor onze rol in een collectief – in de bek van het Monster moeten leggen (zie tekstkader 26). En daar is moed voor nodig. Moed om persoonlijk te worden.

Leiderschap is altijd persoonlijk

Daarmee kom ik tot het laatste punt dat ik rond leiderschap wil belichten. We kunnen leiderschap niet ontkoppelen van wie we zijn als mens. Ik moet doorgaans grinniken als ik word uitgenodigd om een workshop persoonlijk leiderschap te geven. "Bestaat er dan 'onpersoonlijk' leiderschap?", vraag ik dan. En natuurlijk begrijp ik dat er ook andere aspecten aan leiderschap zijn, zoals inhoudelijke expertise rond onderwijskundig leiderschap. Deze horen voor mij echter bij een positie of een vak. We noemen dat eerder managementvaardigheden. Leiderschap betekent de expertise adequaat in te zetten, de macht die bij een plek hoort werkelijk uit te oefenen en de moed om de consequenties van de eigen acties (en de doorwerkingen daarvan) te aanvaarden. Daarmee wordt ook helder dat we leiderschap niet kunnen ontkoppelen van persoonlijke ontwikkeling: de reis naar binnen en naar buiten. Het gaat om het vermogen om zoveel mogelijk als 'heel mens' op de stoel te gaan zitten en van daaruit antwoord te geven op de dagelijkse gebeurtenissen die op je afkomen. 'Spührdenkend', in contact met de wereld om ons heen. Leiderschap heeft in die zin ook lidmaatschap nodig. We dienen 'verbonden' te zijn. Dat kan niet zonder enig bewustzijn over de onbewuste en ingenieuze maniertjes die wij als mens *binnen* (in onszelf) hebben ontwikkeld om onze verantwoordelijkheid daarbuiten te omzeilen, zoals beschreven in hoofdstuk 4 en 6. De reis om bijvoorbeeld de eigen verhouding tot autoriteit en het nemen van macht te onderzoeken. Zeker in bestuurlijke posities en in het management lijkt mij persoonlijk werk horen bij de opgave. Want leidinggeven is in eerste instantie mensenwerk.

Zo kan ik in het hierboven geschetste voorbeeld van het schoolbestuur één op één de persoonlijke verhalen terugzien van de betrokken spelers, die verklaren waarom het politieke spel werd gespeeld zoals het werd gespeeld en in stand werd gehouden. De één kwam uit een sterk intellectueel gezin dat zogenaamd harmonieus was, maar waar ongemakkelijke issues niet werden besproken. De ander kwam uit een nest waarin de ouders failliet waren gegaan en waar baanzekerheid dus boven alles stond. En de derde leerde in zijn jeugd 'te ritselen en te regelen' omdat de ouders hun verantwoordelijkheid niet namen.

Wie als lid van een organisatie niet bereid is om het eigen bewuste en onbewuste handelen te onderzoeken – de reis steeds weer aan te gaan – loopt het risico het eigen verleden in de ontmoeting met de ander telkens weer te herhalen, daardoor de werkelijke verantwoordelijkheid in het moment te ontlopen en uiteindelijk de groei van groep of organisatie

in de weg te staan. Of we nou bestuurslid, directeur, teamleider, docent of begeleider zijn. Hjort (2010:25) verwoordt dat op de volgende manier:

"Wij dragen in ons leiderschap een bepaalde dynamiek over. Deze achterkant van de dynamiek – die zich in interactie met anderen manifesteert – bepaalt de beweging van het systeem dat hij leidt. Het is datgene waar wij met de rug naartoe staan, wat wij zelf niet zien of zijn vergeten, maar wat in sterke mate de ontmoeting met anderen bepaald. Onze achtergrond beïnvloedt ons innerlijk kompas; op het raakvlak van de persoonlijke en zakelijke identiteit doen langvergeten verhalen van zich spreken. Het advies om het zakelijke en persoonlijke leven te scheiden, blijkt een onmogelijke taak. We nemen onze huizen van herkomst en het script van ons familieverhaal mee in ons leiderschap. In de ontmoeting zetten we de ongeschreven wetten van ons verhaal, de geboden en verboden en de verborgen dynamieken neer. Zo boren wij allen de ontwikkeling van de organisatie en haar leden aan, maar belemmeren hen onbewust en onbedoeld evenzeer."

De invloeden vanuit de achtergrond, zoals Hjort de persoonlijke geschiedenissen noemt, op het zien, denken en handelen in het hier en nu zijn niet eenvoudig te doorgronden en te doorzien. Het is geen gemakkelijke weg. Maar steeds meer leer ik hoe helpend het is om dit liefdevol, met humor en met creativiteit in de praktijk aan te gaan. Zeker in contact met jonge mensen. Groeien 'op weg naar de beste versie van jezelf' hoeft zeker niet 'zwaar' te zijn. In tegendeel. Creativiteit is een sleutel hierin. Dit proces kan alleen in *verbinding* met de mensen, de organisatie, de wereld om je heen. Je eigen beste versie bestaat niet in een vacuüm. Daarom ben ik ook niet bang dat mensen – die deze weg zuiver aangaan – opzettelijk iets doen wat de ander of wereld schade toebrengt. "Het is onmogelijk om niet het goede te doen als je het eenmaal kent" zou Socrates hebben gezegd. Voor hem was onwetendheid – in de zin van slaap of trance – het grootste gevaar.

Leiderschap is in mijn ogen vooral een energetisch, psychologisch, psychodynamisch en groepsdynamisch fenomeen, en niet zozeer een vraag van posities, structuur of een organogram. In principe is elke beweging – hoe klein en onopgemerkt ook – die in een systeem leidt tot meer verbondenheid (in plaats van gebondenheid) een daad van leiderschap. Wellicht is het zo dat we in leidinggevende functies iets meer aan moed durven te verwachten om het leiderschap aan te gaan, om de macht van de positie te aanvaarden. Vragen die ik mijzelf doorgaans stel bij het beschouwen van een casus, is of het handelen van de betreffende

persoon de autonomie in het systeem vergroot of verkleint. *Maakt mijn handelen het systeem sterker of zwakker?* Het handelen kan een besluit zijn over een vernieuwende vorm van opleiden van een directieteam of een moment van spontaan contact bij de koffieautomaat. Leiderschap is niet iets verhevens of groots, maar een zaak van het hart.

7.3 Authentiek leiderschap als praktijk

'Inspiratie bestaat, maar het moet ons werkend aantreffen'.
Pablo Picasso

Ik ervaar de weg naar authenticiteit in huidige organisaties als een *road less traveled*. Het Franse woord *courage* verwijst naar het hart (coeur) en naar moed. Moed om in onze kracht te staan. De macht te aanvaarden die hoort bij wie we zijn en wat we doen met alle consequenties van dien. Ook al worden we afgewezen, afgekeurd of ontslagen.

'Wat ons angst inboezemt is tevens een poort tot transformatie. Het vraagt compassie en moed om ons los te maken van oude conditioneringen en te vertrouwen op een creatieve stroom. Om onzekerheid, ambiguïteit en niet-weten te omarmen als er geen snelle antwoorden in onszelf te vinden zijn. Om kwetsbaarheid toe te laten als we onze façades laten vallen. Om onze uitgangspunten en overtuigingen niet te totaliseren maar onszelf en onze omgeving te leren onderzoeken en bereid te zijn tot heroverweging van onze opvattingen.

Om afgesplitste delen van onszelf, de schaduwzijde die we liever niet aankijken, waar we zo'n gruwelijke pesthekel aan hebben, niet te negeren of te verdraaien, maar beetje bij beetje op ons bordje te nemen, te doorvoelen, te integreren en zo te helen. Om alleen te durven staan als het gaat om een waardevol goed, én met anderen in verbinding te blijven ook al worden we voor gek versleten. Om jezelf te durven zijn, je eigen gave te koesteren zonder je in uniciteit te wentelen, in fantasieën te verdwalen, jezelf tot een eenzame held te verklaren en daardoor je opgave te vergeten' (Thölke & Van Nieuwenhof, 2020:28).

Om net als Milarepa je monsters te onderzoeken en wellicht zelfs ons hoofd in de muil van de grootste draak te leggen.

In dit boek ten geleide van mijn lectorale rede heb ik authentiek leiderschap in verschillende bewoordingen beschreven als een proces en niet als een 'ding.' Authentiek leiderschap betekent de moed hebben om zichzelf als waarnemer te onderzoeken tegenover de ander en het

andere. Zichzelf trachten te zijn in verbinding met de wereld. De dialoog aangaan rond dat wat wel of niet goed is. De moed tonen tot macht en de consequenties dragen als het misgaat. Daarin verbind ik authenticiteit en leiderschap. Dienstbaar aan jezelf en aan de ander. Ik kan het niet nog kwetsbaarder en concreter formuleren dan dit.

Het wel of niet in een authentieke beweging stappen is voelbaar in het lijf. Authentiek leiderschap is in essentie een geleefde en doorleefde praktijk en is maar deels uit te leggen in een boek of een rede. Het is geen abstracte kennis maar een 'weten' dat verbonden is met ervaring, wat voelbaar is in een andere bestaansgrond.

Voordat ik afsluit met enkele gedachtes over de komende jaren wijs ik op een aantal oefeningen die volgens mij de richting kunnen wijzen op weg naar authentiek leiderschap. De oefeningen kunnen worden gelezen als voorbeelden en dienen hopelijk als verduidelijking. Maar je kunt natuurlijk ook de oefeningen zelf doen, eventueel onder begeleiding. Met het een en ander kan zinvol, alleen of met collegae, worden geëxperimenteerd. Laat je inspireren. De oefeningen worden achterin dit boek nader toegelicht.

1. Wie is je eerste leider? (oefening 3)
In deze oefening maak je door het schrijven van een gedicht verbinding met dat wat je gevormd heeft als leider. Het meer of minder verborgen verhaal dat mede je leiderschap in het hier en nu bepaalt.

2. Plekbesef (oefening 4)
Deze oefening laat je fysiek ervaren hoe je met 'macht' omgaat. Hoe je wel of niet uit je macht stapt in een bepaalde situatie. Wat daarin je overlevingsmechanismes zijn en hoe het voelt om in een zelfgekozen situatie wel of niet in je macht te staan.

3. De kleine reis (oefening 5)
In deze oefening maak je letterlijk de reis naar binnen en naar buiten. Vanuit een situatie die je aantreft in het leven van alledag maak je contact met dat wat de situatie nu in jou oproept. Door je te beseffen hoe je dit kent vanuit vroegere ervaringen pendel je actief en voelend tussen je eigen verleden en het heden.

8. De gave en de opgave van de onderzoekslijn Authentiek Leiderschap

"If you ask me what is the most important thing that I have learned about being a Haudenosaunee, it's the idea that we are connected to a community, but a community that transcends time. We're connected to the first Indians who walked on this earth, the very first ones, however long ago that was. But we're also connected to those Indians who aren't even born yet, who are going to walk this earth. And our job in the middle is to bridge that gap. You take the inheritance from the past, you add to it, your ideas and your thinking, and you bundle it up and shoot it to the future. And there is a different kind of responsibility. That is not just about me, my pride and my ego, it's about all that other stuff. We inherit a duty, we inherit a responsibility. And that's pretty well drummed into our heads. Don't just come here expecting to benefit. You come here to work hard so that the future can enjoy that benefit." Rick Hill Sr. (Tuscarora) Chair, Haudenosaunee Stabding Committee on NAGPRA[106]

Deze tekst is een inleiding in het gedachtegoed en legt een pril fundament onder mijn onderzoekslijn Authentiek Leiderschap. Veel gedachten zijn nog niet af. Het zijn niet meer en niet minder dan een aantal eerste contouren voor een spannende reis. Ik mag op weg met vele waardevolle en bekwame collegae. Daar verheug ik me op. Samenwerken is voor mij een belangrijk onderdeel van leiderschap. Een lectoraat (of: onderzoekslijn) is geen eenmanszaak maar een plek voor velen. De lector mag de plek beheren, hij of zij is niet de eigenaar.

Ik ben dit schrijven begonnen met de vraag '*Mag ik hier zijn?*' In het verloop van deze publicatie maak ik duidelijk dat het antwoord op deze vraag geen eenvoudig 'ja' of 'nee' is, maar een proces van onderzoek. Een reis naar binnen en naar buiten. Een reis waar ik mijn eigen geschiedenissen onder ogen dien te zien om in het hier en nu antwoord te geven op dat wat mij te doen staat. Om werkelijk verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor de plek als lector Authentiek Leiderschap van Hogeschool Inholland in het werkveld van de creatieve industrie.

In hoofdstuk 2 ging ik in op ontwikkelingen in onze maatschappij. De grote uitdagingen op globaal, maar vooral ook op lokaal niveau. De spanningen die voelbaar zijn – zo staat op het moment van schrijven het

nieuws bol van rellen door jongeren naar aanleiding van de ingestelde avondklok om corona te bestrijden – en het onvermogen of de machteloosheid die we voelen om met deze spanningen om te gaan.

"The human heart is the first home of democracy. It is where we embrace our questions. Can we be equitable? Can we be generous? Can we listen with our whole beings, not just our minds, and offer our attention rather than our opinions? And do we have enough resolve in our hearts to act courageously, relentlessly, without giving up--ever--trusting our fellow citizens to join with us in our determined pursuit of a living democracy?"
Terry Tempest Williams[107]

We leven in een spannende tijd waarin verandering noodzakelijk is. Als maatschappij, als instituten en organisaties maar vooral op persoonlijk niveau. We hebben als mens de neiging vast te komen zitten in onze denkbeelden en gedragspatronen. En in werk- en leefsystemen die we medescheppen.

De creatieve professional en de creatieve industrie brengen veel creativiteit en innovatiekracht bijeen om hierin een belangrijke rol te vervullen. Zij kunnen door hun werkwijzen, producten en diensten mensen, ja wellicht hele *communities* laten ontwaken. Voorgaan in het proces om uit gangbare automatismen te stappen en gewoonweg 'iets anders te doen.'

Ik introduceerde het systemisch perspectief als onderliggend concept om anders te kijken. Als mogelijke weg om de blinde vlek die wij hebben in beeld te krijgen als het gaat om het ondersteunen van transities in (eco)systemen. Systemen veranderen alleen als we dat doen vanuit een wakkere en liefdevolle plek. 'Vanuit het hart' zoals verwoord in het citaat van Williams. Daar te komen, dat is onze voornaamste opgave. Om te accepteren 'wat is' en van daaruit naar iets nieuws trekken. Een toekomst waarin creativiteit de ruimte heeft. Welzijn en welvaart.

Creativiteit speelt in transities een belangrijke rol. Het is de gave om meer vrijheid te creëren en een nieuwe ruimte te betreden. Vrijheid die ontstaat in verbondenheid. Samen vernieuwing creëren die goed is voor onszelf en voor de ander. Niet vanuit een ivoren toren maar liefdevol prutsend en ploeterend in het dagelijkse werk. Want authenticiteit is geen gelikt proces, het is een praktijk. Het is dan niets anders dan het *commitment* om voortdurend op zoek te gaan naar de beste versie van jezelf in verbinding met de wereld om ons heen. Authenticiteit geeft ons daarbij het nodige kompas voor gericht moreel of ethisch handelen. Om

samen een meer vitale toekomst te scheppen. Welke toekomst? Dat dienen we met elkaar uit te zoeken. Graag ontwikkel ik vanuit het lectoraat gedachtegoed, methodes en voorbeelden voor deze zoektocht.

Ik pleit in dit boek om ons te bezinnen en herbezinnen op de manieren hoe wij vanuit de creatieve industrie en daarbuiten antwoord geven op de maatschappelijke uitdagingen van onze tijd. Hoe wij georganiseerd samenwerken of hoe wij het onderwijs zo inrichten dat wij toekomstige creatieve professionals voorbereiden op een toekomst die zij zelf mede kunnen vormgeven. Tenslotte ligt op het gebied hoe wij met elkaar omgaan, in organisaties, tussen organisaties en instituten, in onze vrije tijd wellicht de grootste uitdaging van onze tijd, om nog eens het interview van Weiwei begin hoofdstuk 5 aan te halen. Wij worden gevormd maar we kunnen ook mee vormen!

Voor mij komen in het thema authentiek leiderschap een aantal thema's samen. Het belang van persoonlijke ontwikkeling, de kunst om samen te werken, het leren omgaan met weerbarstige systemen en het bekennen tot een ideaal, zonder idealen te gaan dogmatiseren. *Welke rol vervult onze organisatie in de samenleving? Op welke wereld willen we onze kinderen en studenten voorbereiden? Welke toekomst vinden we 'goed'? En wat vind ik/jij goed? Wat wil ik/jij?*

Ik word blij van het stellen van deze vragen waarop de antwoorden hopelijk helderder zullen gaan worden naarmate mijn lectoraat zich verder ontwikkeld. Daar ben ik nu nog niet.

En ook al weten we de antwoorden niet, we moeten het wel samen durven hebben over thema's als goed onderwijs, onze manier van organiseren, de maatschappelijke rol van de creatieve sector, goed leiderschap en begeleiderschap. Hoe wij als individuen en als groep kunnen ontwaken in een veld van in elkaar verstrengelde persoonlijke, politieke, economische of culturele geschiedenissen. En we moeten het thema 'macht' onderzoeken. Hoe wij ermee in het reine kunnen komen. Hoe we de moed kunnen tonen om eigenaarschap te nemen voor de positie die wij hebben, waar dan ook in het systeem. Dat is mijn idee van leiderschap.

Graag nodig ik huidige en toekomstige creatieve professionals uit om in te stappen in deze reis. Een reis waarin we zelf ook trachten zo wakker mogelijk te zijn. Al onze opleidingen kunnen hieraan een bijdrage leveren en dit proces ondersteunen. Niet door *quick fixes* en oppervlakkige instrumenten, maar door het werkelijk aangaan van partnerschappen in ons instituut en daarbuiten. En daarbij denk ik ook aan de studenten en studententeams die met ons werken aan maatschappelijke transitie.

Dit stelt ook hoge eisen aan de begeleiders van studenten en aan het inrichten van ons onderwijs. Hierbij hoort het experimenteren met het hier vertolkte gedachtegoed en het onderzoeksmatig ontwikkelen van instrumenten die dienstbaar zijn voor onderwijs en werkveld. Ik pleit daarmee ook voor andere manieren van onderzoeken, leren en organiseren. Ik denk aan speelse vormen zoals bijvoorbeeld beschreven in de oefeningen in dit boek. Lichaamsgericht, verbeeldend, activerend en voelend naast onze focus op concepten. Creativiteit komt in vele vormen. Graag wil ik de Muzen als inspiratiebronnen – schilderen, dansen, muziek, theater, poëzie – herwaarderen en introduceren in het proces van leren onderzoeken en organiseren. Hoe kunnen de Muzen bijdragen aan het leren over authentiek leiderschap?

Ik ben mij ervan bewust dat vele van mijn gedachtes fundamenteel zijn, wellicht voor sommigen te 'nieuw' en lastig te vertalen naar zijn of haar dagelijkse werk. In mijn eigen praktijk ervaar ik echter dat de concrete werkwijzen die vanuit dit conceptuele fundament ontstaan, in de meeste gevallen goed aanslaan bij de *common sense* van de mensen waarmee ik mag werken. Het lijkt ongemakkelijk en kwetsbaar, maar tegelijk raakt het de verlangens van zowel de ervaren collegae in organisaties als ook juist jonge mensen, en slaat het bij ze aan. Hierop wil ik voortborduren. Als illustratie nog een laatste kleine persoonlijke anekdote. Ik beschreef in de introductie mijn eigen ingewikkelde verhouding tot creativiteit. Hoe ik tijdens mijn eigen carrière mijn creativiteit dreigde te verwaarlozen. In mijn werk met jonge mensen heb ik dat gelukkig weten te keren. Ik leerde hoe creativiteit, kunst en spel uitstekende ingangen bieden om op pad te gaan naar authentiek leiderschap. Persoonlijke ontwikkeling hoeft niet zwaar te zijn. Het leven is bedoeld om 'licht' te zijn zonder te verzanden in oppervlakkigheid. Creativiteit brengt deze gave. Het mooie is dat bij het doorleven van onze innerlijke belemmeringen veel levensenergie vrijkomt. Er hoeft namelijk niet meer zo veel onderdrukt te worden en we kunnen ontspannen. Ik geloof dat – als we als mens en als collectief hierin stappen zetten – een enorm stuwmeer aan energie vrij kan komen. Voldoende om een hele reeks complexe maatschappelijke vraagstukken stukje bij beetje en op de menselijke maat te lijf te gaan. Er groeit een *elan vitale*, om met Bergson (1911) te spreken. In tekstkader 27 geef ik een voorbeeld waarin ik juist dit heb mogen ervaren.

Gedurende mijn eerste jaar als lector bij Inholland ben ik begonnen met enkele prille initiatieven die in de komende jaren worden uitgediept en uitgebreid. Ik wens mijzelf de moed toe steeds weer terug te keren naar die dienstbare plek. Dat ik de weldadige macht durf te grijpen die hoort bij mijn positie.

In het bijzonder ben ik mijn reis begonnen op drie gebieden. De eerste twee zijn het meest in elkaar verweven: onderwijs en organisatievernieuwing. Het derde gebied de rol van authentiek leiderschap van de (toekomstige) creatieve professional en de creatieve industrie in maatschappelijke transitievraagstukken vertolkt de reis naar binnen en de reis naar buiten naar het werkveld.

Onderwijs- en organisatievernieuwing

Het domein Creative Business van Inholland is sterk in beweging. Er is een inspirerende visie geschreven op weg naar een creatieve toekomst[108]. Deze visie heeft nu betekenis of lading nodig. Lading is iets anders dan het opsluiten van eigenschappen in een definitie. Het gaat bij laden om het gezamenlijk expliciet maken en delen van de intentie, de betekenis of bedoeling achter de woorden. Een visie is zoveel waard als dat ze wordt gedragen en geleefd. Zij wil landen in de harten van de betrokkenen, in het DNA van het dagelijkse onderwijs, het contact met de studenten, de officiële stukken, de vergaderingen, de gesprekken bij het koffieapparaat en de ontmoetingen in het werkveld. Het is de opdracht van dit lectoraat om dienend te zijn in dit proces. Begrippen als 'menszijn' in het curriculum en authenticiteit gezamenlijk te exploreren en te vertalen naar dagelijks handelen. In werkwijzen, instrumenten en gedrag. *Design thinking* niet louter instrumenteel te implementeren, als stapjes van een stappenplan, maar ontwerpprocessen vorm te geven als waardevolle leer-, creatie- en transformatieprocessen om lastige vraagstukken aan te gaan en tot zinvolle oplossingen te brengen. Deze te verbinden met het aspect van burgerschap en persoonsvorming, Bildung als het ware.

Inholland is voortvarend bezig om ruimte in de curricula te creëren voor multidisciplinair onderwijs. In dit onderwijs werken studenten van verschillende opleidingen in teams aan echte, zogenaamd authentieke vraagstukken. We doen dat in nieuwe leeromgevingen zoals *living labs*[109], waarin wij samen met het werkveld en gemeentes vandaag het onderwijs van morgen vormgeven. Dit onderwijs vraagt om meer dan het beheersen van theorie en het volgen van een ontwerpproces. De studenten hebben baat bij inzicht in en vaardigheden van persoonlijke

KADER 27 – LEREN DOOR LICHTHEID EN DIEPGANG TEGELIJK

Samen met een handvol studenten ben ik aan dek van de Opoe Sientje boot, het stamcafé van Bildung Nijmegen. We bespreken welke thema's studenten van nu het meest bezighouden. Al snel komt het thema op het omgaan met drukte. Bij één op de tien studenten blijken psychische klachten en zelfs depressies voor te komen. We besluiten dat thema bij de horens te vatten. We zoeken naar een vorm om aan te sluiten bij studenten én begeleiders. Al snel wordt het idee geboren om een theatercollege te ontwikkelen. Een speelse manier om thema's als drukte, stress en opkomende depressie voelbaar en bespreekbaar te maken. Er worden ter plekke verhalen gedeeld. Eerst algemeen en dan steeds meer persoonlijk en kwetsbaar. Bijna iedereen kent óf het thema aan den lijve óf kent iemand met 'zware gevoelens' in de nabije omgeving: een broertje, een vriend, een moeder. Er vloeien tranen, want de verhalen raken, ze zijn écht. Het verschil tussen begeleider en student vervaagt. Wij kennen het thema allemaal. Onder begeleiding van een regisseur ontwikkelen we daarna een aantal scènes. Allemaal voorbeelden uit ons eigen leven. De sessies ontwikkelen zich in een enorm intensief en creatief tempo. Er wordt gelachen en gehuild. In no time ontstaat een programma vol afwisseling, echtheid, humor en diepgang.

Kort voor de uitvoering haakt één van de studenten af. Te veel druk. Liefdevol en met begrip nemen anderen haar rol over. Niemand die zegt: "*Doe nou normaal! Doe je best, tanden op elkaar*". Dat maakt dat zij kan blijven, niet weg hoeft te vluchten. We werken onder andere met de vorm '*theatre of the oppressed*' van Augusto Boal. Samen met de toeschouwers creëren we ter plekke levende sculpturen rond thema's als werkdruk, ambitie, faalangst, het behalen van studiepunten. Het is indrukwekkend en hilarisch tegelijk. Alleen al het zichtbaar en bespreekbaar maken, het delen is van ongekende waarde. Het werd een onvergetelijke avond voor een volle zaal; nog nooit hebben we zoveel gelachen als op die avond rond het thema depressiviteit. •

en interpersoonlijke processen enerzijds en anderzijds het oefenen van systemische sensitiviteit rond de vraagstukken waarin zij bezig zijn. Vanuit mijn lectoraat wil ik onderzoeken hoe we deze vaardigheden onder jonge mensen kunnen verhogen zodat zij leren transities op lokaal niveau te versnellen. Wat slaat aan? Wat minder? En welke vormen ondersteunen het proces van onze studenten op hun weg naar authentiek leiderschap?

De rol van authentiek leiderschap van de (toekomstige) creatieve professional en de creatieve industrie in maatschappelijke transitievraagstukken

Leiderschap met een morele dimensie sluit ook aan bij de Kennis- en Innovatieagenda voor de creatieve industrie (Click.nl, 2020), het huidige en toekomstige werkveld van Creative Business. Om de gave en opgave van de huidige en toekomstige creatieve professional te onderzoeken in het aangaan van de grote maatschappelijke uitdagingen van onze tijd. De kunst om samen te werken (en dit als leider/door leiderschap te

ondersteunen) behoort tot de *enabling technologies* zoals benoemd in de innovatieagenda. Juist in deze tijden van crisis wordt de dreigende fragmentatie en daarmee kwetsbaarheid van de sector duidelijk. Het lectoraat rond authentiek leiderschap heeft ook tot doel de sector gericht te versterken. Op lokaal niveau in de regio door living labs, nationaal door samenwerkingsverbanden en op (inter)nationaal niveau door onderzoeksprogramma's te ontwikkelen die de rol van authentiek leiderschap in transitievraagstukken belichten.

Er is nog weinig onderzoek gedaan met betrekking tot de rol van leiderschap in complexe maatschappelijke vraagstukken (ecosystemen) en het verband tussen individueel en collectief leren (i.e. Bildung). In hoofdstuk 2 noemde ik dat de blinde vlek. Ik geloof dat de creatieve sector de gave heeft om de grote uitdagingen in onze maatschappij aan te gaan. Tegelijk hoop ik dat professionals vanuit creativiteit de opgave aanvaarden om daarin in de macht te staan. Graag neem ik vanuit mijn lectoraat deel aan deze reis.

Op zoek naar de beste versie van mezelf in verbinding met de wereld om mij heen!

Oefeningen

OEFENING 1
Vragen mbt de schaduw van organisaties

Oefening 1 geeft een aantal hulpvragen om meer voeling te krijgen bij de onderliggende besturingsmechanismes van een organisatie[74].

1. Ordening (leiderschapstaak: ordening herstellen/verhelderen!)
- Wat weet je over de ontstaansgeschiedenis en de start van de organisatie/het project? Zijn er bijzondere gebeurtenissen?
- Hoe speelt het thema leiderschap?
- Neemt de leidinggevende echt de leiding?
- Hoe helder zijn de taken en verantwoordelijkheden? /eigenaarschap?
- Hoe speelt het thema loyaliteit (bijvoorbeeld als er sprake is van detachering in een project) een rol?
- Wordt de leidinggevende serieus genomen en gerespecteerd door de teamleden/ medewerkers?
- Worden de besluiten van de leiding door de medewerkers/teamleden erkend? Of wordt er vaak op besluiten teruggekomen?
- Neemt de directie de verantwoordelijkheid voor/is de leider dienstbaar aan.....?
- Hoe gaat men om met verschillende belangen (deel/geheel)?
- Wordt hogere kwaliteit en kunde door minder kundige collega's erkend?

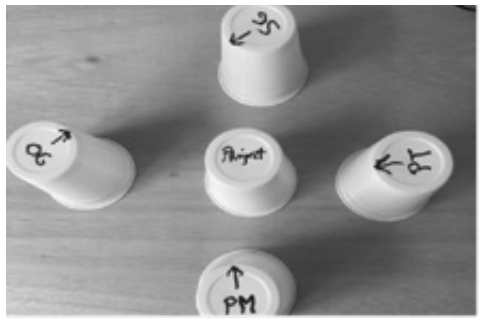
2. Plek (leiderschapstaak: insluiten wat van belang is/uit elkaar halen wat vermengd wordt)
- Wat is kenmerkend voor 'ongezond gedrag' in het project/de organisatie?
- Hoe ziet het project/de organisatie eruit over 5 jaar als dit niet verandert?
- Verboden: wat (wie) mag er vooral niet zijn/ worden gedaan om oké te zijn, wat wordt bij herhaling onderdrukt? ('dat hebben we liever niet') ... waar praten we liever niet over?
- Hoe gaat het team/organisatie om met ongemak, spanning, conflict?
- Welk gedrag tonen deelnemers om de verboden te omzeilen/te gehoorzamen?
- Mag je fouten maken?
- Wanneer er ontslagen vallen/mensen weggaan of als er een sterke fluctuatie is: wordt er positief over (oud-)medewerkers/ teamleden gesproken?
- Worden prestaties en resultaten gewaardeerd/gevierd? (Hoe?)
- Wordt er in het bedrijf/project /organisatie waarderend over de klanten/opdrachtgevers /toeleveranciers/ouders/ externe docenten gesproken?

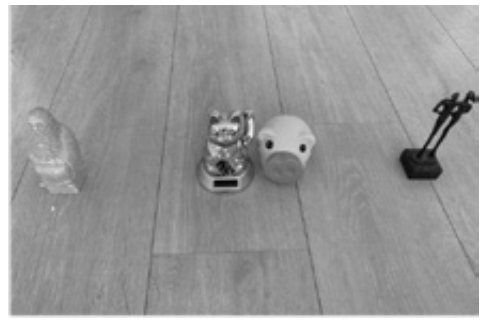
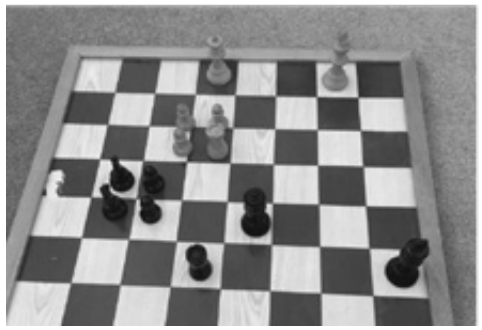
3. Balans geven en nemen (leiderschapstaak: de ervaren disbalans vereffenen)
- Voelen de medewerkers zich verbonden met het doel en het succes van het project/de organisatie?
- Hebben de medewerkers/teamleden/ docenten het gevoel dat zij voldoende betaald worden voor wat zij presteren? In tijd of in geld?
- Voelen de medewerkers/teamleden zich gezien?
- Hoe staat het met werkdruk? Ziekteverzuim? Overwerk?
- Doen medewerkers/projectleden uit zichzelf iets meer?
- Is de beloning redelijk in het vergelijk tussen de afdelingen/lagen?
- Worden de beoordelingsgesprekken/beoordelingen door beide partijen als eerlijk beleefd?
- Neemt de leiding ook persoonlijke risico's; is er betrokkenheid?
- Klopt de prijs-kwaliteitverhouding van jullie product/dienst voor de klanten (of studenten)?

OEFENING 2
Fysieke beelden van ingewikkelde situaties

Het fysiek verbeelden van een vraagstuk in een organisatie of team is een efficiënte manier om onbesproken aspecten bespreekbaar te maken. De afbeeldingen laten voorbeelden zien van groepen die online reflecteerden op zichzelf, als team in verhouding tot de opdracht. Ik vroeg de leden van een studententeam om met de middelen die zij nu direct ter beschikking hebben, een beeld te maken van de situatie die ze moeten oplossen. Ze kozen een voorwerp voor de verschillende stakeholders en zetten deze in verhouding tot elkaar. Ik gaf hen eerst enkele voorbeelden uit mijn werk praktijk en vroeg hen dan hetzelfde intuïtief voor hun eigen situatie te doen. Er was geen goed of fout. Het resultaat was zowel diepzinnig als hilarisch. Elke student deelde zijn of haar beeld en gaf aan wat het voor hem/haar betekende. Wat een beeld met je doet.

Tussendoor stelde ik een aantal systemische vragen, bijvoorbeeld 'wat wordt hier niet gezegd? of wie draagt hier het meeste verantwoordelijkheid? Wie of wat bepaald hier de gang van zaken? Het hielp de studenten zelfs in een online sessie onderlinge conflicten uit te spreken, de verhouding met begeleider en werkveldpartner te onderzoeken en de werkelijke bedoeling van een opdracht scherper te krijgen.



Een speelse manier om het online over de onderstroom in een project te hebben

OEFENING 3

Wie was jouw eerste leider?[110]

Je gaat in deze oefening een gedicht schrijven over leiderschap. Ja, een gedicht. Het schrijven van dit gedicht gaat je helpen *uit* je gewone gedachtepatronen te stappen. En schrik niet. Het gedicht hoeft niet te rijmen, het hoeft niet mooi te zijn, niet af en niet het beste wat je ooit hebt geschreven. We gaan het in twee stappen doen. Eerst verzamelen we het materiaal voor het gedicht (stap 1), daarna maken we het gedicht in een bepaalde vorm, die 'het Rondeel' wordt genoemd (stap 2). Ik leg het één voor één uit.

STAP 1

Verzamelen van het materiaal d.m.v. een creatieve schrijfopdracht (max 15 min.)
Een creatieve schrijfopdracht is een werkwijze waarbij je enerzijds verdwaalt in je gedachtewereld: beelden, fantasieën, herinneringen…. en anderzijds zonder veel nadenken alles opschrijft wat er allemaal in je opkomt. Belangrijk is om niet te stoppen met schrijven, ook al lijkt het op niets. Vertrouw gewoon alles wat in je opkomt aan het papier toe. Gevoelens, beelden, zinsneden, enzovoorts…

Ga ergens rustig zitten. Wanneer ik de oefening begeleid in een groep stel ik een aantal vragen – om je associaties op gang te helpen. Maar ze hoeven niet een voor een beantwoord te worden. Het zijn enkel suggesties die je helpen in bepaalde richtingen te zoeken.
Als je de oefening alleen doet, kan je de vragen eventueel van tevoren doorlezen en je mag ze daarna dan weer vergeten. Wat van belang is komt toch in je op. No worries…

Wie was mijn eerste of wie waren mijn eerste leider(s)? En wat heb ik van hen geleerd?

Maak hiervoor een (gedachte)reis van binnen, vanaf de plek waar je bent geboren, waar je bent opgegroeid, je ervaringen als kind, puber, tot je eerste banen.

Probeer je echt te verplaatsen en ook te voelen hoe het voelt of voelde als je bijvoorbeeld op je lievelingsplek in de ouderlijke woonkamer gaat zitten of op je bed in je kinderkamer. *Wat is de sfeer? Hoe is het licht? De geur? Het geluid? De temperatuur?*

Vragen die mij helpen zijn bijvoorbeeld (en ja, het zijn veel vragen, je hoeft ze echt niet allemaal te beantwoorden, laat je hooguit inspireren):

- Hoe is het voor je om weer 'thuis' te zijn?
- Wie kom je allemaal tegen? Vader, moeder, broers en zussen…. oma, opa…
- Wat zeggen ze? Hoe kijken ze?
- Valt je iets op of raakt je iets in het bijzonder?
- Als je de keuze hebt een van hen in gedachte te vragen 'wat goed leiderschap is?' Wie zou je vragen?
- Wat zou het antwoord zijn?
- Wie had thuis de leiding? Over welke aspecten (opvoeding, huishouden, inkomen, etc.)?
- En wie had werkelijk de leiding als je intuïtief zou moeten kiezen?
- En wie ging 'volgen' en op welke manier?
- Werd JIJ gezien en gehoord?
- Wat heb jij gedaan om 'te worden gezien en gehoord?'
- Wanneer deed je het 'goed' thuis? Waar kreeg je complimenten voor? (en van wie?)
- En wanneer deed je het 'echt niet goed'? Wanneer kreeg je (op welke manier dan ook) straf of afwijzing?
- Wat was 'done' en wat 'not done' in jouw familie?

- Wat was 'echt' belangrijk?
- Hoe ging men om met 'succes' en 'ambitie'?
- Met gek en 'doe normaal'?
- Met cognitie, denken, hoe met gevoel?
- Met blijheid en verdriet?
- Met harmonie en ruzie/conflict/spanning?
- Met intimiteit, passie en afstand?
- Met wat soort dingen kon je naar vader en moeder en met wat minder?
- Herinner je de 'lijfspreuken' van je ouders en grootouders? Iets wat ze steeds gingen herhalen? Verhalen met een boodschap die ze steeds weer vertelden?
- Wat was de plek van werk in jouw gezin? Hoe stond je vader erin, hoe je moeder?
- Hebben zij hun passie geleefd? Hun ambities bereikt?
- Hoe was de verhouding met 'autoriteit'?
- Mocht men 'macht' echt uitoefenen? Hoe?
- Wellicht ook de verhouding naar buiten: de buren, de schoolmeester, de burgermeester, de politie?

etc.

- Ga nu ook na hoe je school hebt ervaren, je verhouding tot je leraren, je medeleerlingen.
- En wat je tegenkwam in je eerste werkomgeving. Wat je makkelijk vond en wat lastig?
- Waarom waren mensen blij met je en waarmee minder?

Schrijf wat er in je opkomt, er is geen goed of fout; te veel of te weinig!!!

STAP 2

Het maken van een gedicht 'het Rondeel' (max 10 min.) Als het goed is heb je nu een of enkele vellen papier volgeschreven met losse – wel of niet samenhangende – kreten.
Dat is precies de bedoeling!

Het is nu tijd om een gedicht te maken. Neem hiervoor maximaal 10 minuten! Echt niet meer, want het wordt er niet beter op als je meer tijd investeert. En vergeet niet, het hoeft niet te rijmen, mooi te zijn of perfect. Juist niet! Lees eerst de instructie en volg die dan stap voor stap. Ik zal mijn eigen 'gedicht' als voorbeeld gebruiken.

Een Rondeel is een dichtvorm waarin een aantal hele regels herhaald worden. Gewoonlijk telt het rondeel 8 regels en zijn regel 1, 4 en 7 aan elkaar gelijk en regel 2 en 8. Schrijf eerst de cijfers 1 t/m 8 onder elkaar.

Zoek nu in je opgeschreven tekstfragmenten de zin op die voor jouw gevoel NU het belangrijkste is of die je bijzonder raakt en schrijf die zin drie keer op: Eén keer op regel 1, dan op regel 4 en nogmaals op regel 7 (je mag hooguit enkele woorden in die zin veranderen, evenals de volgorde van de woorden, maar dat hoeft dus niet). Ik zal het met mijn eigen verhaal voordoen.

1. Het leven had jou getekend en jij schilderde het leven
2.
3.
4. Het leven had jou geketend en jij vluchtte door te schilderen
5.
6.
7. Het leven had jou getekend en jij schilderde het leven
8.

Kies vervolgens in je stukje tekst een zinnetje (of deel ervan) dat voor je gevoel het meest bij je eerste zin hoort en schrijf dat op regel 2 en 8 (ook nu 'mag' je weer hooguit een paar kleine veranderingen aanbrengen).

1. Het leven had jou getekend en jij schilderde het leven
2. Jij gaf mij de kunst
3.
4. Het leven had jou geketend en jij vluchtte door te schilderen
5.
6.
7. Het leven had jou getekend en jij schilderde het leven
8. Jij gaf mij de kunst

Zo, nu is je gedicht bijna af. Leg je creatieve schrijfopdracht aan de kant. Op regel 3, 5 en 6 schrijf je dan nog drie verschillende zinnen (of delen van zinnen) die allemaal iets met jouw onderwerp te maken hebben.

Laat je fantasie de vrije loop. Het kunnen zinnetjes uit jouw oorspronkelijke tekst zijn, maar misschien bedenk je – al doende – wel nieuwe stukjes tekst die je beter vindt passen bij wat er al staat. Maak de zinnetjes niet te lang.

1. Het leven had jou getekend en jij schilderde het leven
2. Jij gaf mij de kunst
3. 'Volg je hart' was jouw boodschap toen je stierf
4. Het leven had jou geketend en jij vluchtte door te schilderen
5. Ik vluchtte in de gangen van mijn hoofd
6. Als een scherp mes had ik een oordeel op jou en op iedereen
7. Het leven had jou getekend en jij schilderde het leven
8. Jij gaf mij de kunst

Geef dan je gedicht nog een titel. En, als je klaar bent lees je je gedicht aandachtig en hardop voor. Vul de volgende zin intuïtief – dus in een keer en zonder te veel na te denken – aan:

Als ik werkelijk verantwoordelijkheid neem voor MIJ EN de Ander (mijn organisatie, mijn familie, mijn partners, mijn studenten) dan ga ik vanaf vandaag meer aandacht geven aan…..

Dit was mijn uiteindelijk gedicht:

Titel: Volg je hart!

1. Het leven had jou getekend en jij schilderde het leven
2. Jij gaf mij de kunst
3. 'Volg je hart' was je boodschap toen je stierf
4. Het leven had jou geketend en jij vluchtte in je atelier.
5. en ik vluchtte in de gangen van mijn hoofd
6. Als een scherp mes had ik een oordeel op jou en op iedereen
7. Het leven had jou getekend en jij schilderde het leven
8. Jij gaf mij de kunst

Als ik werkelijk verantwoordelijkheid neem voor MIJ EN de Ander (mijn organisatie, mijn familie, mijn partners, mijn studenten) dan ga ik vanaf vandaag meer aandacht geven aan….. Echt contact met mezelf en de ander!

Als je het samen hebt gedaan met iemand, grijp dan de gelegenheid om je gedicht aan elkaar voor te lezen. Maar let op. Ga het niet analyseren of bediscussiëren. Laat het zijn zoals het is. Als je getuige mag zijn van iemands gedicht, geef dan hooguit terug wat je raakt: 'In jouw gedicht raakt mij….'.
Niet meer en niet minder.
Veel plezier bij deze reis naar je volgende stap op weg naar authentiek leiderschap!

OEFENING 4

Plekbesef; in je kracht staan

Het doel van deze oefening is om door ervaring te leren wanneer je meer of minder in je leiderschap staat tijdens je werk en hoe dat voelt. Niet omdat het nu 'niet goed' is, maar omdat een fijne werkomgeving, een goede samenwerking en dergelijke, voortdurend om onderhoud vragen.

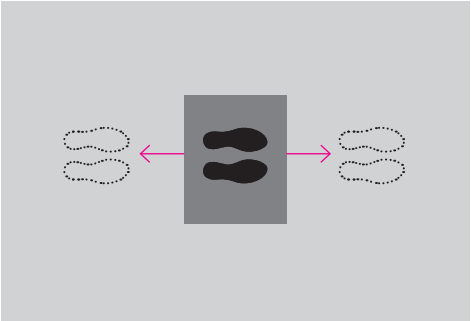
Ik werk graag met een plek op de grond om zowel beeldend, fysiek en cognitief met een vraag te kunnen werken. Ik leg bijvoorbeeld een stuk papier of een placematje op de grond voor je eigen plek in je afdeling, opleiding of team ten opzichte van bijvoorbeeld een student, klant, een leidinggevende of een lastige situatie. Dit concept komt voort vanuit het systemisch perspectief zoals beschreven in hoofdstuk 4.

Deze theorie gaat ervan uit dat mensen zich continu tot elkaar verhouden. Als iedereen in een afdeling vanuit zijn of haar plek handelt, dan zijn de relaties, verantwoordelijkheden en taken helder en is dat tenslotte goed voor iedereen. Het 'systeem' kan op kracht komen. Als we niet vanuit onze plek handelen krijgen we gedoe, zoals spanningen, verwijten, overbelasting, enzovoorts. Bovendien reageren we in een groep ook op elkaar. Is de één niet op zijn plek dan is de verleiding groot om zelf ook van je plek af te stappen. Als de drukte en de onduidelijkheden op een afdeling toenemen, is de kans groter dat mensen van hun plek afstappen.

Je kunt in deze oefening 'voor' je plek, 'achter' je plek of 'op' je plek staan. Alleen als je 'op je plek' staat, sta je werkelijk in je kracht. Hier kun je de invloed en macht uitoefenen die bij je positie passen. Daarbuiten nemen je overlevingsmechanismes het absoluut van je over. Meestal heb je zelf een voorkeursbeweging, dit kan natuurlijk ook afhangen van de situatie waarin je verkeert. Mensen die bijvoorbeeld gewend zijn om (te) veel voor de ander te doen, staan notoir voor hun plek. Zij ervaren deze plek als 'normaal.' Doen ze minder – ook al is dat goed voor de situatie – dan voelt dat als vreemd of men voelt zich zelfs schuldig. Ik noem deze beweging doorgaans de 'illusie van leiderschap.'

Je denkt dat het hoort iets snel op te lossen of snel te fixen. In werkelijkheid loop je het gevaar aan het echte probleem voorbij te gaan. Het enige wat je op korte termijn fikst is je kortstondig gevoel van ongemak (je doet tenminste iets). Wibe Veenbaas pleegde hierover te zeggen: "Je denkt iets voor de ander op te lossen, maar in wezen lost de ander door jouw actie op!" Oftewel, je voedt je eigen ego en vergeet daarbij de ander werkelijk te zien.
Let op. Het gaat hierbij om een 'houding' dus om een energetische positie. Het werken met een plek op de grond helpt om dit in je lijf te voelen en om tussen mensen een dynamiek zichtbaar te maken. In een teamvergadering stappen mensen niet letterlijk naar voren, het 'voelt' alleen zo. Dus je kan bijvoorbeeld de leiding nemen door (energetisch) naar voren te stappen OF door in je kracht te blijven staan.

Soms nemen mensen ook (quasi) de leiding, maar doen dit vanuit een krachteloze afstandelijke houding (achter het matje). Het is een oefening om te voelen 'of' en 'hoe' je bereid bent om je macht op een proportionele en gezonde manier uit te oefenen en hoe het voelt als je het wel of niet doet in een concrete situatie.



In je kracht staan

Onderzoek je neiging – uit je kracht plek

Beweging naar achter
- Oordelend
- Afwachtend
- Jezelf terughouden, inhouden, weerhouden
- Nemen (het is nooit genoeg) en tegelijk niet werkelijk kunnen aannemen (bijvoorbeeld door continu te zoeken wat niet klopt in een relatie of betoog)
- etc.

Beweging vanuit je Macht
- In je kracht
- In verbinding met jezelf en de ander
- Daadkrachtig; efficiënt
- Dat doen wat aan de orde is….
- Flow
- etc.

Beweging naar voren
- Overbezorgd
- Fixen; oplossen
- Zogenaamd 'de leider zijn'
- Geven (en energie verliezen) en tegelijk niet kunnen geven wat nodig is (iemand anders moet dan dankbaar zijn voor een gebaar of actie waar die niet had om gevraagd)
- etc.

In de positie 'voor je plek' kan het zijn dat je energie helemaal uitgaat naar de ander. Je wordt dan 'overbezorgd' of neemt (te veel) verantwoordelijkheid op je die niet bij jou hoort. Je gaat als docent bijvoorbeeld voluit in de enthousiaste modus van almaar zenden. Of in een vergadering probeer je anderen almaar te overtuigen. Dat is niet fijn voor jezelf, maar ook niet voor de ander. En nogmaals: ik beslis niet wanneer iets goed of niet goed is. Of zenden wel of niet mag. Ik vraag alleen je houding te onderzoeken en je eigen overlevingsmechanismes te ontrafelen. Hoe doe jij dat? Ken jij jezelf?

Meestal is naar voren gaan 'goed bedoeld' en wij vinden het normaal (het is 'positief bezet' in de taal van dit boekje). Zo lag ik bijvoorbeeld enkele jaren geleden in het ziekenhuis. De verpleegkundige kwam almaar vragen of ik een glas water wilde, terwijl ik het ook zelf zou kunnen halen. Tijdens de gespreksmomentjes tussendoor bleef de verpleegkundige maar klagen dat zij geen tijd heeft, dat ze te veel bureaucratische lijstjes moest invullen en de patiënten vaak te veeleisend zijn.

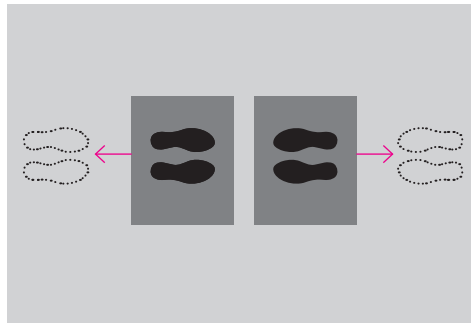
Het kan ook zijn dat je eerder de neiging hebt om naar achteren te stappen. Achter je plek kijk je de kat uit de boom, wacht je af, je gaat uit verbinding, bijvoorbeeld door te observeren. Ook deze plek is 'positief bezet.' We verwarren het doorgaans met 'reflectief zijn,' maar het is een reflectie uit contact.

Het is vaak ook een plek van waaruit je veel oordelen hebt over iemand anders: 'De leidinggevenden zijn alleen maar bezig met spreadsheets en wij doen het werk' of 'ik hoef als begeleider bij dit studententeam niet zo vaak aanwezig te zijn, ze kunnen barsten, ik heb geen uren hiervoor gekregen en al

genoeg gewerkt' of 'deze student is echt niet gemotiveerd.' En natuurlijk betekent dat niet dat een mens niet het recht zou hebben om af en toe af te haken – rust te nemen – het gaat mij er alleen maar om vanuit welke energie en afstemming je dat doet. Vanuit welke 'innerlijke houding' dus.

Zowel voor als achter je leiderschapsplek kost werk veel energie. Je raakt uitgeput, geïrriteerd of je voelt je teneergeslagen. Vaak is dat onbewust want je bent het gewend. Het is niet voor niets een automatisme geworden.

Tijdens mijn begeleidingen experimenteer ik ook met wat een beweging van de een doet met de ander. We reageren immers op elkaar.



Energetische reactie op elkaar

Een voorbeeld is de leidinggevende van een docent die geïrriteerd naar voren stapt met een instructie (verpakt in een vraag): "Heb je de tentamens al nagekeken?", terwijl studenten en andere taken ook aandacht van de docent vragen. De leidinggevende stapt naar voren (en daarmee ook uit contact) terwijl de docent naar achteren stapt (en van binnen in het oordeel schiet). Dit kan natuurlijk ook anders lopen, bijvoorbeeld doordat beide personen naar voren stappen. Dan krijg je een gevecht of confrontatie. Als in het bovenstaande voorbeeld de verpleegkundige uit bezorgdheid bij herhaling naar voren stapt en water aanbiedt, vergroot het de kans dat de patiënt bijvoorbeeld afhankelijk reageert (achteruit stapt). Zo zijn er veel scenario's denkbaar in alledaagse werksituaties. Ik zie het ook vaak bij de begeleiding van studenten.

De goedbedoelde overbezorgdheid van docenten ('hebben jullie al gedacht aan…?') kan tot passiviteit van studenten leiden ('hij of zij let voor ons op dat het goed komt'). En dan is het makkelijk achteraf te zeggen: 'onze studenten zijn te passief.'

Veel efficiënter EN leuker wordt het als iedereen zoveel mogelijk op zijn of haar plek blijft staan. In de dagelijkse praktijk is dat echter niet eenvoudig. Het is een ideaal dat je nastreeft, maar wat steeds met vallen en opstaan gepaard zal gaan. Het is vooral van belang wakker te zijn. De vraag is dan 'hoe keer ik steeds weer terug op mijn plek van leiderschap?' Dat vraagt om oefening en aandacht. Bovendien kost die plek het minste energie. Energie die dan over is voor dat wat je echt te doen staat!

Om hiermee te oefenen maak je twee plekken op de grond, een voor jezelf en een voor een situatie (met of zonder persoon). Ga dan letterlijk in de verschillende posities staan (voor, op en achter) en onderzoek 'voelend en denkend' wat je bekende gedrag is vanuit die posities. Wat doe JIJ dan bijvoorbeeld als je naar voren stapt in een studentbegeleiding? Hoe en wanneer stap je naar achter? Hoe voelt het aan als je in verbinding bent met de student vanuit het midden?

Veel plezier bij het onderzoeken!

OEFENING 5

De kleine reis – naar binnen en naar buiten

Wij komen in de wereld allerlei mensen, gebeurtenissen of vragen tegen. Deze vragen benaderen wij vanuit onze eigen 'kijkkaders' – zoals we in het verleden hebben geleerd dingen te zien. Het is lastig om uit je eigen denk- en doebeelden te stappen. De theorie over de 'U-beweging' van Otto Scharmer begint dan ook met het na- en invoelen van je vertrekpunt voordat je naar oplossingen stapt. Maar hoe doe je dat? Met alleen denken en beredeneren lukt dat doorgaans niet. Daarom hebben mijn collegae en ik[111] de volgende werkwijze ontwikkeld.

Tijdens ons onderzoek 'Vonken van vernieuwing' noemden we het ietwat gekscherend 'de kleine reis' wetende dat deze kleine reis een 'oh zo grote reis' kan zijn, want het is altijd een persoonlijk traject dat mensen hierin moeten afleggen. In mijn projecten werd het een gevleugeld begrip voor begeleiders onder elkaar: 'Ik moet eerst mijn kleine reis maken… voordat…'. En ja, op een gegeven moment gaat dat bijna vanzelf. Ook zonder al die stappen die ik hieronder beschrijf. Echter, voordat dat zover is, helpt het om het enkele keren fysiek te hebben doorlopen.

STAP 1

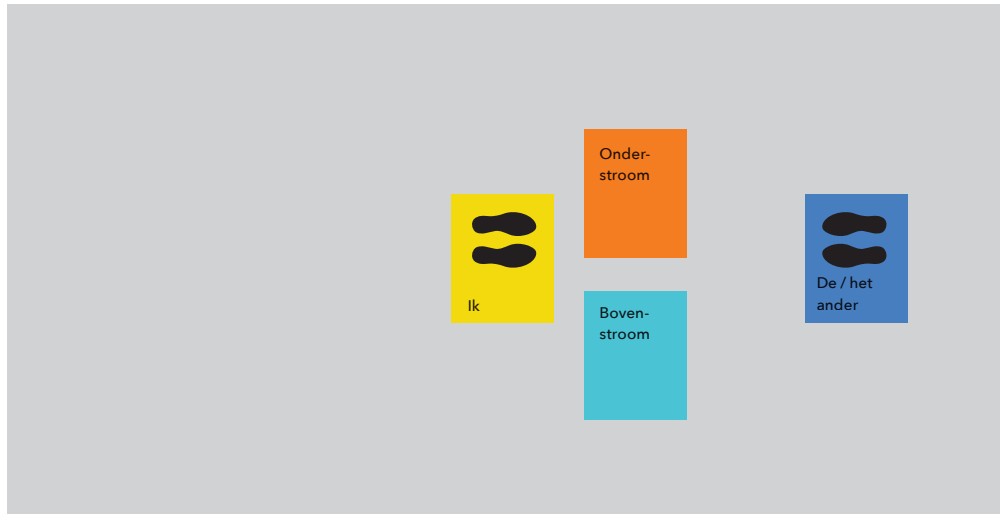
Begin met de vraag of de uitdaging die je tegenkomt. Het mag werkelijk van alles zijn. Een 'lastige' persoon of situatie, een gebeurtenis of een complex vraagstuk. Ik zal ook hier weer een eigen voorbeeld geven. Laat ik maar dicht bij huis blijven, het schrijven van dit boekje. Het is leuk en lastig tegelijk.

Overigens zou ik net zo goed mijn verhouding met corona en de gevolgen van deze pandemie op mijn werk en privéleven kunnen gebruiken. Het maakt niet uit. Dus ik neem dit boek als voorbeeld met mijn struggles om alles wat ik belangrijk vind op papier te krijgen.

Ik leg twee matjes op de grond. Dat kunnen ook twee vellen papier of placemats van de Ikea zijn, maakt niet uit. Zelf heb ik ondertussen een hele set met gekleurde matjes[112], maar het mag ook gewoon een vel papier zijn. In de afbeelding hieronder is dat geel voor mijn perspectief en donkerblauw voor dat wat ik tegenkom. In mijn geval is de blauwe plek 'het boekje'. Ik ga op beide plekken staan en neem waar wat in me opkomt. Wat het met me doet, waaraan ik denk, zonder innerlijke censuur. Bijvoorbeeld, ik raak gespannen, ik denk aan mijn collega-lectoren, en hoe anderen het lezen (mensen in het werkveld, het CvB, of een bepaalde directeur). Ik zie de kaft van het boekje al voor me, etc. Ik laat ook toevallige dingen toe, zoals geluiden van buiten. Gewoon waar-nemend en niet te veel interpretatie.

Daarna leg ik twee 'matjes' tussen mij en dat wat ik aantref (het boek en de struggles). In mijn geval een lichtblauw gekleurd matje voor wat ik makkelijk onder ogen kan zien en een oranje matje voor dat wat minder makkelijk zichtbaar is in deze 'relatie'. Men zou het ook bovenstroom en onderstroom kunnen noemen. Of dat wat wel wordt gezegd en datgene waarover wordt gezwegen. Als je met een organisatievraag werkt, zou je ook kunnen vragen: wat communiceren we makkelijk naar buiten toe en wat houden we liever binnenshuis?

Ik kom bijvoorbeeld in de bovenstroom tegen dat ik zin heb iets moois te maken. Dat ik

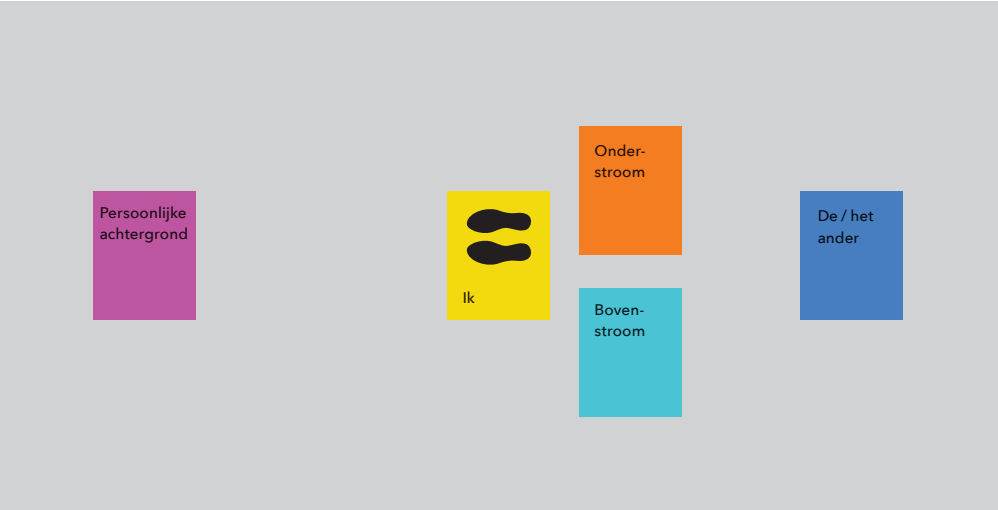


STAP 1: Begin van de kleine reis

letterlijk kan voelen het boekje af in mijn handen te hebben. Ik hoor de bekrachtigende stemmen van lezers. En ik voel ook druk. Ik herinner me de vele keren dat ik onder hoge druk iets moest afmaken. En dat ik me voorgenomen had dat niet meer te doen. Nu verplaats ik mij op het oranje matje van de onderstroom. In eerste instantie voel ik 'niets'. Hooguit wat ongemak. Ik doe mijn best om 'iets' te voelen en het lukt niet. Dan begin ik me te ontspannen. Ik ben moe, merk ik op. Ik voel ook een vleugje paniek; en hoe mijn creativiteit dan verdwijnt. Ik ben bang te falen.

STAP 2

Ik leg nu een ander matje (roze in het onderstaande voorbeeld) achter mij op de grond. Deze nieuwe plek staat voor iets of iemand uit mijn persoonlijke geschiedenis. Een persoon, verhaal, gebeurtenis of een combinatie daarvan. De vraag die ik mij stel is: hoe kwam ik de gevoelens, gedachtes, etc. die ik net ervoer in boven- en onderstroom tegen in mijn leven tot nog toe? Is er bijvoorbeeld een bepaalde gebeurtenis of persoon waar(aan) ik het kan relateren? In het geval van mijn boek komt er meteen een aantal verhalen in mij op. Mijn laatste twee redes als lector bijvoorbeeld, of het laatste jaar van mijn proefschrift in 1997. Wat ben ik toen toch over mijn grens gegaan. Dit wilde ik nooit meer, heb ik mij gezworen. Maar ook mijn goede vriend Frits die onlangs aan corona is overleden. Hij was altijd mijn trouwe meelezer. Ik mis hem heel erg. Als ik even doorgraaf komt een verhaal uit mijn jeugd in me op. Ik was als kind een keer zo gespannen voor een tentamenperiode dat ik op mijn hele lijf eczeem kreeg. Stress maakt mij fysiek ziek. Mijn vader heeft me onder de koude douche gezet om de jeuk te verminderen. Maar we hadden nooit een goed gesprek over mijn verlangens, mijn wensen, mijn ambities. 'Het moest gewoon…' en 'Jij kan het.'



STAP 2: De confrontatie met het verleden

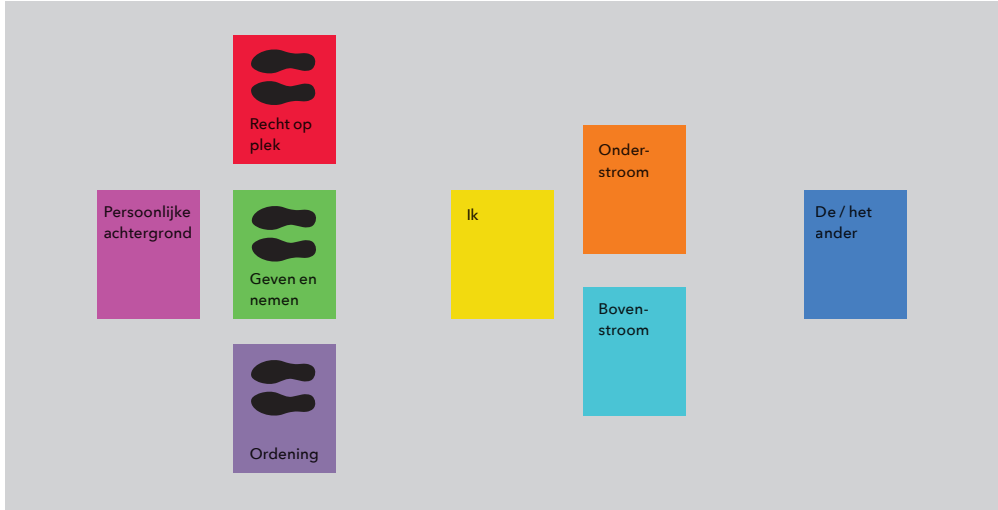
Soms helpt het om even op die (roze) plek te staan en van binnen door die verschillende gebeurtenissen heen te reizen. Er letterlijk contact mee te maken.

STAP 3

Ik leg nu drie matjes tussen mij en mijn herinnering uit het verleden. Mooi woord overigens 'herinnering': het is letterlijk wat we doen, we brengen iets ouds weer voor even tot leven in ons lijf. Her – inneren. In mijn geval pak ik een rood, groen en paars matje. In hoofdstuk 4 had ik het over systemische wetmatigheden. Dat is een stuk lastiger alleen te doen als je het nog nooit hebt gedaan, maar je kunt er gewoon mee experimenteren.

Het rode matje staat voor de eerste systemische wet 'Alles in een systeem heeft recht op plek.' Wat wil ik insluiten? Wat wil worden gezien? Wat heb ik wellicht onderdrukt? In mijn verhaal is dat bijvoorbeeld mijn sensitiviteit en creativiteit. Iedereen was altijd trots op mijn intellectuele vaardigheden en ik deed mijn best om daaraan te voldoen. Dat lukte ook prima maar eigenlijk wilde ik als kind en later als puber filmregisseur worden. Ik heb een andere weg gekozen. Vaak ben ik op mijn tenen gaan lopen, heb ik veel van mijzelf gevraagd. Frits heeft mij altijd liefdevol teruggeroepen. We hebben samen gelachen en over kunst gesproken. 'Ook als alles mislukt, hou ik nog steeds van je' was zijn boodschap. Ik neem me voor dit stukje rust en vertrouwen mee te nemen. Ik herinner me ook mijn creativiteit. Het plezier iets moois te maken en niet alleen iets 'slims.' Dat ik hoe dan ook blijf leven, ook al haal ik een deadline niet. Dan ga ik wellicht een lekker glaasje wijn drinken met mijn vriendin en om mezelf lachen.

Daarna stap ik over naar de andere kant: het paarse matje. Het systemisch perspectief van waar ik nu kijk is dat van de ordening. In de

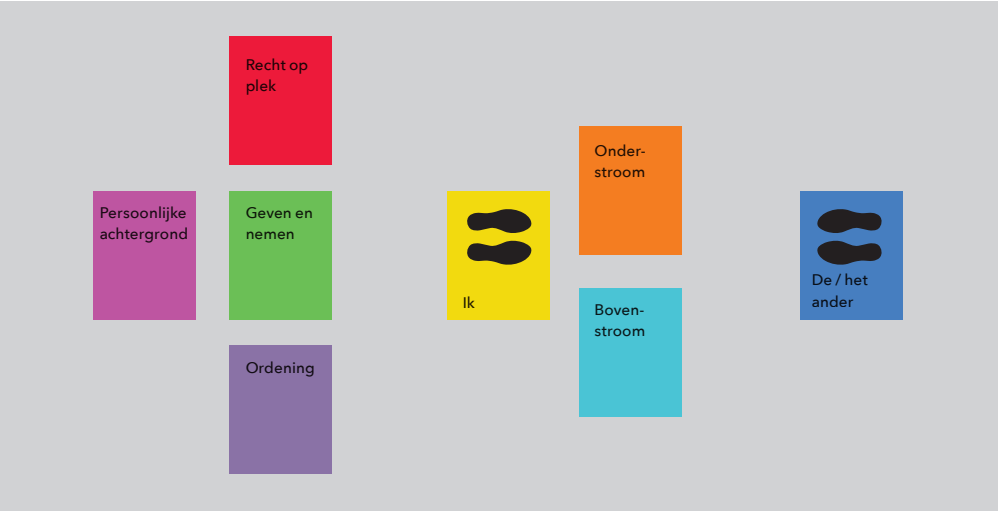


STAP 3: Integratie van het verleden

voorbeelden die ik noemde, voelde ik me onder druk. Ik was het slachtoffer van het systeem. Zeker op school en vanuit de verwachtingen van mijn ouders, en in het bijzonder die van mijn moeder. Ik voelde me klein ten opzichte van de gebeurtenissen. Tegelijk maakte ik me groot door op mijn tanden te bijten. Ik bewoog me zowel voor als achter het matje om in de taal van de tweede oefening 'plekbesef' te praten. Te hard werken is naar voren stappen, buiten mijn eigen rol bewegen. Me afhankelijk opstellen is naar achter bewegen, uit contact gaan. Nu ben ik een volwassen man. Ik heb zelf kinderen die het niet makkelijk hebben in het huidige schoolsysteem. Ik voel hoe ik hen daarin probeer te zien en te begeleiden. Ik heb dat gemist als kind, daarbij sta ik even stil. "Het is oké", zeg ik dan tot mezelf. "Ik hoef me niet groter te maken dan dat ik ben. Ik heb hier zelf voor gekozen!".

Vanuit hier stap ik op het groene matje. Dit perspectief gaat over 'geven en nemen.' Specifiek kijk ik nu minder naar wat ik allemaal heb gegeven in die situatie (het slachtoffer), maar naar wat ik ervan kan leren. Wat ik aan kan nemen.

Dit perspectief maakt me rustig. Ik voel dat ik al een hele weg ben gegaan. Nog steeds voel ik af en toe 'de druk' opkomen maar ik ga dan even op de PAUZE-knop drukken. Sporten of contact maken met een vriend. Ik heb best wat bereikt in de intellectuele wereld. En ik trachtte altijd het andere, menselijke of creatieve element in te brengen. Mezelf en anderen te stimuleren uit het keurslijf van (beperkende) gedachten te stappen. De kunst erbij te halen. De diepte te verbinden met de lichtheid, de speelsheid. Daar ligt mijn kracht! Hier ben ik goed in geworden. Helemaal oké dus!



STAP 4: Open voor een echte ontmoeting

STAP 4

De laatste stap. Ik draai me weer om naar mijn huidige taak: 'het schrijven van dit boekje'. De ervaringen van de reis die ik zojuist heb gemaakt meenemend, kijk ik opnieuw – met nieuwe ogen – naar de situatie. Het wordt zachter, rustiger in mij. Er komt wat plezier op. Wat ondeugendheid. En natuurlijk, de druk is niet helemaal verdwenen.

Echter, zodra ik druk voel stel ik mezelf gerust. Het ongemak herinnert mij aan een verhaal uit vervlogen tijden. Het hoort bij mij, het houdt me scherp, maakt me kwetsbaar en daar ben ik blij mee. Ik hoef me niet groter te maken dan dat ik ben, het is goed genoeg. Ik kan nu iets meer mezelf zijn in verbinding met de taak daarbuiten. Stap voor stap.

Als het goed is, maakt deze kleine reis duidelijk welke oordelen, geschiedenissen, verhalen allemaal staan tussen jezelf en de taak, opgave die je in het hier en nu tegenkomt. De kleine reis filtert je eigen geschiedenis uit de ontmoeting en maakt hopelijk (en zover het binnen de menselijke maat kan) een meer zuivere werkwijze mogelijk.

Veel plezier met oefenen!

Literatuur

Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). *The Stupidity Paradox. The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work.* Londen: Profile Books Limited.

Arendt, H. (1958). *The human Condition.* Chicago: University of Chicago Press.

Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations, in *Harvard Business Review*, September-October 1977, 115-125. Cambridge: HBR Press.

Avolio, B.J & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, in *The Leadership Quarterly* 16 (2005) 315–338.

Baessler, K. (2009). *Ideal des Schönen in der Kunst bei Hegel.* München / Ravensburg: GRIN Verlag.

Bandler, R. & Grinder, J. (1977) *Structuur van de magie.* Baarn: AMBO.

Bateson, G. (1972) *Steps to an Ecology of Mind.* Jason Aronson Inc. Northvale, New Jersey London

Bateson, G. & Bateson, M.C. (1993). *Wo Engel zögern. Unterwegs zu einer Epistemologie des Heiligen.* Frankfurt am Main: Suhrkamp taschenbuch wissenschaft.

Beer, S. (1979). *The heart of enterprise.* Chicester: Wiley & Sons.

Bendell, J. (2000). *Terms for endearment: Business, NGOs and sustainable development.* Londen: Routledge.

Bergson, H. (1911). *Creative Evolution.* Arthur Mitchell, New York: Henry Holt and Company.

Berne, E. (1964). *Games People Play; The basic handbook of Transactional Analysis.* New York: Ballantine Books.

Bieri, P. (2005). *Wie wäre es, gebildet zu sein?* Festrede. Bern: Pädagogische Hochschule Bern.

Bieri, P. (2015). *Het handwerk van de vrijheid* (Das Handwerk der Freiheit). Amsterdam: Wereldbibliotheek.

Biesta, G. (2015). *Meten wat we waardevol vinden, of waardevol vinden wat gemeten wordt?* In Klarus, R. & Beer, F., de. (Eds.) 82 – 101. Waar, goed en schoon onderwijs. Leusden: ISVW Uitgevers.

Biesta, G. J. J. (2010). *Good education in an age of measurement: Ethics, politics, democracy.* New York: Routledge.

Bion, W.R. (2014). *The Complete Works of W. R. Bion.* (2014). Mawson, C. (Ed.)Volume 16. Londen: Karnac Books.

Boas, F. (1916). The origin of totemism, in *American Anthropologist,* 18, 319-326. Kent, Ohio: Wiley for the American Anthropological Association.

Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water; Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren.* Intreerede. Amsterdam: Vossiuspers.

Boszormenyi-Nagy, I. (1973). *Invisible Loyalties.* New York: Harper & Row.

Bouman, Z. (2012). *Vloeibare tijden. Leven in een eeuw van onzekerheid.* Zoetermeer: Klement / Pelckmans.

Boutellier, A. (2007). *Beter voor de klas; werken aan je persoonlijke professionaliteit.* Soest: Uitgeverij Nelissen.

Broekstra, G. (2009). *Diep Leiderschap. Het Geheim van juist handelen in Onzekere Tijden.* Kampen: Uitgeverij Ten Have.

Brouwers, J.J., Moerman, P. & de Ruijter, G.J. (2010). *Rijnlanders versus Angelsaksen; zoektocht naar overeenkomsten en verschillen in Europees en Amerikaans denken.* Apeldoorn: Maklu, Uitgeverij. Garant.

Brown, B. (2013). *De kracht van kwetsbaarheid.* Utrecht: Levendig Uitgever BV.

Buber, M. (1970). *I and Thou.* A new translation, with prologue by Walter Kaufmann. New York: Scribner.

Buber, M. (2006). *De weg van de mens.* Utrecht: Felix Uitgeverij (heruitgave).

Chia, R. & Holt, R. (2006). Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective January 2006, in *Organization Studies.* No 27(5):635-655.

CLICKNL (2020). *Kennis- en innovatieagenda voor de creatieve industrie 2020-2023* [Knowledge and innovation agenda for the creative industries 2020-2023]. Eindhoven: CLICKNL.

Cohn, R. C. (1975). *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Collins, J. (2001). *Good to great.* New York: Harper Collins Publishers.

Cooper, D.A. (2002). *God is een werkwoord. Een Mystieke visie op de kabbalá.* Vertaald door P. Roelofsen. Utrecht: Vbk Media.

Covey, S.R. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People.* New York: Simon & Schuster.

Dalal, F. (1998). *Taking the Group Seriously Towards a Post-Foulkesian Group Analytic Theory.* Londen: Jessica Kingsley Publishers.

De Bono, E. (1985). *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management.* New York: Little, Brown, & Company.

Debruyne, P. & Vertommen, S. (2015). Kunst is vrij, net daarom kan ze de maatschappij een spiegel voorhouden, in *De Morgen,* 7 mei 2015.

De Kruyff, B. (2014). *Systemic Leadership.* Rotterdam: Mijnmanagementboek.nl.

De Shazer, S., Dolan, Y.M., Korman, H. Trepper, & McCollum T. & E.E. (2007). *More Than Miracles: The State of the Art of Solution-focused Brief Therapy (Haworth Brief Therapy).* Binghampton, New York: the Haworth Press.

De Vries, M.K. (2006). *The Leader on the couch. A clinical approach to changing people and organizations.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

De Wilde J. (1997). *Passie voor Productontwikkeling – De professionalisering van de ingenieur Industrieel Ontwerpen.* Proefschrift TU Delft.

De Wit, H.F. (2013). *Wijsheid in emotie; over de mandala van de vijf boeddha's.* Utrecht: Ten Have.

Dohmen, J. (2015). Over de toekomst van het onderwijs. Pleidooi voor een moreel Bildungsprogramma. In Klarus, R. De Beer, F. (2015). P.224-244. *Waar, goed en schoon onderwijs.* Leusden: ISVW Uitgevers.

Dorst, K. (2011). *The core of 'design thinking' and its application, in Design Studies 32* (2011: 521-532).

Durston, S. & Baggerman, T. (2017). *The Universe, Life and Everything… Dialogues on our Changing Understanding of Reality.* Amsterdam: University Press.

Elias, N. (1978). *The Civilizing Proxes. TheHistory of Manners.* Vol. 1. New York: Urizen Books Publishers.

Erickson, M. H. & Zeig, J.K. (1992). *Onbewust leren.* Amsterdam: Uitgeverij Karnak.

Erickson, M.H. & Rosen, S. (1987). *Mijn stem gaat met je mee.* Amsterdam: Uitgeverij Karnak.

Eris, O., & Badke-Schaub, PG. (2014). A theoretical approach to intuition in design: Does design methodology need to account for unconscious processes? In A. Chakrabati, & LTM. Blessing (Eds.), *An anthology of theories and models of design* (pp. 353-370). New York: Springer Publishers.

Florida, R (2002), *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life.* New York: Basic Books.

Frankl, V.E. (2004). *Humaniteit van de menselijke vrijheid. Spiritualiteit en Verantwoordelijkheid in de Psychotherapie.* Wijk bij Duurstede: Nederlandse Instituut voor Logotherapie en Existentiële Analyse (NILEA).

Frankl, V.E. (2008). *Man's Search For Meaning. The classic tribute to hope from the Holocaust.* Londen: Ebury Publishing.

Frazer, Sir J. G. (1910). *Totemism and exogamy.* New York: Macmillian.

Freud, A. (1936): *Das Ich und die Abwehrmechanismen.* Wenen: Internationaler Psychoanalytischer Verlag.

Freud, S. (1930). *Das Unbehagen in der Kultur.* (1 Druk). Wenen: Internationaler Psychoanalytischer Verlag.

Freud, S. (1986). *Totem en Taboe.* Amsterdam: Uitgeverij Wereldbibliotheek.

Friedman, M. (1962) *Capitalism and freedom,* Chicago: University of Chicago Press.

Gergen, K.J. (2009). *Relational Being. Beyond Self and Community.* Oxford: Oxford University Press.

Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being, in *Annals of the American Psychotherapy Association,* 5(6), 18–20.

Grint, K. (2008). Wicked Problems and Clumsy Solutions: the Role of Leadership, in *Clinical Leader*, Volume I Number II, December 2008. Palo Alto: BAMM Publications.

Grochowiak, K. (2020). *Interview Fragen zur Macht mit Bert Hellinger* https://coachingpraxis24.de/interview-fragen-macht-bert-hellinger

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation.* London: SAGE Publishing.

Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns.* Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Harari, Y.N. (2015). *Sapiens; A Brief History of Humankind.* Londen: Vintage Publishing.

Hare, A.P. & Hare J.R. (1996). *J.L. Moreno.* Londen: SAGE Publishing.

Harris, T.A. (1969). *Ik ben o.k. – jij bent o.k.; hoe kunnen we leven en laten leven.* Schoten: Uitgeverij Westland nv.

Hart, W (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling.* Amsterdam: Boom Uitgevers.

Harter, S. 2002. Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology: 382-394. New York: Oxford University Press.

Harvey, J.B. (1988). *The Abilene Paradox and other Meditations on Management.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Hegel, G.W.F. (1807). *Die Phänomenologie des Geistes.* Joseph, Anton Goebhart, Bamberg und Würtsburg.

Heine, B. (2017). In Filosofie lezen (https://filosofiegroepseniahaarlem.wordpress.com/2017/05/24/bas-heijne-onbehagen/

Hekkert, P. (1995). *Artful judgements, A psychological inquiry into aesthetic preference for visual patterns.* Delft: Proefschrift Thesis TU Delft.

Hellinger, B. (1999). *Die Mitte fühlt sich leicht an. Vorträge und Geschichten.* München: Kösel-Verlag.

Hellinger, B.(1998). *Love's Hidden Symetrie.* Phoenix, Arizona: Zeig, Tuckeer & Co.

Heron, J. (1992). *Feeling and Personhood: Psychology in Another Key.* Londen: SAGE Publishers.

Hjort, M. (2010). De ontmoeting als werkterrein. Van binding naar verbinding in organisaties.. In: *Leren in organisaties*, 10e jaargang 6/7 juli 25-27.

Hjort, M. Veenbaas, V. Broekhuizen, M. & Coerts, J. (2017). De tekens verstaan. *Over plek en ordening als bron in verbindend leiderschap.* Utrecht: Phoenix Opleidingen.

Hummels, C. Trotto, A. Peeters, J. Lévy, P. Lino, J.A. & Klooster, S. (2019). Design research and innovation framework for Transformative Practices. In: *Strategies for Change Handbook.* Glasgow: GCU – Glasgow

Caledonian University (GCU).

Husserl, E. (1936). *Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendentale Phänomenologie: Eine Einleitung in die phänomenologische Philosophie.* (Onvoltooid boek).

Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes.* Boston: Houghton, Mifflin.

Judith, A. (1996). Handboek chakrapsychologie. Zelfverwerkelijking in zeven stappen [oorspronkelijke titel: Eastern Body, Western Mind. Berkeley: Celestial Arts.]

Jung, C.G. (1993). *De mens en zijn symbolen.* Rotterdam: Lemniscaat.

Jung, C.G. (1997). *Ik en zelf.* Rotterdam: Lemniscaat.

Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). *A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research.* In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology: Vol. 38. Advances in experimental social psychology, Vol. 38* (p. 283–357). New York: Elsevier Academic Press.

Kingwell, M. (1995). A Civil Tongue: Justice, Dialogue, and the Politics of Pluralism Jan 2, 1995. Pennsylvania: Pennsylvania State University Press.

Kohlrieser, G. Goldsworthy, S. & Coombe, D. (2012). *Care to Dare; Unleashing Astonishing Potential through Secure Base Leaderhip.* Jossey-Bass. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Kornfield J. (2009). Na het feest komt de afwas; wijsheid voor het hart op het spirituele pad. Katwijk aan Zee: Uitgeverij Panta Rhei.

Krause, M. (2019). What is Zeitgeist? Examining period-specific cultural patterns, in Poetics 76

Kunneman, H. (2017). Amor complexitatis. Bouwstenen voor een kritisch humanisme. Deel 2. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Kunneman, H. P. (2005). *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme.* Utrecht: Humanistics University Press.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations.* Leuven / Haarzuilens: Lannoo Campus & Het Eerste huis.

Latour, B. (1992). Technology is society made durable. In: Law, J. (Ed.). *A sociology of monsters: Essays on power, technology and domination,* 103 131. London: Routledge.

Lencioni, P.M. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team.* A leadership fable. San Francisco: Jossey-Bass.

Levine, P.A. (1997). *Waking the tiger, healing trauma.* Berkeley: North Atlantic Books.

Lewin, Kurt (1997). Oplossen van sociale conflicten: veldentheorie in sociale wetenschappen. Washington D.C.: American Psychological Association.

Lowen, A. (1976). *Bio-Energetica.* Utrecht: Servire Uitgevers.

Lutterer, W. (2002). *Gregory Bateson, Eine Einführung in sein Denken.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Lutters J.H.R (2013). Creativiteit als noodzaak. In *University 21* (Eds.) W.W. Buunk, J.H.R. Lutters & J.L.F. Hagelaar. Zwolle / Almere: Christelijke Hogeschool Windesheim

Maas, T., van den Broek, J., & Deuten, J. (2017). *Living Labs in Nederland: Van open testfaciliteit tot levend lab* [Living Labs in The Netherlands: From open test facility to living lab]. Den Haag: Rathenau Instituut.

Margolin, V. & Margolin, S. (2006). A "Social Model" of Design: Issues of Practice and Research. In Design Issues Vol. 18. Issue 4 Autumn 2002:24-30.

Markova, D. (1994). *No Enemies Within: A Creative Process for Discovering What's Right About What's Wrong.* Newburyport: Conari Press.

Marx, K (1867). *Das Kapital. Kritiek der politischen Ökonomie.* Hamburg: Verlag von Otto Meissner.

Masschelein, J. & N. Ricken (2003). *Do We (Still) Need the Concept of Bildung? Educational Philosophy and Theory.* Volume 35, Issue 2, pages 139–154, April 2003. Leuven: Katholieke Universiteit, Münster: Westfälische Wilhelms-Universität.

Mastenbroek, W. (2005). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling. Verandermanagement door betere sturing en meer zelforganisatie. Organisatievernieuwing als het managen van interdependenties.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Maturana, H.R. & Varela, F.J. (1987). *Der Baum der Erkenntnis; Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens.* Bern: Scherz Verlag.

McCraty, R., & Zayas, M. (2014). Intuitive intelligence, self-regulation, and lifting consciousness. In *Global Advances in Health and Medicine* 3(2): 56-65, 1 maart 2014.

McLelland, D.C. (1987). *Human Motivation.* Cambridge: Cambridge University Press.

Meadows, D., Meadows, D., & Randers, J. (1992). *Beyond the Limits* (Hardcover ed.). White River Junction, Vermont: Chelsea Green Publishing.

Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception.* Paris: Gallimard.

Mesle, C.R. (2008). *Process-Relational Philosophy: An Introduction to Alfred North Whitehead.* West Conshohocken Pennsylvania: Templeton Press.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research* (1979). Upper Saddle iver, New Jersey: Prentice-Hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management.* New York: Free Press.

Monbourquette, J. (2007). *Bevriend met je schaduw, je onbeminde zijde.* Scherpenheuvel-Zichem: Uitgeverij Averbode | Erasme.

Moreno, J.L. & Moreno, Z.T. (1969). *Psychodrama*, Vol. 3. New York: Beacon House.

Oshry, B. (1995). *The possibilities of organization.* San Francisco: Leading Systems. Berrett-Koehler Publications.

Pirsig, R.M. (1984). *Zen and the art of motorcycle maintenance: An inquiry*

into values (fourth edition). New York: Bantam Books.

Pirsig, R.M. (1991). *Lila; an Inquiry into Morals.* New York: Bantam Books.

Pretz, J. (2011). Types of intuition: Inferential and holistic. In *Handbook of intuition research,* ed. M. Sinclair, pp. 17-27. Cheltenham: Edward Elgar.

Quinn, R. (1996). *Deep Change*, San Francisco: Jossey-Bass

Radcliffe-Brown, A. R. (1952). *Structure and function in primitive society.* New York: Free Press.

Robinson, K. & Aronica, L. (2009). *The Element; How Finding Your passion Changes Everything.* Londen: Penguin Books Ltd.

Rogers, C. R. (1951). Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory. Boston: Houghton Mifflin Co.

Rogers, C.R. (1971). *Leren in vrijheid.* Haarlem: Uitgeverij De Toorts.

Rotmans (2007). Systeeminnovaties. In TNO-rapport (KvL/P&Z 2009.026, Mei 2009:5). Davidse, W., van Sandick, E.H.D., Luijten, W.J., Perenboom, R.J.M., & Mooij R.

Rumi (2006). Gedichten. Ingeleid en vertaald door Wim van der Zwaan. Utrecht: Uitgeverij AnkhHermes

Ruppert, Https://www.bol.com/nl/p/symbiosis-and-autonomy/9200000006546518/?bltgh=syvruyUF8gVkHUEWM D1CKg.1_4.13.ProductTitle

Rutten, P. Marlet, G. & van Oort, F. (2011). *Creatieve industrie als vliegwiel; Onderzoek in opdracht van Creative Cities Amsterdam Area.* Haarlem: © Paul Rutten Onderzoek.

Sachs, J. (1999), *Aristotle, Metaphysics.* Santa Fe: Green Lion Press.

Satir, V. (1975). *Mensen maken mensen.* Deventer: Uitgeverij Van Loghum Slaterus.

Scharmer, C.O. (2007). *Theory U; Leading from the future s it emerges.* Cambridge, Massachusetts: SOL.

Scharmer, O. (2019). https://medium.com/presencing-institute-blog/as-systems-collapse-people-rise-seven-faces-of-an-emerging-global-movement-204df6f06e27

Scharmer, O. & Käufer, K. (2015). Awareness based action research. Catching Social Reality Creation in Flight. In *Sage Handbook of Action research*. Edited by Bradbury, H. (third edition) Sage Publications.

Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view.* San Francisco / London: Jossey Bass Inc. Publishers.

Schellenbaum, P. (2000). *Träum dich wach. Lebensimpulse aus der Traumwelt.* München: dtv Verlagsgesellschaft.

Schön, D.A. (1983).*The Reflective Practitioner.* Cambridge, Massachusetts: Basic Books, HarperCollins.

Schruijer, S.G.L. & Vansina, L.S. (2007). Samenwerkingsrelaties over Organisatiegrenzen. In *M&O* nr. 3/4 Mei/Augustus 2007:203-218.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55, 5–14.

Semler, R. (1993). Maverick: The success story behind world's most unusual workplace. New York: Warner Books.

Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline.* Den Haag: Scriptum Art Books

Sheldrake, R. (1993). *Das schöpferische Universum. Die Theorie des morphogenetischen Feldes,* München: Goldmann Verlag.

Sinclair, M. (2011). An integrated framework of intuition. In *Handbook of intuition research*, ed. M. Sinclair, pp. 3-16. Cheltenham: Edward Elgar.

Sipman, G., Thölke, J., Martens, R., & McKenney, S. (2019). The role of intuition in pedagogical tact: Educator views. *British Educational Research Journal* 45(6): 1186-1202.

Smeenk, W. (2019). *Navigating Empathy; Empathic Formation in co-design.* Doctoral dissertation, Eindhoven: Eindhoven University of Technology.

Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. In *The Leadership Quarterly.* 16(3), 419–439.

Stam, J.J. (2004). *Het verbindende Veld; Organisatieopstellingen in de praktijk.* Groningen: Uitgeverij Het Noorderlicht.

Stephenson, G. R. (1967). Cultural Acquisition of a Specific Learned Response Among Rhesus Monkeys – In: Starek, D., Schneider, R., and Kuhn, H. J. (eds.), *Progress in Primatology*, pp. 279-288). Stuttgart: Fischer.

Sternberg, R.J. (1998). *Handbook of Creativity.* Cambridge: Cambridge University Press.

Stolp, H. (2004). *Dag Hammarskjöld.* Uit: Kijken met de ogen van je hart. Utrecht: Uitgeverij Ten Have, 2004.

Stompff, G. (2020). *De kracht van verbeelden. Design thinking in teams.* Publicatie bij de lectorale rede, Amsterdam / Diemen: Hogeschool Inholland.

Stralen, G., van. (2012). *Introductie.* In: Stralen, G., van. & Gude, R. (red.). … En denken! Bildung voor leraren., 10 – 31. Leusden: ISVW Uitgevers.

Taylor, C. (1989). *Sources of the Self: The Making of Modern Identity.* Cambridge: Harvard University Press.

The British Design Council. (2016). "Eleven lessons. A study of the design process" (PDF). *www.designcouncil.org.uk.* Retrieved 9 November 2016.

Thölke, J. M & Van den Nieuwenhof, R. (2020). Authentiek Leiderschap. In *Tijdschrijft voor Begeleidingskunde*, 9. (4). 22-30.

Thölke, J. M., Sipman, G. Andriessen , D & Herder-Wynne, F. (2013). Making the invisible visible at a teacher education college using awareness-based action research. *RWL8 8th International Conference on Researching Work and Learning University of Stirling* UK (June 2013). 19-22.

Thölke, J.M. (1999). Hoe kwam de filter in de waterkoker? Een onderzoek naar de structuren en dilemma's van feature besluitvorming gedurende de productontwikkeling. In: *M & O*.

Thölke, J.M. (2007). Leren Niet te Weten; *Een zoektocht rond zinvolle vernieuwing in (onderwijs)organsiaties*, Nijmegen: HAN Intreerede.

Thölke, J.M., Andriessen, D., Wetzels, R.A.E. & Stroes, H-J, (2006). *People act normal until they start organizing; using design-based reserach and discourse analysis to examine a workshop on humane organizations.* Breukelen: NRG Research Paper.

Thölke, J.M., Nabben, I., Sigaloff, C., & Wetzels, R.A.E. (2009). "Interventures: Kleinschalige, onderzoekende teams van professionals als basis voor duurzaam leren in organisaties." In *Onderzoekende Professionaliteit*. Smid, G. en Rouwette, E. (Eds.), 126-141. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Thölke, J.M. (2015). *Vonken van vernieuwing.* (verhalen van 8 jaar lectoraat innovatie van leren in organisaties). Nijmegen: HAN Marketing, Communicatie en Voorlichting (met Roelofs, F. en G. Sipman, G.) (Eds.).

Thölke, J. M. & Emmering, H. (2006). Interview de Rooij: "Als we geen geld hadden, zaagden we een beuk om." *VCV Magazine*, Nyenrode Universiteit. Breukelen.

Thölke, J. M. & Herder-Wynne, F, (2014). *RAAK International: Innovation from inside out 'Sparks' - a methodology to foster cultures of innovation in education so that communities of professionals can engage creatively with "wicked problems" a brief research report.* Nijmegen: HAN Faculteit Educatie.

Twaalfhoven, M. (2020). *Het is aan ons. Waarom we de kunstenaar in onszelf nodig hebben om de wereld te redden.* Amsterdam / Antwerpen: Atlas Contact.

Vaillant, G.E. (1995): *The Wisdom of the Ego.* Cambridge: Harvard University Press.

Valkenburg, A.C. (2000). *The reflective practice in product design teams.* Proefschrift. Delft: Technische Universiteit.

Van Aken, J. E. (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological rules. In *Journal of Management Studies*, 41, 219-246.

Van Bavel, B. (2018). *De onzichtbare hand. Hoe markteconomieën opkomen en neergaan.* Amsterdam: Prometheus.

Van Dale (2008). Groot woordenboek hedendaags Nederlands. Ed. C. Bastiaansen. Utrecht: Van Dale Lexicografie.

Van Delft, F. (2020). *Overdracht en tegenoverdracht Een therapeutisch fenomeen vertaald naar alledaagse psychosociale begeleiding.* 7de druk. Amsterdam: Van Delft & Boom uitgevers.

Van den Nieuwenhof, R. (2002). *Coaching in Professionele Organisaties.* Schiedam: Scriptum.

Van den Nieuwenhof, R. (2013). *De taal van verandering.* Amsterdam: ZENO Organisatieontwikkeling BV.

Van der Lugt, R. (2001). *Sketching in design idea generation meetings.* Delft: proefschrift TU Delft.

Van der Steen, M, Peeters, R. & Twist, M. Van (2010). *De boom en het rizoom. Overheidssturing in een netwerksamenleving.* Essay NSOB in opdracht van het Ministerie van VROM.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis *Journal of Management*. Vol. 37 No. 4, July 2011 1228-1261.

Van Es, R. (2008). *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren.* Deventer: Kluwer.

Veenbaas, W & Goudswaart, J. (2002). *Vonken van Verlangen; Systemisch werk, perspectief en praktijk.* Utrecht: Phoenix Opleidingen.

Veenbaas, W. Baarspul-Schipper, I. Reinalda, S. & Broekhuizen, M. (2007). *Passe-Partout.* Utrecht: Phoenix Opleidingen.

Veenbaas, W., Goudswaart, J. Arnolt, H, & Verschuren, A. (2006). *De Maskermaker; systemisch werk en karakterstructuren.* Utrecht: Phoenix Opleidingen.

Vermaak, H. (2013). Planning deep change through a series of small wins. In: *Academy of Management Proceedings* 2013(1), 237-242. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.

Visiedocument (2018). *Creative future; Voor een duurzame, gezonde en creatieve samenleving.* Inholland Domein Creative Business.

Vroemen, M. (2017) *Handboek teamcoaching. Helpen zonder bemoeizucht.* Amsterdam: Boom.

Watzlawick, P. & Weakland, J.H. (1980). *Interaktion.* Bern: Verlag Hans Huber.

Weber, G. (2002). *Praxis der Organisationsaufstellungen; Grundlagen, Prinzipen, Anwendungsbereiche.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Weber, G. (2012). *Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Systemische Lösungen im Einklang.* Online Ausgabe. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Weick, K.E. (1969). *The social psychology of organizing. Reading,* MA: Addison Wesley.

Weissfeld, P. (2006). *De bestemming van het systeem. Gezondheid en ziekte van het systeem en de consequentie voor individu, groep en organisatie.* Soest: Uitgeverij Nelissen.

Wierdsma, A.F.M. (2001). *Leidinggeven aan co-creërend veranderen; Balanceren tussen broosheid en maakbaarheid.* Oratie. Breukelen: Universiteit Nyenrode.

Wierdsma, A.F.M. (2014). *Vrij-Moedig Positie kiezen: moreel leiderschap in vitale netwerken.* Rede uitgesproken n.a.v. zijn Emeritaat. Breukelen: Nyenrode Universiteit.

Wilber, K. (2000). *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality.* Boston: Shambala.

Wilhelm, R. & Van Hochberg-Van Wallinga, A. (2016). *I Tjing.* Ankhhermes, Uitgeverij

Wolinski, S. (1999). *Doorbreek de illusie.* Altamira, Heemstede.

Williamson, M. (1996). *A Return to Love. Reflections on the Principles of a course in Miracles.* Harper Collins Publishers, New York.

Zeeuw de, G. (1983). *Funderend onderzoek van het onderwijs en onderwijsleerprocessen. In Bijdragen tot Onderwijsresearchdagen.* Swets & Zeitlinger. Lisse.

Zeeuw de, G. (1986). *Knowledge (dis) appearance.* Delft: Delft University Press.

Noten

1 WRITERS BLOCK In 2010 organiseerde ik samen met de Engelse organisatie Enhanced Children's Learning enkele workshops over systemische pedagogiek in het kader van een RAAK internationale subsidie. Wij hadden in drie jaar tijd ontzettend veel geleerd en ik wilde naast het gebruikelijke rapport een boek over de ervaringen schrijven. Echter, dat lukte mij almaar niet. Het leek alsof ik van het ene op het andere moment een 'writersblok' had ontwikkeld. Ik vertelde dat aan Judith Hemming – een ervaren systemisch begeleider – en zij stelde voor een systemische opstelling te maken m.b.t. de vraag 'wat mij dan zo blokkeert?' In een systemische opstelling worden elementen rond een bepaalde vraag fysiek neergezet in een ruimte. De begeleider stapt dan onderzoekend en bevragend in de opstelling. Zij zette tussen mij en het boek een heleboel mensen en elementen zonder te weten wat of wie zij zijn. Op gegeven moment vroeg zij aan al die mensen en aan mij: 'Wie heeft er iets op tegen als Jürg dit boek schrijft?' Een van de mensen begon onrustig te bewegen. Ik keek hem aan en wist het meteen. Het was mijn vader, die toen al een poosje was overleden. Hij leek tegen mij te zeggen: "Het is tijd dat je verantwoordelijkheid neemt voor je creativiteit. Je bent net als ik een kunstenaar". Ik begreep toen dat – als ik doorga met alleen maar academisch te schrijven, zonder verbinding te maken met mijn gevoelens en verlangen 'wie ik ben' – het schrijven een moeizaam proces zal blijven.

2 Dit was de laatste zin in mijn lectorale rede als lector aan de HAN. Tegelijk een beginpunt van een zoektocht die ik in mijn lectoraatsopdracht bij Inholland Authentiek Leiderschap voort wil zetten. 'Hoe kom je tot die plek en hoe begeleiden we de studenten daarin?'

3 ANDRAGOLOGIE Vaak hebben we het in dit kader over een Leven Lang Leren. Bij het leven lang leren gaat het om het continu verder ontwikkelen als professional, doorgaans gericht om het verwerven van nieuwe relevante kennis. Bij de tijd blijven. Hoewel ik dit onderschrijf bedoel ik deze opmerking net iets anders. Ik doel op een perspectief zoals oorspronkelijk verwoord in de Andragologie. Andragologie (of andragogie) is volgens Wikipedia het "…deskundig en bewust gehanteerd beïnvloedingsproces, waarbij gestreefd wordt naar verbetering van een bestaande toestand bij volwassenen en dus ook de systemen die volwassenen met elkaar produceren". Andragologie stelt zich tot doel de volwassen mens bij te staan in de ontwikkeling tot mondigheid, autonomie, humaniteit en verantwoordelijkheid. Volgens De Zeeuw: 'vormt de andragogie een belangrijk exponent van de Europese cultuurontwikkeling en van de huidige globalisatie daarvan. Ze kan daar niet meer uit worden weggedacht (al of niet onder die naam). Haar introductie in de wereld van onderzoek (onder de naam andragologie) betekende dat een nieuw type onderzoeksprobleem centraal werd gesteld: de ondersteuning van handelen in een sociale context. Dat betekende een belangrijke stimulans voor de ontwikkeling van de andragogie, maar ook voor de ontwikkeling van een type onderzoek [….]. Het historisch belang van de systematische ontwikkeling van de andragologie is daarmee drieërlei: ethisch-praktisch, disciplinair en wetenschapstheoretisch' (https://nl.wikipedia.org/wiki/Gerard_de_Zeeuw) Onderzoek dat tegelijk zinvol is, zinnig en waarin de betrokkenen zelf zin hebben (de Zeeuw, 1983, 1986. Thölke et al, 2009). Voorwaarde hiervoor is de 'onderzoeksobjecten' deelgenoot te maken van dat wat er te onderzoeken valt. Guba en Lincoln (1989) noemen dit het vierde perspectief. Het onderzoeksconcept dat wij voor 'Vonken van vernieuwing' hebben ontwikkeld is daarop gebaseerd. Wij noemen het 'awareness based action reserach' (Scharmer en Käufer, 2015; Thölke et al. 2013, 2014). Een aanpak die eerst van de onderzoeker vraagt om steeds weer op zichzelf en zijn/haar verhouding tot het onderzoeksobject te reflecteren.

4 MIJN PRAKTIJK? Ik gebruik in deze tekst af en toe de term 'mijn praktijk.' Met in mijn praktijk bedoel ik 'mijn werk met mensen en organisaties' in het algemeen tot nog toe. Ik werk sinds meer dan 20 jaar in het vak van begeleiden van mens, team en organisatie rond thema's als samenwerken, leiderschap, leren en vernieuwing. Zowel als onderzoeker maar ook als professional. Eigenlijk is het doel van het werk doorgaans hetzelfde. Mensen begeleidden om door meer bewustzijn hun eigen vraagstukken op te kunnen lossen. Leiderschap leren nemen. Ik doe dit vanuit Inholland, maar ook vanuit het Urbanknowmads netwerk (www.urbanknowmads.nl), Nyenrode Business Universiteit https://www.nyenrode.nl/opleidingen/p/leadership-and-cooperation-mba-module-Business-en-IT en Vonken van vernieuwing https://www.facebook.com/Vonkenvanvernieuwing/. En in welke 'praktijk' heb ik wellicht nog het meest geleerd? In de praktijk die het meest dichtbij is, het leven van alledag, als vader van mijn kinderen Lucas en Vera.

5 21TH CENTURY SKILLS Dit zijn skills die nodig zijn voor het aangaan van lastige vraagstukken, bijvoorbeeld samenwerken, kritisch denken, maar ook digitale vaardigheden. https://www.oecd.org/site/educeri21st/40756908.pdf

6 NOS News, 5-11-2020 Minister Slob sprak met ondergedoken docent: heftige situatie

7 Uit een gesprek met een CEO van een Nederlandse multinational na onderhandelingen met vertegenwoordigers van investeringsfondsen.

8 Scharmer (2007) haalt in zijn inleiding Havel aan, dichter en voormalige president van Tsjechië. Havel beschrijf daarin de laatste periode van het oude communistische Oost-Europa en hoe hij de transitie van binnenuit heeft ervaren.

9 MENS ZIJN? Zie Visiedocument (2018) waarin mens zijn centraal staat. Wellicht krijgt 'mens zijn' aandacht omdat men daar een gemis ervaart? Wat bedoelt men werkelijk met die uitspraak? Zo had werk en 'menszijn' in het werk bijvoorbeeld 200 jaar geleden nog een heel andere betekenis en plek in de wereld dan vandaag de dag. Onlangs bezocht ik met mijn kinderen op doorreis naar Zwitserland een oude kolenmijn omgebouwd tot museum. Het was in de streek waar de familie van mijn moeder vandaan kwam. Het is nog maar twee generaties geleden. Mijn overgrootvader bracht nog als mijnwerker dagen door in donkere, vochtige schachten met een Davylamp – een soort olielamp die giftig gas kon detecteren - op zijn hoofd en een beitel in zijn handen. 'Toen bestond er nog geen ARBO-wet', zei ik gekscherend tegen mijn zoon. In die zin was werk toen een stuk mens onwaardiger dan nu, toch? Desondanks is mens-zijn vandaag een thema, dus ook de vraag: waar gaat dit werkelijk over? WAT zijn we kwijt geraakt? Ethiek, contact, relaties, of gaat het om het verlangen naar minder economische rationaliteit?

10 Zie bijvoorbeeld het boek 'de prooi' over ABN AMRO en het Fortis avontuur (Smit, 2016). Hij vertelt het verhaal hoe topbestuurders gevangen zaten in interne machtspolitiek.

11 https://www.digitaleetalages.nl/thema/design-en-kunst/social-design/bijzondere-social-design-projecten.html

12 Bas Heine bijvoorbeeld schrijft hierover in het NRC. https://www.nrc.nl/nieuws/2011/01/05/bas-heijne-het-populisme-keert-zich-tegen-de-verlichting-niet-geheel-onterecht-a1461349.

13 VIER GROTE VERHALEN Ik noem hieronder min of meer willekeurig vier grotere maatschappelijke verhalen die ik in verbinding breng met de roep om authentiek leiderschap in het domein van creative business:

1. Ethiek in de wetenschap: Gedurende de twee wereldoorlogen won de wetenschap enorm aan populariteit en macht. Het waren tenslotte de technologische innovaties – niet op het laatst de uitvinding van de atoombom - die uiteindelijk het verschil maakten tussen winnaars en verliezers. Met dit nieuw verworven zelfbewustzijn kwamen tussen 1946 en 1953 in de Macy conferences enkele vooraanstaande denkers vanuit de meest verschillende disciplines samen, om opnieuw over de rol van wetenschap voor de mens na te denken . Op deze (besloten) conferenties werd het fundament van een nieuwe holistische wetenschap – de cybernetica – gelegd. Volgens ooggetuigen heerste er een euforische stemming op deze conferenties. Enkele deelnemers benadrukten de destructieve rol van een waardevrije wetenschap in het ontstaan van de oorlogen en men nam zich voor dat niet meer te laten misbruiken door de politiek. Men zag de kans om door wetenschap actief deel te nemen in het vormgeven van de autonomie van de mens en een nieuwe meer menswaardige cultuur: "Wir empfehlen diese Konferenz als einen wichtigen, vielleicht den wichtigsten, Schritt in Richtung eines neuen Klimas der aktuellen wissenschaftlichen, philosophischen und künstlerischen Aktivitäten anzusehen. Wir sind davon nicht nur Zeugen, sondern durch diese Konferenzen und Diskussionen nehmen wir aktiv an der Schaffung dieser neuen Atmosphäre teil...." (Norbert Wiener)

2. Vrije markt economie: Na de Tweede Wereldoorlog ontstonden nog meer 'grote' verhalen die op een of andere manier steeds weer de maatschappelijke discussie beïnvloeden. Ten eerste het verhaal van de vrije markt en de bijkomende globalisering. Lange tijd werd gedacht dat we onze moderne welvaart – met een democratische rechtstaat, voortdurende technologische ontwikkeling en een hoog welvaartsniveau - te danken hebben aan een vrijemarkteconomie (Van Bavel, 2018). De schaduwzijde – zoals door Bouman benoemd - werd echter nauwelijks bekeken. Een en ander liep na 2000 een geweldige deuk op. De ene crisis volgde op de ander. Het begon met het barsten van de internet bubble in 2001. Lang werd de oude economie als verleden tijd beschouwd totdat duidelijk werd dat de zogenaamd nieuwe economie vooral uit lucht bestond. Het Enron-schandaal, het Amerikaanse energiebedrijf dat door corruptie miljarden verdoezelde en de bankencrisis, die een enorme graaicultuur blootlegde, leidden tot een discussie over 'goed en kwaad' in onze economie. 'Wat betekent het om een goede manier geld te verdienen?' was de centrale vraag in een recente uitzending van Tegenlicht (26 april 2020). In het leiderschapsdiscours werd het thema authenticiteit omarmd (zie bijvoorbeeld Avolio & Gardner, 2005). In plaats van kille geldgedreven, bureaucratische leiders (doorgaans geleid door de wetten van de beurs) is het nu tijd voor leiders met zelfkennis, oog voor de ander en fatsoenlijke normen en waarden. Ook het thema Angelsaksische of Rijnlandse bedrijfsvoering past in deze discussie (Brouwers et al., 2010). Waarbij Angelsaksische staat voor beursgenoteerde vooral Amerikaanse bedrijven gericht op kortetermijnwinst en een bijpassende cultuur. Rijnlandse bedrijven zijn meer gericht op de lange termijn, het welzijn van medewerkers en het creëren van echte (maatschappelijke) waarde. Op het gebied van design gaf Victor Papanek al in de jaren 60 vorm aan een richting die nu social design wordt genoemd (Margolin & Margolin, 2006). Een richting waarin het ontwerpproces ten goede moest komen aan welzijn en welvaart met 'de mens' als centrale factor.

3. De opkomst van China: Na de oorlog werd ook het Europese project gelanceerd dat ten doel had de democratische waarden van Europa te verdedigen, de welvaart te bestendigen en in een toenemende eenheid vreedzaam samen te werken . Dit in een wereld waarin grote spelers zoals China, de VS of Rusland economische en politieke macht uitoefenen en mogelijk nieuwe wereldmachten opkomen. Een en ander betekent ook dat Europa naar mogelijkheden zocht om haar positie te versterken in een sterk concurrerende wereld, bijvoorbeeld door uit te blinken in kennis en innovatiekracht (Rutten et al., 2011) maar ook in zorg voor onze planeet als geheel. Men zocht naar de (meer)waarde van mensenwerk en al dat wat een machine niet kan: creatief zijn, nieuwe dingen bedenken, 'innoveren.'

4. De grenzen van de maatschappij: In 1972 publiceerde de Club van Rome – een verzameling van vooraanstaande denkers; wetenschappers, ondernemers, diplomaten en

politici – een rapport over de grenzen van onze groei als maatschappij (Meadows et al., 1992). Basisboodschap van het rapport was dat de mens met zijn manier van leven de aarde verwoest. We zagen aan de poten van onze stoel waarop we zitten. De mens is de grootste vijand van zichzelf. Het rapport had ook een hoopvolle boodschap: "Man can create a society in which he can live indefinitely on earth if he imposes limits on himself and his production of material goods to achieve a state of global equilibrium with population and production in carefully selected balance". Het boek is actueler dan ooit. In 2017 conformeerden de VN zicht tot 17 samenhangende Duurzaamheidsdoelen (SDG's) als een blauwdruk om een betere en meer duurzame toekomst voor iedereen te creëren. Het werd gezien als een 'pathway to humanity' voor het beëindigen van hongersnood, betere gezondheid voor iedereen tot het bouwen aan duurzame stedelijke omgevingen. In een tussenrapportage van 2020 staat (www.un.org/sustainabledevelopment/): "The United Nations' 17 Sustainable Development Goals (SDGs) aim to achieve decent lives for all on a healthy planet by 2030. As things stand in 2020, many of their targets are likely to be missed. By the end of 2020, 21 of the 169 Sustainable Development Goal targets will have matured. To date, only three out of these 21 have been met. The current forecast predicts the majority of goals will be missed by 2030". Voor velen is nu 2021 wederom een kans om vele van onze maatschappelijke uitdagingen werkelijk aan te gaan. We willen wel, maar het gaat zo traag, wellicht te traag.

5. Verstedelijking: Ondertussen verandert ook de samenleving in de westerse wereld zelf. Richard Florida (2002) beschreef in zijn boek 'The Rise of the Creative Class' het ontstaan van een nieuwe creatieve klasse in stedelijke omgevingen en het belang van inclusiviteit. Gebaseerd op dit gedachtegoed ontstonden in vele stedelijke gebieden initiatieven om de creatieve sector te versterken. Kern van zijn boodschap is dat we creativiteit niet meer exploiteren als dienaar van de elite maar dat we het inzetten voor een betere wereld. Het is vanuit deze achtergrond dat er in Nederland een Topsector ontstond voor de creatieve industrie en dat zich steden beginnen te profileren rond bepaalde thema's.

14 HOGER EN LAGER ONDERWIJS? Zo wordt in het algemeen een universitaire opleiding op meer waarde geschat dan het leren van een ambacht. Terwijl we ook zouden kunnen kijken naar 'wat bij een jong mens het beste past' als criterium voor 'goed.'

15 ONBEHAGEN Het thema onbehagen in cultuur – en de redenen hier achter – werd sinds het boek 'Onbehagen in de cultuur' van Sigmund Freud (1930) steeds weer besproken in allerlei media. Freud – zo bekritiseerd ook in onze huidige tijd – legt in zijn boek het verband met ons onvermogen om werkelijk mens te zijn (dus ook om om te gaan met onze driften) en algemene gevoelens van ongeluk. We zoeken dan ons heil in materiele genoegens, verslaafdheden en/of religie. Fysieke of psychische ziektes van individuen zijn vanuit dit perspectief symptomen van een 'zieke' maatschappij.

16 https://www.letssingit.com/nina-hagen-lyrics-wir-leben-immer...-noch-t5lw4rc (LetsSingIt - The Internet Lyrics Database)

17 WIJ ZIJN CULTUUR! Heine in filosofie lezen (2017): "We zien verwende, ongeduldige individuen die de illusie van zelfsturing hebben maar tegelijkertijd verliezer zijn, omdat ze de ontwikkelingen niet mee kunnen maken. Ze hunkeren naar een verloren gemeenschap. (P. 54) Door de sterke nadruk op rationaliteit wordt volgens Heijne vergeten dat mensen een verhaal nodig hebben en betekenis willen geven. Daarnaast moeten enkele illusies van deze tijd doorgeprikt worden. En denk niet dat je het als mens alleen af kan, of dat instituties de beschaving waarborgen. Hoed je voor de barbaar in je omgeving en in jezelf. Een citaat: "Een verhaal blijft nodig. Zonder verhalen – noem het mythes, noem het godsdienst, noem het cultuur – kan een mens niet goed mens zijn. (..) Zonder de humaniora, zonder filosofie, zonder geschiedenis, zonder sociologie, zonder culturele studies is het onmogelijk over die kwesties na te denken, onmogelijk om die ontwikkelingen in te bedden in ons bestaan." Het boek eindigt met deze zin: "Een individu verwezenlijkt zichzelf in contact met zijn omgeving, zijn cultuur. 'Wat als de coherentie van een leven op een significante wijze een functie van cultuur is? Wat als wij onder onze medemensen "gesitueerd" zijn in normen en praktijken die een leven vormgeven? In dat geval doet cultuur ter zake. Dat wil zeggen: de omgeving doet ter zake, en wel op een sterkere manier dan je zou vermoeden als je ofwel het interne, volledig ontwikkelde model van de rationele agent ofwel de antigeestelijke, breingerichte opvatting [van de mens] accepteert.". https://filosofiegroepseniahaarlem.wordpress.com/2017/05/24/bas-heijne-onbehagen/

18 SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
https://sdgs.un.org/goals

19 https://www.clicknl.nl/kia-verdienvermogen-2020-2023/

20 COMPLEX? Elk vraagstuk kan worden gezien als netwerkprobleem. Of een vraagstuk complex of eenvoudig is, is afhankelijk van perspectief. Het is een kunst om te leren zien wanneer we de complexiteit (inclusief de morele complexiteit) dienen waar te nemen en wanneer we gewoon dienen te handelen door een oplossing aan te dragen. Als mijn arm gebroken is zoek ik niet iemand die over de betekenis van ziekte filosofeert maar naar iemand die snel aanpakt. Echter, als mijn kind uit het onderwijssysteem dreigt te vallen wil ik dat men in verbinding naar mijn kind en mij kijkt. In een eenvoudige oplossing dreigt mijn kind verder weg te drijven. Vaak zijn dat dan eerder oplossingen voor degene die moet ondersteunen, vanuit de drang om snel van een probleem af te zijn.

21 INSLUITEN OF UITSLUITEN zoals nu dreigt te gebeuren met jongeren die hun ongenoegen laten zien tegen lockdown maatregelen. Of wat medeburgers met een moslimgeloof vaak moeten mee maken. Wat overigens niet betekent dat we geweld goed mogen keuren. Interessant is of een interventie bijdraagt aan een constructieve oplossing of niet.

22 TERUG NAAR VERBINDING! Het filosofische discours van het denken in 'gehelen' (holisme) versus het denken in 'delen' (atomisme), bestaat al sinds mensenheugenis. Zo vinden we 'holistische' stromingen bij de Maya's en de Egyptenaren, natuurreligies zoals de Noord-Amerikaanse indianenvolken en in debatten tussen holisten en atomisten (of later reductionisten) bij de Grieken. Het denken in gehelen wordt ook beoefend door de I Tijng (Het Boek der Veranderingen), een klassieke tekst uit het oude China. Het boek is sterk gerelateerd aan waarnemingen van natuurlijke processen (i.p.v. afzonderlijke elementen: "One should act in consonance with the way of heaven and earth, which is enduring and eternal", en het herstellen van evenwicht (Yin Yang). Door de eeuwen heen had het holisme in onze

westerse wereld lang een prominente rol. Met de opkomst van de natuurwetenschappen in de middeleeuwen - en daarmee een veranderende positie van het geloof - ontstond er meer ruimte voor het dualistische gedachtegoed. In het bijzonder Descartes (1596 – 1650; "Ik denk dus ik ben.") borduurde voort op de scheiding tussen lichaam en geest. Descartes wordt gezien als vader van de moderne filosofie (het rationalisme) en een van de grondleggers van de scheiding van subject en object (een vorm van dualisme): res extensa (dat wat ruimte inneemt) en res cogitans (dat wat denkt/bewustzijn heeft). Hij hield zich bezig met de subjectiviteit van de menselijke waarneming (wat is werkelijkheid en wat is illusie?) en kwam tot de conclusie dat de menselijke waarneming in principe onbetrouwbaar is. De volgende stap van zijn redenering leidde hem tot het afwijzen van subjectieve waarneming (het schijnweten) en het zoeken naar methoden om kennis te bewijzen via onbetwijfelbare argumenten (o.a. de deductieve wetenschap). Dit denken in subject en object is sinds de tijd van Descartes algemeen aanvaard. Er ontstond een scheiding tussen de sociale wereld van de mens (denkend en waarnemend) EN de werkelijkheid daarbuiten (het meetbare studieobject). Dit gedachtegoed bracht ons de vele ontwikkelingen op bijvoorbeeld natuurwetenschappelijk, technologisch, sociaal, politiek en economisch gebied en is daarmee wellicht het fundament van de hedendaagse westerse welvaart. Echter, dit had ook zijn keerzijde. Stukje bij beetje 'ontzielde' onze maatschappij in deze ontwikkeling en groeide de kloof tussen de materiële, meetbare, individualistische wereld en de spirituele, collectieve wereld (Charles Taylor, 1989). Deze ontzieling – zoals Taylor schrijft - zorgde volgens velen ook voor het uitsluiten van het moreel besef; de normen en waarden (de ethica) in de wetenschap en daarbuiten.

23 Te vinden op op Twitter.

24 NOS Nieuws. 24-01-21 'Noodbevel in Urk vanwege 'dramatische avond' na ingaan avondklok.'

25 https://nos.nl/nieuwsuur/collectie/13858/artikel/2365839-waarom-is-er-zo-vaak-onrust-op-urk-er-is-hier-jarenlang-weggekeken

26 ZIJN WIJ GEHECHT AAN CRISIS MANAGEMENT? Grint (2008) beschrijft dat er feitelijk geen eenvoudige of complexe vraagstukken bestaan. Het is de vraag hoe wij ernaar kijken. Als we iets als een crisis ervaren, reageren we vanuit 'crisis management.' Zien we iets als ingewikkeld, dan trachten we het door analyse op te lossen. Ervaren we iets als complex, dan gaan we het bijvoorbeeld aan door met betrokkenen in dialoog te gaan. Volgens de auteur hechten vele leiders aan een bepaalde manier om naar vraagstukken te kijken en reageren zij daarom te vaak vanuit hun eigen gewenning. Heeft iemand bijvoorbeeld successen behaald met het blussen van brandjes, dan zal hij of zij deze manier van leiderschap ook in andere situaties toepassen (ook al vraagt het wellicht een heel andere mindset).

27 MIT ORGANIZATIONAL LEARNING CENTER Scharmer brengt in zijn boek veel bronnen bij elkaar. In zijn bakermat – het MIT in Boston – promoveerde hij bij een afdeling die banden had met o.a. Donald Schön (1983; the reflective practitioner), Chis Argyris (1977; double loop learning, action research), Kurt Lewin (1997; men kan een systeem niet begrijpen zonder het te veranderen), Edgar Schein (1985; de onmogelijkheden van cultuurverandering, in verbinding interveniëren), Peter Senge (1992; samenhang van systeemdenken, collectief en individueel leren en veranderen) of Karl Weick (1969; enactment: fenomenen laten ontstaan door dialoog, belang van betekenisgeving).

28 We beschreven de werkwijze om systemen van binnenuit te transformeren als 'Vonken van vernieuwing' (Thölke, 2015).

29 HET KOMT DICHTBIJ! Een mooi voorbeeld is te zien in de documentaire van Tegenlicht over 'goed geld verdienen.' Een ondernemer besluit zijn bedrijf gedeeltelijk af te staan aan zijn werknemers. Zij zijn immers medestanders in het succes van het bedrijf. De ondernemer had ook een aanbod gekregen om het bedrijf te verkopen en op deze manier persoonlijk te cashen. Hij laat in de documentaire zien hoe dicht dat besluit bij hem komt, hoe hij nog steeds met de materiële kant van dit besluit worstelt ook al staat hij volledig achter het besluit. Hij kwam o.a. tot de conclusie om van zijn bedrijf een gezamenlijke onderneming te maken nadat hij in Bangladesh een (toeleverende) fabriek had bezocht en werd geconfronteerd met enorme misstanden. https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/kijk/afleveringen/2019-2020/goed-geld-verdienen.html?gclid=EAIaIQobChMIudmD75m07gIVDWYYCh2TqwbLEAAYASAAEgKMG_D_BwE

30 Zie hierover de prachtige boekbespreking van Nico van der Sijde (2017) https://www.hebban.nl/recensie/nico-van-der-sijde-over-vloeibare-tijden 'Iets meer inzicht in onze zo vloeibare en onzekere wereld'

31 Ik begon toen met een opleiding Bio-Energetica; lichaamsgerichte therapie bij Ton Witsiers en verdiepte mij in het systemisch perspectief bij Jan Jacon Stam en Wibe Veenbaas. André Wierdsma leerde mij theorie en praktijk te integreren. Veel van mijn hier genoemde voorbeelden komen impliciet of expliciet van deze leermeesters.

32 Margolin en Margolin (2006) geven een prachtig overzicht m.b.t. het ontstaan van Social Design.

33 GA OP ZOEK NAAR JOUW CREATIVITEIT! Uit gesprekken met de kunstenaar Mattie van der Vorm en mijn vraag hoe hij creativiteit zou omschrijven: "Spannender is om broodklei te kopen, Jürg. Het ongemak aan te gaan, al knedend de bloedsomloop te stimuleren en daardoor je hersens op een ander wijze te activeren. Misschien is het antwoord op je vraag wat creativiteit allemaal kan zijn."

34 Zie ook de visie van Picasso over kunst als destructie, genoemd o.a. in het interview met kunstcriticus Wil Gompertz in Trouw, "Iedereen kan creatief zijn." https://www.trouw.nl/nieuws/iedereen-kan-creatief-zijn~bbc9e94e/

35 EXCALIBUR Wibe Veenbaas verteld hierbij graag het verhaal van Excalibuur: het zwaard in de steen. Alleen de man (ja, helaas in dit middeleeuws verhaal geen vrouw) die zijn kracht kan verbinden met zijn hart heeft het vermogen het zwaard uit de steen te trekken en mag koning worden. Dat geld ook voor leiders. Leiders die hun hart en daadkracht niet kunnen verbinden kunnen veel schade aanrichten in organisaties.

36 TOPSECTOREN Zie voor een overzicht van de topsectoren in Nederland: https://www.topsectoren.nl/publicaties/vragen-en-antwoorden/wat-is-een-topsector

37 https://www.clicknl.nl/news/blog/clicknl-publiceert-strategische-research-en-innovatie-agenda/

38 https://www.creatieve-industrie.nl

39 STEEDS WEER GEBOREN WORDEN! zie haar begrip 'nataliteit' In The Human Condition (1958) schrijft zij: 'Met woord en daad treden wij de wereld binnen en dit binnentreden is als een tweede geboorte, waarmee we het naakte feit van onze oorspronkelijke fysieke verschijning bevestigen en er de consequenties van aanvaarden' (p. 176). Elke keer wanneer we in de wereld iets nieuws aanvangen, worden we opnieuw geboren en die 'tweede geboorte' houdt dus nooit op, maar herhaalt zich als het goed is gedurende ons hele leven. Deze tweede geboorte wordt ons overigens niet opgedrongen, maar ontspringt 'aan het nieuwe begin dat in de wereld kwam toen wij werden geboren. Wij geven gehoor aan deze drang door uit eigen beweging iets nieuws te beginnen.' (p.177). Dit extract is besproken door collega Joke Hermsen in http://amormundi.nl/pdf/Hannah_Arendt_Hermsen.pdf (fragment uit Hermsen, 2015)

40 FLATLAND Ik sluit hier aan bij het begrip 'flatlands' van Ken Wilber (2000). Wilber ontwikkelt in zijn boek 'A theory of everything' een genuanceerd en integraal mensbeeld waarbij hij zo veel mogelijk wetenschappelijke en spirituele stromingen verbindt. Flatland is volgens hem een gevolg van het eenzijdig benaderen van de mens en zijn gedragingen. Fenomenen worden veroordeeld tot vlakheid als zij alleen van een perspectief worden bekeken, of dat nu wetenschappelijk, materieel of spiritueel is, maakt in deze niet uit.

41 HACKATON? Wie kent het niet, de meest on-creatieve, creatieve sessies. Onlangs nam ik deel aan een hackaton. De inleider gaf aan dat hackatons waren uitgevonden omdat er zo veel tijd wordt verspild voorafgaande aan het aangaan van een probleem. D.m.v. een hackaton kan je in korte termijn immers een vraagstuk creatief oplossen, beweerde hij. Ik kon er niet omheen om aan het ontstaan van dit boekje te denken. Het wekenlange geploeter. Het uitzoeken, verdwalen, herschrijven. Het werkelijk aangaan van het ongemak. Mezelf waarnemend hoe ik verzand in de rol van het slachtoffer, afhankelijk van deadlines van anderen. Het herkennen hoe ik dat al mijn leven lang op deze manier doe. En daar ook weer om kunnen lachen. Als ik terugdenk aan de hackaton die ik net noemde, denk ik terug aan de waardevolle ontmoetingen. De oplossingen die de dag opleverde zijn al lang vergeten.

42 Vertaald door Wilhelm & van Wallinga (2016)

43 SYSTEEM, SYSTEEMWERELD OF LEEFWERELD? Er zijn veel verschillende manieren hoe het woord systeem in organisaties wordt geïnterpreteerd. Vaak denkt men bijvoorbeeld aan 'systematisch' of geordend. Anderen leggen een verband met IT of HR systemen. In de sociologie wordt Systeembegrip op een eigen wijze gedefinieerd. Een systeem wordt gezien als een door mensen geschapen mechanisme met als doel controle en beheersing. Bureaucratieën worden door dit soort systemen in stand gehouden. Deze betekenis is terug te voeren op filosofen van de 'Frankfurter Schule'. Systemen – op deze manier begrepen – zijn onpersoonlijk van aard (waarmee deze filosofen in wezen mens en object scheiden). Habermas beschrijft in zijn werk 'Theorie de kommunikatieven handelns' (1981) de begrippen systeemwereld en leefwereld (bekend gemaakt door Hart (2012) in zijn boek verdraaide organisaties). Zie ook mijn voorbeeld in tekstkader 18.

De **systeemwereld** wordt beheerst door een zogenoemde objectieve rationaliteit. Zij is instrumenteel en (aan zich) waarde neutraal. Systemen zijn door mensen geschapen en helpen ons als mensen, de vooruitgang effectief te organiseren. Zij zijn gebouwd middels expliciete en impliciete 'technologieën,' zoals een R&O cyclus, planningsmodellen, software programma's, vergaderingschema's, jaarroosters, of communicatieregels.

De **leefwereld** vormt de basis waarop wij communiceren, de subjectieve rationaliteit. Deze basis wordt opgebouwd door bijvoorbeeld cultuur, instituties en persoonlijkheid. Volgens Habermas vormt deze basis de 'onproblematische achtergrond' van waaruit wij met elkaar in interactie gaan. Onproblematisch omdat deze grotendeels onbewust is en dus als vanzelfsprekend worden gezien (e.g. niet bewust geproblematiseerd). Normen en waarden (moraliteit) maken wel impliciet en expliciet deel uit van deze leefwereld. Volgens Habermas wint de systeemwereld steeds meer aan invloed (hij noemt dit het kolonialiseren van de leefwereld). In de systeemwereld zijn relaties tussen mensen niet communicatief maar formeel geregeld en er kan dus 'strategisch' in plaats van 'moreel' worden gehandeld. Er ontstaat een ont- persoonlijk-maken: het menselijk contact is niet meer noodzakelijk.

44 Systeemdenken, bijvoorbeeld Beer (1979) of Senge (1992).

45 GAIA? Zo zien wij vanuit een systemisch perspectief de wereld als een 'psychofysiek' netwerk met fysieke wetmatigheden (inclusief de quantum fysieke elementen). Deze manier van kijken is door de eeuwen heen steeds weer geplaatst naast wat we het atomistische wereldbeeld noemen. Whithead bijvoorbeeld – de mathematicus die het begrip 'psychophysical' in de wereld zette – schreef begin 1900 (in Mesle, 2008:9): "there is urgency in coming to see the world as a web of interrelated processes of which we are integral parts, so that all of our choices and actions have consequences for the world around us." Hij benadrukt – net als later bijvoorbeeld Latour (1992) - dat ook niet levende elementen invloed kunnen uit oefenen in een levend systeem. Durston en Baggerman noemen dit in hun boek over bewustzijn en realiteit ook Panpsychism (Dursston & Baggerman, 2017) een realiteit waar psychische en fysieke elementen door elkaar heen lopen. Lovelock noemde het zelf regulerende aspect van 'gehelen in 1969 de Gaia hypothese....

46 VASTZETTEN EN LOSKOMEN Onze 'taal' is hier een voorbeeld van. We scheppen de categorie 'tafel' en daarmee kunnen we met elkaar communiceren. We begrijpen onder elkaar waar we het over hebben. Echter, dat werkt min of meer voor een object als een tafel, alleen als we het over relaties of over 'ons eigen leven' hebben, wordt dat lastiger. We verwarren dan voor het gemak taal met werkelijkheid. We zetten ons vast in ons eigen gedachte gevangenissen, zoals Pirsig in de tekst laat zien. Als levende wezens in levende systemen hebben we dan ook de taak om naast het onderscheiden steeds weer te verbinden. Dezelfde Pirsig (1991) schrijft in zijn boek Laila over wat hij werkelijk ziet als kwaliteit of eigenlijk waarde (http://goodadvicebooks.nl/artikelen/kwaliteit.html). Waarde wordt door hem bepaald door een samenspel van behoudende en een vernieuwende kracht. Dit samenspel openbaart zich in het hier en nu. Vasthouden en loslaten, onderscheiden en verbinden in een moment. Mensen hebben de creatieve kracht om zich steeds

weer uit een vastigheid te halen. Ook zo bezien is creativiteit het vermogen om ons uit patronen te bevrijden.

47 SYSTEMEN OVERLEVEN. Maturana en Varela (1987) noemen dat ook autopoiese. Onder de juiste condities kan een systeem zichzelf helen en in stand houden. Het begrip komt uit de biologie en is vertaald naar de organisatiekunde: zelfsturing, zelforganisatie, etc.

48 ACHT KENMERKEN VAN GEZONDE SYSTEMEN. Maturana en Varela (1987) vertaalden het concept van levende systemen naar de organisatiekunde. Leren is volgens hun niet een opeenstapeling van kennis maar een continu proces van gedragsverandering en transformatie. Een organisatie vormt vanuit dit perspectief een aparte entiteit (meer dan de som van de delen) en heeft kenmerken van een levend mechanisme. In die zin wordt een organisatie ook als 'gezond' of 'ziek/pathologisch' gezien. Gezond is als het systeem zich voldoende kan aanpassen aan de veranderende context om duurzaam te overleven. Wie een organisatie als levend systeem benadert, hanteert de volgende uitgangspunten (eigen vertaalslag uit: Bion, 2014, Weissfelt, 2006 en Maturana/Varela, 1987):

1. Vertrouwen in de ordenende kracht van levende systemen (autopoiese)
Levende systemen ordenen zichzelf zolang ze gezond zijn. Wanneer mensen met elkaar en hun ecologische omgeving in verbinding zijn, dan zullen er steeds nieuwe duurzame oplossingen ontstaan. In de ecologische benadering wordt de wil tot beheersing losgelaten.
gezond: open systemen (membranen laten door); verhoogd de autonomie van de leden in een systeem
ongezond: gesloten systemen; oorzaak vaak angst; verlaagd de autonomie van de leden in een systeem

2. Responsiviteit als criterium voor gezonde netwerken
Levende systemen blijven gezond zolang zij responsief zijn. Zij blijven duurzaam met hun omgeving verbonden wanneer zij in staat zijn om effectieve antwoorden te vinden op de signalen uit die omgeving. Zo laat bijvoorbeeld Margreth Wheatley (https://margaretwheatley.com/PDF/Wheatley-WomensSALJ.pdf) zien dat communities in Africa minder last hebben van armoede, kindersterfte, honger, ziektes, etc. als zij (in haar casus de moeders) in verbinding staan met de buitenwereld. Het zijn Positive Deviances, uitzonderingen die het anders en vooral beter doen. Er ontstaat een wederkerigheid tussen systemen. (zie ook https://positivedeviance.org).

3. Verbinding (ipv binding) als legitimatie voor actie
Wanneer men erop vertrouwt dat in gezonde verbindingen duurzame oplossingen ontstaan, dan gaat het er om condities te scheppen waarin zulke verbindingen kunnen bestaan. Dit betekent dat mensen posities moeten innemen waarin zij elkaar serieus nemen. Het betekent ook dat zij hun gedrag in overeenstemming brengen met de draagkracht van hun ecologische omgeving. Een ander component van verbinding is die met zichzelf, met de eigen authentieke inzet, de eigen kwaliteit, de eigen motivatie en intuïtie. Elementen die 'gebonden' zijn aan elkaar volgen het gegeven patroon (zonder bewustzijn). Elementen die in staat zijn te reflecteren en te leren acteren vanuit een verbinding met het systeem hebben meer daadkracht en werking.

4. Vitale ruimte als focus voor actie
Voor zulke verbindingen is vitale ruimte nodig. Levende systemen hebben 'vitale ruimte' inclusief plek en tijd nodig om te groeien. Gevoelde werkdruk is vaak een teken dat deze reflectie ruimte mist. In deze open ruimte is plek voor formeel en informeel leren met elkaar.

5. Geen dominantie/co-creatie
Alle betrokken partijen zijn toegelaten tot de constructie van de werkomgeving. Eenieder is ingesloten (en dus gehoord) vanuit zijn rol en verantwoordelijkheid. Er is niet een dominante, allesbepalende stem. Overigens is dit iets anders dan 'democratie.' Het betekent niet dat iedereen evenveel bevoegdheden heeft. Het betekent 'in' ordenen en niet 'onder' ordenen. Medewerkers met meer verantwoordelijkheid nemen deze in dienst van het geheel (en niet in dienst van een positie). Medewerkers met minder verantwoordelijkheid schikken zich in een besluit (for the time being) maar nemen de verantwoordelijkheid om vanuit hun positie bij te dragen aan het constructieproces. Voorwaarde is dat alle partijen worden gehoord en gerespecteerd en dat er vertrouwen is dat besluiten in dienst staan voor het voortbestaan van het geheel.

6. Congruentie
In een organisatie horen lichaam (alle materiële aspecten, van het gebouw tot het briefpapier), geest (alle werkwijzen en processen, van vergaderprocessen tot ICT) en ziel (de bedoeling van een organisatie, bijvoorbeeld goed onderwijs verzorgen) congruent met elkaar te zijn. Andere metaforen die hiervoor vaak worden gebruikt zijn 'the medium is the message;' 'walk the talk' of een afstemming tussen hart, hoofd en handen. Incongruentie wordt onmiddellijk gevoeld door de leden in het systeem en zorgt voor onrust of mistrouwen: 'Het nieuwe directielid spreekt zijn medewerkers toe. Er is een grote kring neergezet ipv het gebruikelijke podium, tafels en stoelen. Hij spreekt over een nieuwe cultuur, zonder angst en met minder hiërarchie. Na de sessie merkt iemand op aan de koffietafel: het was wel leuk wat hij vertelde, maar hij luisterde niet eens naar ons. Hij was de hele tijd aan het woord'. Congruentie vereist veel van de medemens. Het is in die zin meer een streefwaarde dan een eindproduct. Het voorbeeld van het directielid laat dit zien. De bedoelingen zijn hartverwarmend, de uitwerking vraagt nog wat 'feedback.'

7. Omvang
De organisatiekunde zoekt al lang naar oplossingen om een antwoord te geven aan de toenemende complexiteit en daarmee verbonden verlies van betrokkenheid met en verbinding van mensen in steeds groter wordende organisaties. Een van de belangrijkste bewegingen hier is het organiseren van grote organisaties in kleine kernen. Het werkproces wordt in kleine overzichtelijke werkverbanden georganiseerd. In de literatuur heeft men het dan over zelfsturende teams, communities, leer en werkgemeenschappen, collborative communities of netwerken.

8. Persoonlijk leiderschap
Een algemene voorwaarde voor organisatie en groepsontwikkeling zijn autonome leden. Wierdsma (2001) noemt dit taakvolwassenheid. In de taal van dit boekje gaat het om het werken aan het proces van ontwaken. De weg naar authentiek leiderschap.

49 BRONNEN VAN HET WERKEN MET OPSTELLINGEN. Ik ben steeds weer verbaasd over de veelheid theorieën waarop zich Hellinger baseert, integreert en van waaruit hij systemisch werk dmv opstellingen heeft ontwikkelt. Ik geef

een kort - zeker ontoereikend - overzicht: Moreno en de ontwikkeling van het psychodrama (1969, Hare & Hare, 1996); Satir (1975) met haar familisculptuur methode of Boszormenyi-Nagy (1973) als een van de grondleggers van contextuele therapie: in familie's zie je horizontale en verticale loyaliteiten, nl de loyaliteit naar de ouders en de loyaliteit naar de broers en zussen; deze loyaliteiten zijn uiterst sterk, en zeker sterker dan 'moraal.' Nagy heeft het ook nadrukkelijk over het fenomeen geven en nemen in een sociaal systeem. Watzlawick & Weakland, (1980), Bateson (1972) beschrijven dat individuele benadering in therapiesetting is niet voldoende is; je kan pas constructief interveniëren als je het hele (familie-; maatschappij-) systeem bij de behandeling betrekt (niet de persoon heeft het probleem, maar de 'lastige' uitingen zijn een symptoom van het probleem van het systeem); Erickson & Zeigg (1992) en Erickson & Rosen (1987) gaan in op zintuiglijke waarneming en beïnvloeding van patronen in het hier en nu; trance verschijnselen. NLP als stroming die voortbouwt op Grinder, Dilts, Bandler, Satir, Perls, etc ; NLP legt een verband tussen taal, denken en doen (vaste denkmodellen die handelen bepalen). Ik verwijs de leze hier op de vele literatuur die te vinden is over NLP. De Shazer et al. (2007) leggen de nadruk op oplossingsgerichte methodes. Lowen (1976): Bio-energetica, embodyment, fysiek maken van fenomenen. Of Merleau-Ponty, M. (1945) met zijn lichaamsgerichte fenomenologie. Berne (1964): In de Transactionele Analyse onderzoek je de communicatie patronen tussen mensen (Harris, T.A. , 1969; bijv. script en drama driehoek). Scheldrake (1993) en Lewin (1997) schrijven over morfogenetische en sociale velden: Overdracht van 'kennis' in alom tegenwoordige energievelden. En vele meer. Daarnaast verbleef Hellinger jaren in Africa en maakte kennis met de cultuur, religies en rituelen van deze continent.

50 https://www.eclfoundation.org/about-ecl/our-history/

51 GENERATIVE SCRIBING Het beeld is gemaakt door Rooske van Eerden (https://en.scratchgraphics.nl). De methode 'a social form of art' is ontwikkelt door Kelvy Bird samen met o.a. het Presencing Instituut van Scharmer en het MIT om dialogen te verrijken en groepen te begeleiden. "Generative scribing extends this art by attending to the field of energy and relation between people, and to the emerging potential of a system". https://kelvybird.com/generative-scribing/

52 Bijvoorbeeld Sociaal constructionisme en sociaal constructivisme.

53 SCRIPT Een mens ontwikkelt een soort 'levensplan': een set opvattingen en gevoelens die het mogelijk maakt in die omstandigheid zo optimaal mogelijk om te gaan met de gezinsdynamiek. Het script bevat 'genetische' en aangeleerde patronen, verhalen, normen, waarden en overtuigingen (Veenbaas et al. 2002).

54 GELAAGDE GEWETENS Veenbaas et al. (2007) beschrijven hoe een script ook drager is van het geweten: het innerlijk besef van goed en kwaad. Hiermee is 'oordelen' verbonden met het collectief van waar ut men oordeelt. Veenbaas onderscheidt verschillende vormen van geweten (p. 133ff). Het zijnsgeweten, het primaire persoonlijke geweten, het groepsgeweten, het bewust persoonlijke geweten, het collectieve geweten, en het spirituele geweten. Daarmee laat hij ook de gelaagdheid en contextualiteit zien vanuit waar wij als mens 'goed en kwaad' bezien. Taylors (1989) hypergoods refereren aan deze gelaagdheid, zie hoofdstuk 7. Het gaat dan om waarden die en handelen dat persoon en groep overstijgend als 'goed' wordt ervaren (zoals de mensenrechten of een eerlijke verdeling van Covid vaccins over de wereldbevolking).

55 Hier ga ik later meer op in. Zie tekstkader 24.

56 Een en ander vertaald en bewerkt uit: http://eva-madelung.de/Vortraege.html een vergelijk tussen het denken van Bateson en Hellinger „Ökologie des Geistes und Ordnungen der Liebe - zwei systemische Sichtweisen im Vergleich". Zie ook Weber (2012) over het systemisch perspectief en 'gevonden waarheid'.

57 EEUWIGE WAARHEID En zijn deze waarheden dan wel waar? Bateson's dochter vroeg blijkbaar of eeuwige waarheden voor altijd waar zijn? Hij antwoordde hierop: "Ten eerste onze meningen OVER eeuwige waarheden zijn aan verandering onderhevig. Ten tweede, ik kan onmogelijk weten of de waarheden die als eeuwige waarheden worden gezien voor eeuwig waar zijn". (Bateson & Bateson 1993, S.253). Hellinger antwoorde op een vergelijkbare manier op deze vraag mbt zij systemische wetten: „Ordening is net al een rivier, hij stroomt" (1998, S. 22). Zie voor deze discussie ook Lutterer (2002).

58 https://www.allesoversterrenkunde.nl/!/!/sterrenkunde/vraag-en-antwoord/_detail/gli/bestaan-wij-uit-sterrenstof/

59 Lilah Raptopoulos 2020. FT Life & Arts podcast Ai Weiwei: 'Even in detention I could still find joyful moments'

60 ALS WE HET WERKELIJK WILLEN WETEN .....
En dan denk ik net iets verder dan alleen aan een medewerkerstevredenheidsonderzoek in de vorm van een vragenlijst.

61 DOUBLE BIND Bateson (1972) bracht het begrip double bind in het therapeutische werk: Er wordt bijvoorbeeld in woorden het ene gezegd maar tegelijk in gedrag het andere beloond. Dit soort incongruentie bestaat in organisaties op verschillende niveaus. Ik geloof mensen meestal op hun woord maar nog veel meer op hun gedrag!

62 TYPOLOGIE SYSTEMEN De literatuur over het systemisch perspectief geeft inzicht in verschillen tussen oorsprongssystemen en werksystemen (bijvoorbeeld Weber, 2002; Stam, 2004, of de Kruiff, 2014). Oorsprongssystemen kennen vaste onveranderbare posities. Zo zijn en blijven ouders ouders en kinderen kinderen in een familiesysteem of 'root systems' wat er ook gebeurt. In werk- of taaksystemen ligt dat anders. Verschillende leden van een werk- of taaksysteem nemen 'tijdelijk' bepaalde rollen op zich met verschillende taken en verantwoordelijkheden. Posities kunnen wijzigen door bijvoorbeeld ontslag of promotie. Er kunnen ook leden van buiten worden toegevoegd door sollicitatieprocessen. In mijn recente onderzoek beschrijf ik organisaties ook als mengsystemen. Zo is de verworvenheid van eigenschappen van oorsprongs- en werksysteem bijvoorbeeld groter bij organisaties in het onderwijs en de zorg dan in commerciële organisaties. Een en ander omdat de afhankelijkheden (kind-docent en arts-patiënt) groter zijn in dit soort organisaties en daarmee het gevaar het oerconflict te herhalen.

63 TRAUMA IN EIGEN HUIS? Het is ook die vraag die ik me telkens weer stel als ik contact heb met de opvolgers van de oude MEM-opleiding bij Inholland: 'Wat is nog voelbaar van het toenmalige trauma? Hoe werkt het door? En vooral: wat is er nodig voor een duurzame genezing?

64 Experiment van Gordon R. Stephenson (1967) https://mimeticmargins.com/tag/cultural-acquisition-of-a-specific-learned-response-among-rhesus-monkeys-pdf/

65 AUTHENTIEK LEIDERSCHAP IN DE LITERATUUR
De stroming authentiek leiderschap heeft haar roots in de positieve psychologie van Seligman (bijvoorbeeld Seligman, & Csikszentmihalyi, 2000). De meest genoemde kenmerken van authentiek leiderschap zijn (Goldman & Kernis, 2002; Kernis & Goldman, 2006; Avolio & Gardner, 2005; Van Dierendonck, 2011):

- Positieve psychologische (oplossingsgerichte) vaardigheden zoals hoop, optimisme, vertrouwen. De focus van de positieve psychologie is het waarderen in plaats van het problematiseren;
- Een hoog ontwikkelde en gedeelde morele en ethische standaard;
- Zelfkennis, het diepe weten over jezelf, je eigen waarden en normen, maar ook je eigen verhaal. Dit gaat verder dan het opnoemen van sterktes en zwaktes. Het is te zien als een proces niet een eindpunt. Zelfkennis heeft ook te maken met het onderzoeken van het zelfbeeld;
- Zelfregulatie heeft te maken met het in balans brengen van binnen en buiten (Harter, 1981). De congruentie tussen wat je bent, zegt en doet. Voorwaarde is het kennen van eigen gedragspatronen en het in toom houden van emoties of driften. Kernis en Goldman (2006) hebben het bijvoorbeeld over unbiased processing, het objectief kunnen aanvaarden en verwerken van positieve en negatieve feedback. Niet authentiek is volgens hun bijvoorbeeld anderen pleasen, afhankelijkheidsgedrag, zo doen alsof;
- Consistent, transparant en betrouwbaar zijn in relaties is een ander kenmerk van authentiek leiderschap. Het gaat hier om de vaardigheid van in contact te gaan. Ontmoeten;
- Een authentiek leider weet van groepsdynamische dynamieken m.b.t. macht, informele invloed, dynamieken van leiden en volgen, motivatie, communicatie, psychologische spelletjes en dergelijke. Hij of zij kan dit herkennen, laat zich niet meesleuren en kan adequaat interveniëren;
- Een lerende omgeving scheppen. Het ontwikkelen van collegae, medewerkers, teamgenoten. Dit gaat over reciprociteit en wederkerigheid. Authentiek leiderschap is gericht op het verhogen van autonomie en authenticiteit;
- Gevoel van de context. Dit gaat bijvoorbeeld over het kunnen invoelen in het kennen van de historie en cultuur van een organisatie;
- Last but not least moet ook een authentieke leider ervoor zorgen dat de organisatie haar taak succesvol uitvoert en liefst overstijgt. Het kunnen creëren van meerwaarde, het presteren is ook een aspect die in de literatuur wordt genoemd.

Authentiek leiderschap kwam juist op in de tijd waarin leiderschap ter discussie stond (Sparrowe, 2005). Om vertrouwen te herstellen na schandalen bij Enron of Arthur Andersen was een leiderschap gevraagd dat aan hoge morele standaarden voldeed.

66 SPANNING TUSSEN MENS EN CULTUUR. Hij beroept zich op Elias (1978). De socioloog Elias beschrijft veranderingen van de mens en de cultuur in de tijd. Interessant in deze is wellicht de samenhang dat enerzijds de dominantie van instituten sterker werd en anderzijds de mens gedifferentieerder en beschaafder.

67 TOTEM Een Totem is een (heilig) beeld of symbool dat voor een groep iets vertegenwoordigd dat groter is dan zij. Zie bijvoorbeeld: https://anthropology.iresearchnet.com/totemism/ en Frazer (1910).

68 TRANSITIONAL OBJECT Een transitie-object – de term komt oorspronkelijk van Winnicot – is een voorwerp dat een kind helpt uit de symbiotische relatie met moeder te komen op weg naar individualiteit. Vaak is dat een knuffelbeertje, een deken of een pop. Vergelijkbaar met het kind zou men een Totem kunnen zien als transitie-object van een groep naar een meer volwassen relatie met het thema macht en leiderschap.

69 VERBEELDEN En ja, natuurlijk, een organisatie valt niet te tekenen. Het komt zelden voor dat iemand een groot ingewikkeld netwerk van relaties verbeeldt met onduidelijke grenzen als representatie van een organisatie. Echter, het beeld dat je laat zien is vol van informatie over je eigen bewust en onbewuste aannames.

70 GROUPTHINK EN ANDERE COLLECTIEVE GEKTES
Op de wiki pagina over groupthink worden enkele van deze voorbeelden in detail aangehaald. https://en.wikipedia.org/wiki/Groupthink andere voorbeelden zijn te vinden op https://nos.nl/artikel/2361259-weer-snoeihard-737-max-rapport-gemanipuleerde-tests-toezichthouder-faalde.html of https://nos.nl/artikel/2239744-nieuwe-zeesluis-in-ijmuiden-jaren-vertraagd.html. Ik schreef er ook verschillende artikelen hierover: In Thölke (1999) hoe de kalkfilter op wonderlijke en toevallige manier in de waterkoker kwam en in Thölke et al. (2006) hoe mensen irrationele besluiten nemen in teamverband.

71 SOLUTIONISME is een term die collega Sandra Schruijers vaak gebruikt tijdens haar lessen over het samenwerken in grote groepen. Sandra beschrijft dit fenomeen uitgebreid in haar artikelen (o.a. Schruijer & Vasina, 2007).

72 https://www.socialevraagstukken.nl/overheidssturing-in-een-netwerksamenleving/

73 TYPOLOGIE TEAMS Vroemen (2017) maakt hier een interessant verschil tussen volkstuinteams – een team dat bestaat uit leden die allemaal hun eigen tuintje bewaken – en optimaal functionerende teams. Deze laatste creëren ook een gezamenlijke voedingsbodem waarin zij elkaars kwaliteiten versterken.

74 De vragen zijn o.a. geïnspireerd op oefeningen van en met Annelies Boutellier (2007) en Gunthard Weber (2002).

75 DE GIER NAAR GELD. The big short is een prachtige film van Adam McKay over drie professionals in de financiële sector tijdens de credit crisis in 2007. De hoofdpersonen zijn dusdanig verblindt door hun ervaringen (inclusief geldgier) dat zij de realiteit kwijt zijn.

76 https://www.digibron.nl/viewer/collectie/Digibron/id/tag:RD.nl,20040209:newsml_7b916e6c842d4338e502eae14b26758d

77 HOLISTISCHE BEWEGINGEN Deep ecology is een van de vele holistische bewegingen die de verbondenheid van de mens benadrukt. Een ander bekend concept is de Gaia theorie.

78 Dr. No is de titel van een James Bond film uit 1962. Dr. No is in de film een Chinese crimineel die de wereld wil overheersen.

79 NATURE OF NURTURE? Het oude debat tussen nature en nurture gaat over de vraag of de mens wordt bepaald door opvoeding en context of door 'genen'. Ik vind dit debat problematisch, want genen worden volgens mij beïnvloed door context en contexten beïnvloeden genen. Biologie, sociologie en psychologie zijn geen aparte werelden.

80 ENTELECHY Deze energie wordt door Aristoteles entelechy genoemd een soort energie van continu werken aan het ZIJN aan het werk (een combinatie tussen 'being at work' en 'being in the end') (Sachs, 1999).

81 BEWUSTZIJN? Dit kan ik natuurlijk alleen vermoeden. Ik geloof dat bewustzijn op een geleidelijke schaal bestaat. Er is in elk levend wezen de potentie tot bewustzijn. Zie ook Durston en Baggerman (2017:99-100): Consciousness is often used synonymously with awareness. "There are many ways to define consciousness, and this book follows Chalmers' definition of the 'hard problem' of consciousness: why it is like something to be a self. Here, awareness is considered to be a graded phenomenon, where an insect, for instance, may have some level of awareness (it can detect a hand approaching to swat it), but is unlikely to have the ability of reflection. It is awareness with the ability to reflect that is referred to as (individual) consciousness here. Greater consciousness [….] refers to a consciousness that transcends such individual consciousness". Dit laatste ontstaat volgens de auteurs in een interactieve proces tussen mensen en mensen en objecten.

82 DE FUNCTIE VAN HET EGO? Zo gezien is het EGO ook een transitional object dat we nodig hebben om in de wereld te komen. Het Ego kan langzaam slijten in het proces van bewustwording. Net als de teddybeer bij een kind, hebben we het steeds minder nodig om ons veilig te voelen in de groep.

83 De zogenaamde 'drivers' en 'stoppers' uit de Transactionele Analyse zijn hieraan gerelateerd.

84 Zie Heron in hoofdstuk 3, met zijn dimensies van voelen, denken, handelen, verbeelden die zowel naar binnen als naar buiten zijn gericht.

85 INTUITIE De literatuur over intuitie maakt onderscheid tussen local intuition (persoonsgebonden) en nonlocal intuition (niet persoonsgebonden). Met local intuition wordt een innerlijk weten of geautomatiseerde processen bedoelt (Pretz 2011, Mintzberg et al. 1998).). Te denken valt aan de handelingen van brandweerlieden of chirurgen in het moment. Non local intution kan niet worden verklaard door leerprocessen uit het verleden (McCraty and Zayas 2014). Het veronderstelt het vermogen om informatie uit de omgeving te kunnen ontvangen (Sinclair 2011). Dit vermogen is volgens Sipman et al. (2019) aan te leren (te trainen). Het vraagt een verhoogde staat van aandacht

86 OBSERVEREN Veenbaas maakt een onderscheid tussen observeren vanuit afstand of observeren vanuit verbinding. 'Observeren is een koud kunstje' zegt hij, 'observeren vanuit deelname is de echte kunst'. Observeren vanuit deelname veronderstelt ook dat men zich laat raken door wat er zich voordoet.

87 DE REBEL Rebellie is een beweging die past bij een puber die zich los moet weken uit het ouderlijk huis om op pad te gaan naar een eigen identiteit. Op weg naar volwassenheid dient de mens echter weer terug te keren om aan te nemen wat er was op en in de plek waar men vandaan komt. Hoe erg of niet erg het ook was. Het gaat niet om goedkeuren maar er en herkennen van de eigen oorsprongsgrond. Veel mensen kennen (wel of niet tijdelijk) deze staat van puber ook in het werk. Het is een plek waar men zich tegen vanalles afzet en/of vanalles alleen wil doen.

88 Uit NOS Nieuws 10-03-2020, Carnavalsoptocht Oosterhout afgelast vanwege coronavirus: 'Je werkt er een half jaar naartoe'

89 Erickson en Zeig (1992), Bandler en Grinder (1977), Wolinsky (1999)

90 Overigens gebeurt hetzelfde bij degenen die de relschoppers veroordelen, met het gevolg een klassieke wij-zij situatie te creëren in plaats van constructieve wegen uit de impasse te zoeken.

91 het is egosystoon (van den Nieuwenhof, 2001'

92 PSYCHODYNAMICA belicht ook het collectieve – relationele element vanuit het psycho analytisch perspectief. Het collectieve werd al door Freud en zeker door Jung, Klein en Adler benadrukt. De vertaling naar werksystemen kwam later en verdient volgens mij nog meer aandacht. Het is een beweging die Ruth Cohn (1975) inzette met haar methode om 'embodied' met groepen te werken via Thema Gecentreerde Interactie. Tavistock is wellicht het meest bekende instituut dat psychoanalyse toepast voor groepen, met mensen als Bion (2014) middels psychodynamica. Een van de meest recente en interessante onderzoekers op dat gebied is Farhad Dalal (1998). Hij schreef het boek Taking the group seriously, waarin hij pleit om veel meer vanuit het collectief te kijken, zowel in onderzoek als therapie.

93 AUTHENTICITEIT ALS COMMITTMENT In het volgende hoofdstuk heb ik het over authenticiteit. Zo bezien kan je als mens niet niet-authentiek (of echt) zijn. De vraag is aan wát ben je authentiek? Ben je trouw aan het proces van zelfwording (entelechy) of aan de conditionering?

94 Merleau-Ponty (1945) ontwikkelde een fenomenologie gebaseerd op lichaamsbewustzijn.

95 Uitspraak van Wibe Veenbaas.

96 Wierdsma noemt dit de plek van de moeite (2014)

97 QUOTES, BRON VAN INSPIRATIE OF…? Deze quote is van Marianne Williamson (1996) uit het boek A return to Love. Wat deze quote interessant maakt (behalve de inhoud) is dat de quote zowel aan Martin Luther King en Nelson Mandela worden toegeschreven (zie correctie van de Nelson Mandela foundation). Blijkbaar hebben wij – dus ook ik, niets menselijks is mij vreemd – baat bij het onderbouwen van onze gedachtes met grote namen. We horen dan bij dit loutere kring. Zie https://www.nelsonmandela.org/news/entry/deepest-fear-quote-not-mr-mandelas/

98 Een groot deel van dit hoofdstuk is gebaseerd op het artikel Authentiek Leiderschap dat ik met Rombout van den Nieuwenhof heb geschreven voor het tijdschrift van Begeleidingskunde (2020).

99 http://watwiljenou.nl/het-kwetsbare-zelf-over-authenticiteit-als-weerbaarheid/

100 GESPREK MET PAUL Ik zat tegenover Paul en gaf aan dat ik vermoed dat mijn lijf reageerd als iemand anders vanuit zijn of haar bron praat. Ik word dan rustig, zei ik. Maar hoe kan ik voelen of ik vanuit mijn bron praat? Hij ademde diep en antwoorde: ' alleen jij kan het weten.' Zijn antwoord maakte mij onmiddellijk rustig, ik voelde mij gesteund. Paul de Chauvigny de Blot, een belangrijke leermeester en als hoogleraar Business Spiritualiteit een fijne collega op Nyenrode. Overleden op 15 december 2019. https://www.jeffgaspersz.nl/nw-23740-7-3750111/nieuws/in_memoriam_paul_de_blot.html

101 ECHT BEPALERS In aanloop naar mijn rede had ik een gesprek met een oude vriend. We hadden samen al voor hete vuren gestaan en vele workshops rond persoonlijk leiderschap gegeven. Hij moest lachen om mijn titel 'lector Authentiek Leiderschap.' "Ben jij dus nu voortaan de echt-bepaler?", vroeg hij gekscherend. Je kan volgens mij niet wel of niet 'echt' zijn want je bent altijd 'echt.' Je kan wel voor jezelf en samen met mensen zoeken hoe 'echt' voor jou en hen voelt. Nee dus. Ik ben geen 'echt-bepaler', alleen jij kan het weten. Met een knipoog naar Paul de Blot.

102 in zijn emeritaatsrede 'Vrij-Moedig positie kiezen; moreel leiderschap in vitale netwerken'.

103 'De weg van de mens' is ook een boektitel van Martin Buber (2006).

104 INSPIRATIE Ik denk hier ook aan de boeken van Andre Wierdsma, de boeken over persoonlijk leiderschap van Wibe Veenbaas, het werk van Manfred Kets de Vries, Jaap Boonstra, Paul de Blot en nog vele meer.

105 te zien op YouTube.

106 DE WET VAN 7 GENERATIES De Iroquesen – een stam van oorspronkelijke bewoners van Noord-Amerika – kennen de wet van zeven generaties. Een belangrijk besluit is pas 'goed' als men het in het licht kan zien van zeven generaties die voor iemand leefden en de zeven generaties die nog gaan komen. Dat vraagt om het overstijgen van het ego. Te pendelen tussen het kleine ik en datgene wat groter is. https://www.pbs.org/warrior/content/timeline/opendoor/roleOfChief.html

107 Healing the Heart of Democracy Discussion Guide (p. 244)

108 Visiedocument (2018). Creative Future; Voor een duurzame, gezonde en creatieve samenleving. Inholland Domein Creative Business

109 TYPOLOGIE LIVING LABS In het Rapport van het Rathenau Instituut wordt op een inzichtelijke manier uitgelegd welke vormen van living labs bestaan. Zo werken wij bij Inholland in Amsterdam, Haarlem en Rotterdam aan type 4 labs. Type 4 labs trachten onderwijs, onderzoek en maatschappelijke transitie te verbinden. Maas, T., van den Broek, J., & Deuten, J. (2017). Living Labs in Nederland: Van open testfaciliteit tot levend lab [Living Labs in The Netherlands: From open test facility to living lab]. Den Haag: Rathenau Instituut.

110 Deze oefening komt oorspronkelijk van Wibe Veenbaas uit een workshop die ik volgde over persoonlijk leiderschap. Sindsdien heb ik deze oefening vele keren toegepast met leiders en studenten.

111 Deze oefening heb ik ontwikkeld samen met mijn collegae van Inklusief-opleidingen en telkens weer toegepast bij het verkennen van complexe vraagstukken. Ik heb de methode voor het eerst beschreven in het kader van een RAAK-onderzoek (Thölke et al, 2014).

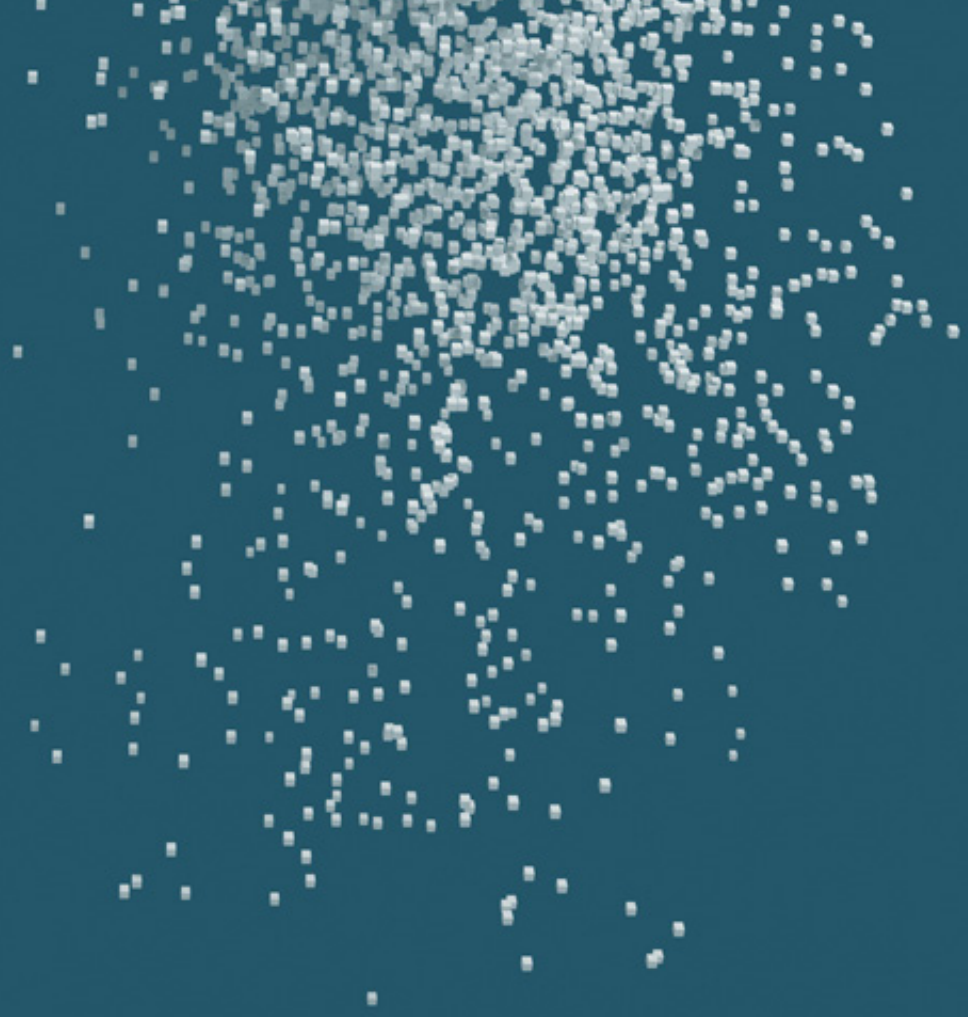
112 KLEUREN Als je de methode verfijnd wil leren kan je de kleuren ook nog meer betekenis geven. Bijvoorbeeld vanuit het chakrasysteem beschreven in het boek Chakra Psychologie van Anodea Judith (1996). Maar ik laat dat hier voor de eenvoud van de oefening achterwege.

Publicatie bij de lectorale rede, uitgesproken bij aanvaarding van
het ambt als lector Authentiek Leiderschap aan Hogeschool Inholland
tijdens een livecast vanuit Pakhuis de Zwijger in Amsterdam op
10 maart 2021.

© Dr. Jürg Thölke, 2021

Hogeschool Inholland
Domein Creative Business
CC-BY 2.0 gelicenseerd
(creativecommons.org)

Beeld: Shutterstock



Ga op zoek naar de
beste versie van jezelf
in verbinding met de
wereld om je heen!