



Ouderen laten in jongeren de toekomst ontkiemen



Tekst: Theo van der Zee
Beeld: Gerard Onk (30)

Ontvankelijkheid is de sleutel

Leiderschap gaat over wat anders dan effectiviteit, betoogt Theo van der Zee. Leiderschap heeft volgens de winnaar van de *Volzin*-schrijfwedstrijd van doen met ontvankelijkheid, mogelijkheid en toekomst. "Leiders gaan voor om te laten zien wat nog maar weinigen zagen, met nieuwe ogen."

Bij leiderschap denken we intuïtief aan concrete namen. Merkel. Poetin. Obama. Thatcher. We dichten deze mannen en vrouwen eigenschappen toe als charisma, probleemoplossend vermogen, een krachtige wil. Van leiders verwachten we dat zij een samenleving, organisatie of gemeenschap leiden, omdat er een toekomst is om te winnen. Wie daar goed in is, wordt beschouwd als een goede leider. Leiders worden beoordeeld met de maatstaf van de effectiviteit. Leiderschap betekent effectief problemen oplossen, conflicten ten einde brengen, keuzes maken en beslissingen nemen. Zodra leiders hun effectiviteit verliezen, waartoe dienen ze dan nog? Het denken over leiderschap in termen van effectiviteit en de eigenschappen die daarvoor nodig zijn, hangt samen met een paradigma dat dominant is in onze samenleving. Het paradigma namelijk, dat we in staat zijn om de wereld te zien als een ding dat beheerst, gemaakt, gecontroleerd, ja, zelfs gemanipuleerd en naar onze zin gemaakt moet worden. Wat zich dan on-

verwacht en ongewild voordoet voor onze ogen, is een probleem dat opgelost moet worden. Een goede leider speelt dat klaar.

Maakbaarheid

Het paradigma van de maakbaarheid is echter een illusie. Maatschappelijke vraagstukken zijn zo complex, meervoudig en ambigu, dat het nog maar de vraag is of ze op te lossen zijn. Iedere stroom van immigratie die afgeknepen wordt, wordt gevolgd door een volgende. Ieder voornemen om de opwarming van de aarde te beheersen met vliegschaamte of vleesreductie roept een nieuwe uitstoot op. Ieder protocol in school of bedrijf wekt een nieuwe perversie. Immigratieakkoorden, goede voornemens en protocollen zijn weliswaar nuttig op de korte termijn, maar ze doen eerder aan symptoombestrijding dan dat ze de werkelijke vraagstukken adresseren. Het paradigma van de maakbaarheid houdt ons vast in een zelf gekozen gevangenschap. Het doet denken aan de grotallegorie van de Griekse filosoof Plato die gaat over een groep mensen die met handen en voeten geketend zitten in een grot en wel zo dat ze alleen voor zich uit kunnen kijken. Doordat zich achter hen een vuur bevindt en tussen het vuur en henzelf een weg waarlangs mensen lopen, kunnen ze niets anders zien dan schaduwen. De grotbewoners ervaren de schaduwen als de wereld – eenvoudigweg omdat ze niet anders kennen. Alleen met veel pijn en moeite komen de bewoners uit de gesloten wereld van de grot en zijn ze bovendien eerst verward als ze de echte wereld van het ware, het goede en het schone bereiken. Wij klampen ons vast aan de illusie van de maakbaarheid, omdat we bang zijn met

lege handen achter te blijven. We vrezen beroofd te worden van veel waarop we onze wereld hebben gebouwd. Maakbaarheid. Meetbaarheid. Voorspelbaarheid. Niemand wil zich aan de illusies wagen op het gevaar af de houvast kwijt te raken. Geen leider wint er de verkiezingen mee of koopt er de nodige loyaliteit van de onderdanen voor. Geen denken aan.

Vrij van illusies

Wat gebeurt er, als we het eens proberen? Wat als de ketenen breken door de illusie van de maakbaarheid los te laten? Wat dan? Dan ontstaat er ruimte voor iets geheel nieuws. We gaan dan zien wat we nog niet eerder zagen: de wereld is niet leeg, maar draagt in zich een rijkdom aan waarden en idealen, richting en perspectief. Ze hebben ons iets te zeggen en wekken – zij het op gebroken wijze – het verlangen naar en de inzet voor het ware, het goede en het schone. Het is niet aan ons om de wereld naar onze eigen hand te zetten, maar om onszelf in dienst te stellen van degene waarvan de rijkdom aan waarden en idealen getuigt. De wereld en haar rijkdom vragen om een eigen manier van onderscheiden en interpreteren van wat er gebeurt. De sleutel hiertoe is de ontvankelijkheid. Het gaat erom de dingen die zich aandienen of voltrekken niet langer te vangen in onze intentionaliteit. Het gaat niet om wat wij willen. Integendeel, in dat wat zich voltrekt, aandient of gebeurt, wil een toekomst geboren worden en ontkiemen, die zich baan breekt doorheen de illusie van de maakbaarheid. De toekomst heeft ons nu iets te zeggen en in de mate dat we ons ervoor openstellen, worden we er deel →

van en verbinden we ons ermee. De toekomst is echter geen noodzakelijkheid, wel een mogelijkheid. Wie zich ontvankelijk opstelt, manipuleert niet, maar zal als een beeldend kunstenaar het beeld ter wereld laten komen. Aan Michelangelo wordt het gezegde toegeschreven dat een kunstenaar niet iets verzint, maar realiseert wat al in het materiaal als het marmer besloten ligt. Toch heeft het marmer de hand van de kunstenaar nodig om het kunstwerk te realiseren. In kinderen en jonge mensen is hetzelfde te ontdekken. Het zijn niet de docenten, opvoeders, zelfs niet de ouders die kinderen maken tot volwassenen. Het is aan docenten, opvoeders en ouders om de mogelijkheden en de toekomst die in kinderen en jonge mensen ontkiemen de ruimte te geven en vooral niet in de weg te zitten. Het is aan hen om kinderen en jonge mensen te wijzen op de wenselijkheid van de mogelijkheden en daarin een voorbeeld te zijn.

De wereld en dat wat zich aandient in mensen en gebeurtenissen zijn niet het probleem. Of het nu gaat om een boot vluchtelingen, de opwarming van de aarde of een lastige leerling in de klas, ze hebben ons iets te zeggen. Aan ons om te onderscheiden en interpreteren wat er gebeurt en zich aandient en daarnaar te handelen. Wij zijn geen passieve toeschouwers, maar 'wakkere wachters' in de morgen van de toekomst.

Wie zal ons leiden uit de gesloten denkkaders en ons nieuwe, onverwachte mogelijkheden leren zien? Leiderschap begint met opnieuw te leren zien en met het vermogen te ontwikkelen om de wereld anders te interpreteren. Leiders gaan voor om te laten zien wat nog maar weinigen zagen, met nieuwe ogen. Onmiddellijk applaus of succes ligt echter niet in het verschiet. Wel een toekomst van onverwachte mogelijkheden.

Wijs realisme

Ontvankelijkheid. Mogelijkheid. Toekomst. Is het niet allemaal vreselijk naïef om hier een samenleving, organisatie of gemeenschap op te bouwen? Laten we eens de proef op de som nemen door na te gaan wat er gebeurt als we het deden. Wat is er dan mogelijk?

In de afgelopen jaren heb ik intensief met

vele schoolleiders mogen werken aan hun leiderschap aan de hand van wat genoemd wordt de contemplatieve benadering. Die benadering werkt vanuit de ontvankelijkheid, mogelijkheid en toekomst. Veel schoolleiders hadden grenzen ervaren als het gaat om de motivatie van leerlingen, de werkdruk van docenten en de veranderbaarheid van het team. Deze grenzen maakten hen ontvankelijk voor die andere, tegendraadse benadering van leiderschap die uit de gesloten denkkaders van maakbaarheid, meetbaarheid en voorspelbaarheid leidt.

Door eerst met ontvankelijkheid te zien naar wat zich in hun leven en werken voltrekt, werd vervolgens hun blik op de school, docenten en leerlingen gericht naar

Paspoort

Theo van der Zee (Nijmegen, 1966) is historicus en theoloog en heel zijn leven werkzaam in en voor het onderwijs als docent, opleider, adviseur, onderzoeker en leidinggevende. Momenteel is hij adviseur en coördinator bij Verus ('vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs') en wetenschappelijk medewerker van het Titus Brandsma Instituut aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Hij adviseert, begeleidt en traint schoolleiders in het basis- en voortgezet onderwijs en schreef onlangs *Leidinggeven aan wat komt. Een contemplatieve benadering van leiderschap* (Boekscout).

Van der Zee: "Leiderschap is een thema dat altijd actueel is en telkens weer opnieuw gedacht, aangevoeld en beleefd wordt. De *Volzin*-wedstrijd bood mij de mogelijkheid om mijn persoonlijke betrokkenheid bij en vernieuwend denken over leiderschap in de vorm van een prikkelend essay bijeen te brengen. Het is een essay geworden waarin de zingevende inspiratie op natuurlijke wijze haar plek heeft gevonden."



de mogelijkheid. Niet alleen maar kijken naar wat is, ook zien wat kan. Niet alleen kijken naar wat in het verleden heeft gewerkt, meer nog zien waar de toekomst wil ontkiemen en groeien. Niet alleen kijken naar tekorten of deficiënties, meer nog werken aan mogelijkheden.

Zoals de schoolleider Monique en haar school midden in een wijk waarin mensen niet rijk zijn aan kansen en de taal niet machtig om die te creëren. Ze is trots op haar school. Ik sprak met haar. "We zijn voor de kinderen een veilig baken in een harde wereld en werken aan hun mogelijkheden. We leren hen om goed te leven en goed samen te leven. Hoe ik dat doe?" Even valt ze stil. "Ik doe niet zoveel", zegt Monique dan bescheiden. "Ik nodig uit en het gebeurt. Ik vraag ouders waar ze goed in zijn en zij geven aan dat ze kunnen koken. Nu maken ze soep voor de kinderen in de school. De soep brengt onverwachte mogelijkheden: kinderen krijgen goed te eten, ouders voelen zich gezien en gewaardeerd en tussen de school en de wijk ontstaan onvermoede verbindingen. Oh, ik ben daar zo trots op. Ik zie daar de kracht van de school. Zelf doe ik niet veel, het komt op mijn pad."

Monique is voor mij een leider van de ontvankelijkheid, mogelijkheid en toekomst. Ze laat met een wijs realisme zien dat het kan.

Leiders van de toekomst

Leiderschap wordt veelal gekoppeld aan effectiviteit. Goede leiders zijn leiders die het klaarspelen om zaken geregeld te krijgen. Laten we dat vanaf nu geen leiderschap meer noemen, maar zeggen wat het is: management. Laat leiderschap gaan over zin en betekenis ontdekken en creëren door uit de ketenen te breken van de illusies van maakbaarheid, meetbaarheid en voorspelbaarheid. Leiderschap heeft van doen met ontvankelijkheid, mogelijkheid en toekomst.

En ja, veel leiders die dit leiderschap belichamen en geboren doen worden, zijn vrouw (en het is een man die dit schrijft). Leiders van de toekomst zijn vrouwen én mannen die ontvankelijk zijn, loslaten, met lege handen staan, onderscheiden en interpreteren en zo anderen voorgaan. In hen ontkiemt een ongekende toekomst. ●