Dr. Jürg M. Thölke

Verbinding zoeken in een bewogen tijd



nholland hogeschool



Verbinding zoeken in een bewogen tijd

Afscheidsrede van Jürg Thölke uitgesproken bij zijn afscheid als lector Authentic Leadership bij Hogeschool Inholland op 28 november 2025 in Amsterdam.

Ik ben dankbaar.

Dankbaar dat ik ‘in’ mijn werk mijn eigen persoonlijke zoektocht mocht meenemen. Wat het betekent om mens te zijn, om vrij te zijn, om echt relaties aan te gaan, contact te maken, om samen te werken en samen te leven. Ik heb mogen leren van anderen, in echte situaties, studenten, docenten, collegae…..iedere dag weer.

Voor mij waren werk en privé nooit twee gescheiden werelden. Ik leef mijn werk. Soms liep het te veel door elkaar. Maar meestal verrijkten ze elkaar, omdat het overal gaat om leren aanwezig zijn in en met wat er is. En van daaruit te handelen, ook al is er onzekerheid, onduidelijkheid en niet weten.

Ik heb lang nagedacht over hoe ik dit afscheid wilde vormgeven. Of ik nog iets moest toevoegen in deze wereld, iets zeggen of schrijven. Ik had zelfs bedacht dat ik deze zomer een week weg zou gaan om een nieuw boekje te schrijven. Ik boekte een hotel voor rust… en stond dezelfde dag alweer thuis. Tot grote verbazing van mijn familie.

En daar was een goede reden voor. Ik had mezelf wéér vastgezet in het idee dat er iets moest, dat er verwachtingen waren. Terwijl ik die verwachtingen vooral zelf had gemaakt. Mijn eigen gevangenis voortkomend uit mijn geschiedenis en daarmee verbonden angsten. Herkent u dat mechanisme?

En ik realiseerde me iets anders: we weten eigenlijk al genoeg. Alles is al gezegd. Vraag ChatGPT hoe we armoede oplossen, of de wooncrisis, of de mentale gezondheid van jongeren. Je krijgt meteen analyses en oplossingen. In theorie weten we het allemaal. Er is maar bar weinig nieuw en erg veel herhaling in deze wereld, eens? Op een bepaald niveau is er vooral stilstand.

En toch leven we in een tijd die behoorlijk beweegt. Soms lijkt het op een tijd vol mogelijkheden en dan weer alsof alles uit elkaar kan vallen. Sta eens even stil bij jezelf. Neem een moment. Hoe sta jij er in, als je naar deze tijd kijkt? Wat resoneert bij jou? De kans, of het gevaar in deze tijden?

Zes jaar geleden vroeg Inholland mij om met dit lectoraat bij te dragen aan het leren omgaan met maatschappelijke vraagstukken. Authentiek leiderschap werd daarbij gezien als essentieel. En al snel werd duidelijk dat het dealen met dit soort vraagstukken altijd twee kanten heeft: het is systemisch én persoonlijk tegelijk.

Zonder persoonlijke transformatie geen systeemtransformatie.
In de boeddhistische traditie wordt gezegd dat het helen van onszelf en het helen van de aarde één en hetzelfde is.

Otto Scharmer spreekt over drie breuken in onze maatschappij waarin heling voor de toekomst noodzakelijk is: het verlies van contact met onszelf, met elkaar en met de aarde. Joanna Macy beschrijft precies dezelfde breuken en het nieuws is er vol van de resultaten van deze breuken.

Dit lijken problemen te zijn van nu, van onze tijd, maar dat klopt volgends mij niet, ze zijn niet nieuw. We zien ze al veel langer, alleen in wisselende vormen.

Zo was de breuk met de aarde al zichtbaar in 1972 toen de Club van Rome waarschuwde dat onze manier van leven de draagkracht van de planeet overschreed. We lezen elke dag in het nieuws hoe weinig voortgang we boeken rond dit vraagstuk. Evenmin nieuw zijn groeiende ongelijkheid, machtsmisbruik propaganda, wij-zij-denken en xenofobie. Denk maar aan het interbellum de tijd tussen de grote oorlogen. En net als toen zien we opnieuw een stijging van mentale problemen.

In de kern herhalen deze breuken zich. Want we hebben het niet in eerste instantie over kennisproblemen maar over contactproblemen. Samenwerken, oplossingen vinden die goed zijn voor deel en geheel. En daar zit onze zwakte.

Wat wél anders is, is de schaal en de snelheid waarmee het nu gaat. Technologie en communicatie versterken alles, de druk, de polarisatie en de gevoelde urgentie. Maar uiteindelijk gaat het om een onderliggend vraagstuk dat nu eenmaal bij mens-zijn in onze samenleving hoort.

Werkelijke verandering begint niet louter buiten ons, maar tegelijk in onszelf en in het tussen, in de relatie. Persoonlijke verandering en systeemverandering beïnvloeden elkaar wederkerig.

Misschien is het daarom illustratief om even terug te gaan naar mijn eigen zoektocht. De meesten hier kennen mij, dus ik houd het kort. Als kind trok ik me vaak terug. Ik had een oude dekenkist op mijn kamer waarin ik kon verdwijnen als alles te veel werd. Afwezig en alleen zijn voelde veilig. Maar ik leerde ook het andere uiterste: vechten, doorbijten, iets bereiken. Ik paste me aan, werd kleiner als dat handig was en maakte me groot als het moest.

Later noemde ik dat, met een knipoog, mijn doctorstitel in afwezigheidskunde. Want ik ben ervaringsdeskundig geworden in wat het betekent om er te zijn, maar niet echt. Niet in geest en niet in lichaam. Otto Scharmer noemt dat absencing: Afwezig zijn.

Een moment dat bleef hangen was een wandeling met Paul de Blot op Nyenrode. Ik vroeg hem: "Wanneer weet je dat je werkelijk vrij leeft?" Hij glimlachte en zei: "Alleen jij kunt het weten."

Dat raakte iets. Je moet je eigen weg lopen. Vrijheid is nooit compleet uitlegbaar, overdraagbaar, begleid-baar. Maar het vraagt wel verantwoordelijkheid voor het tussen, de relatie. En je kan openstaan om je te laten raken, zonder de verwachting volledig begrepen worden. Dat hoeft geen hel te zijn, zoals Sartre dacht. Het kan licht zijn, speels zelfs – zoals Elvis zong: Come on and do the Jailhouse Rock with me. In die scene van de film komen de gevangenen kortstondig uit hun cellen om samen in de kantine op de tafels te dansen.

Paul sprak over twee bewegingen: horizontaal landen in de wereld en verticaal landen in jezelf. Ik voelde me lang thuis op de horizontale as, in functioneren en positie. De verticale vroeg om een andere beweging, minder vertrouwd maar even noodzakelijk. Hij noemde het ook de weg van het hart.

De stap naar Portugal vroeg om datzelfde tweerichtingswerk: zekerheden loslaten, opnieuw kijken wat klopt en erkennen wat niet meer past. Vrijheid en geluk zitten niet alleen in het lichte, maar in aanwezig blijven bij wat zich aandient, ook wanneer het rauw of onhandig voelt. Waarom vertel ik dit?

Omdat ik in mijn eigen praktijk aan het zoeken was over begrippen als vrijheid, contact verbinding en wat deze betekenen voor mij.
Vrijheid kreeg pas betekenis in verbinding en in het doen.

Toch vermijden we contact vaak, omdat gebondenheid veiliger voelt dan echte aanwezigheid.

Systemisch kijken betekent juist dit grotere patroon zien, zonder de ernst van vandaag te bagatelliseren. Want onze studenten leven nu.

Uit verbinding gaan, in een breuk terechtkomen, betekent ook bewustzijn verliezen. Je hoort je eigen stem niet meer, omdat de dynamiek van het collectief sterker wordt dan je eigen waarneming. Het ritme of het orkest wordt zo krachtig dat je je eigen melodie niet meer kunt spelen. En het ergst is dat je dat als mens of groep niet eens door hebt.

Barry Oshry noemde dat systeemblindheid: niet zien hoe het grotere geheel ons beïnvloedt. Groepen nemen besluiten die niemand wil, puur uit angst om af te wijken. En Nietzsche zei het al: gekte bij individuen is zeldzaam, bij groepen bijna de norm. Allemaal geen recente bronnen overigens. Niets nieuws. Ze schreven dat al toen ik studeerde.

We zien die blindheid overal terug: in de bankencrisis, bij Enron, bij voetbalrellen, in de politiek waar misleidende AI-beelden zonder nadenken worden gedeeld, in respectloos gedrag jegens vrouwen, burgemeesters, in acties tegen vluchtelingen, in de toeslagenaffaire en in recent geweld onder jongeren in Amsterdam. Het zijn omgevingen waarin groepen en haar aanhangers hun eigen logica vormen, omdat er te weinig verbinding is met zichzelf, de ander en de wereld. En omdat er geen gezonde corrigerende ordening om ons heen is. In die omgevingen kunnen ook zogenaamd sterke leiders opstaan, die met blindheid geslagen blinde mensen leiden.

Dat gebeurt niet omdat mensen slecht zijn, schreef Hannah Arendt, maar omdat ze stoppen met zelf denken, zich voegen naar regels van buiten, naar propaganda en meebewegen met een collectief. Zo vervaagt ons eigen zicht en verstomt onze stem. We verliezen contact met onszelf en de wereld om ons heen en daarmee aan zelf bewustzijn of zelf beschikking.

Waarom kiezen we voor deze weg?

Omdat we zeggen dat we vrij willen zijn maar dat niet klopt. Tenminste niet helemaal. Er bestaan namelijk zoveel misvattingen over vrijheid.

Vrij worden vraagt dat je aan jezelf werkt. Want we zijn niet vanzelfsprekend vrij we moeten ons eerst ontworstelen uit taaie conditioneringen en ons verbinden met onszelf.



Vrij zijn is kunnen bijdragen, maken, scheppen. Nietzsche en Heidegger zien mens-zijn als creator. Arendt noemt handelen in Vita Activa een voorwaarde om mens te worden. In de christelijke traditie is de mens imago Dei, schepsel én mede-schepper. Vrijheid vraagt om de bereidheid om autonoom te willen handelen in de wereld en de consequenties van dit handelen te willen dragen.

En tenslotte:
Vrijheid is nooit alleen individueel. Vrij zijn eist dat je onderdeel bent van een groter geheel, en leert je daarin in te ordenen. In ordenen niet onder ordenen. De verbondenheid en wederkerigheid aanvaarden.

Kort gezegd:
Vrij van, vrij om en vrij met.
Aandacht voor de horizontale en verticale as van ontwikkeling.
Authentiek leiderschap is een emanciperende beweging in de praktijk, op weg naar meer vrijheid.

In mijn werk heb ik met ontelbare mensen teruggekeken naar de plekken waar ze zijn gevormd en hoe dat doorwerkt in hun leven nu. Dat was zinvol werk: het verleden in het heden integreren, via opstellingen of andere manieren van perspectiefwisseling, om inzicht te krijgen, bewustzijn te verhogen. Vrij de worden ‘van’. Echter, inzicht alleen brengt je niet verder. Heling ontstaat wanneer nieuwe besluiten merkbaar worden in je handelen. Je verwerkt door te doen, en door je te laten vormen door wat je onderweg ontmoet. In dat proces ben jij niet alleen degene die het leven verwerkt, het leven verwerkt ook jou. Dat vraagt om bereidheid tot overgave. Het ‘samen met’ en het ‘doen voor’ hoort bij de wil om vrij te zijn, anders is het leeg.

Samengevat, de hang naar gebondenheid is vaak sterker dan de hang naar vrijheid. Niet kijken, niet voelen, niet verbinden is comfortabel. Dat is geen oordeel, het is menselijk. We kiezen - bewust of onbewust - voor angst of gemak, en glijden zo richting automatisme, afleiding, afhankelijkheid of verslaving: vormen van afwezigheid. Zodra we uit contact gaan, worden we onvrij. We reageren reflexmatig: snelheid, schermen, verdoving en patronen zoals die van dader en slachtoffer herhalen zich. Dan verandert er niets werkelijk. Dan staan we stil in bewogen tijden.

Daarom moeten we dit oude mechanisme leren herkennen en ermee leren omgaan. De onderliggende oorzaken van het in stand houden van de eerder genoemde breuken in onze verhouding tot ons zelf, de ander en de wereld. Dat vraagt oefening in omgevingen die veilig zijn, waar we elkaar liefdevol en eerlijk aanspreken. Leren hierover vraagt ruimte, stilte, vertraging - precies wat vandaag vaak ontbreekt.

Dat maakt deze opgave uitdagend. De bedding van vroeger - familie, gemeenschap, traditie - is losser geworden. Daardoor zijn kinderen én volwassenen gevoeliger voor invloeden van buiten. Zoals in Adolescence, waar social media en bijbehorende influencers ongemerkt de kinderkamer binnenkomen terwijl ouders het niet zien. Wanneer ordening vervaagt, wordt de wereld onveilig.

Social media geeft de illusie van keuze en verbinding, terwijl we vaak vooral stemmen volgen die ons vast zetten, bijvoorbeeld in verlangens of oordelen. Op bepaalde manier hoef je geen moeite meer te doen voor verbinding, met het gevaar dat je verleert om dit te doen.

AI stelt een eenvoudige vraag: gemak of moeite - herhaling of creatie? Ik zie Technologie niet als vijand, technologie is neutraal. Ze vergroot uit wat er al lang was. Onze moeite om vrijheid te dragen. Onze neiging om angst te vermijden. Ongemak aan te gaan. Onze vlucht in afwezigheid.

De gemeenschap van nu met al haar ontwikkelingen voedt dus eerder onvrijheid dan vrijheid. Mens zijn is ontwikkelen door schuren, bewegen in gemak EN ongemak, met onszelf en de ander. Maar we leren ons terugtrekken, verstoppen, niet instappen; terwijl duizend stemmen van buiten ons overspoelen met schijnbare algemene oplossingen waarin we als individu met onze eigen vragen oplossen. Dat maakt moe.

Ik zag het thuis toen de stroom langdurig uitviel in het Zuiden van Europa. Geen telefoons, geen tablets, geen berichten. Drie kinderen die sliepen als stenen, één in de hangmat, één in bed, één op de bank. De spanning zakte weg. Er kwam een rust tevoorschijn die we lang kwijt waren. We leven in een tijd met meer informatie dan ooit, maar minder betekenis. Meer keuze, maar minder ankers.

De prijs van niet-vrij zijn is hoog. We verliezen levendigheid, contact, creativiteit, rust… kwaliteiten die mens-zijn dragen.

En toch

Er leeft in ons ook iets anders. Een vonk die kiest voor leven in plaats van verdoving, voor opstaan in plaats van terugtrekken. Als die er niet was, waren we allang machines geworden. Het is iets mysterieus en tegelijk heel gewoon: een innerlijke vrijheid die zelfs in moeilijke omstandigheden kan oplichten, als een doorbraak van binnenuit…… vaak juist in het spanningsveld met de ander. Arendt noemt het nataliteit, het vermogen om opnieuw te beginnen. ‘De knop omzetten’ niet door overheen maar er ‘in’ te stappen.

Waarom het de één meer lukt dan de ander, weet ik niet. Maar dat het bestaat, zie ik elke dag. En ik wil het leren herkennen en voeden - in mezelf, in relaties, in werk. Dat ondersteunen, die vonk ruimte geven, is voor mij de kern van de beweging naar authentiek leiderschap.
Zes jaar geleden stond ik hier met mijn rede Gave en Opgave. In dat boekje beschreef ik authentiek leiderschap heel eenvoudig als: de zoektocht naar de beste versie van jezelf, in contact met de wereld om je heen.

We krijgen iets mee, en we hebben iets te doen. In elke ontmoeting ligt een verantwoordelijkheid. Gave en opgave.

Authentiek leiderschap is voor mij nooit alleen een theorie geweest. Het is oefenen, telkens weer. Met vallen en opstaan. Met mezelf als object van onderzoek. Een goed mens te zijn in deze wereld. Van afwezig zijn te komen naar steeds meer aanwezig. De moed hebben om niet alleen vrij te willen zijn maar ook vrij te doen. Opnieuw beginnen.

Woorden kunnen richting geven, maar leiderschap leeft in de praktijk, in keuzes en momenten die ertoe doen. Zoals André Wierdsma zegt: 'je kunt mensen uitnodigen voor een gezellig feestje, maar gezellig wordt het pas als je het samen maakt'. Zo krijgt authentiek leiderschap pas betekenis door het te leven, samen met jonge mensen, in de wereld. Dus ook in onze school.

Authentiek leiderschap is klein. Het gaat niet om een ideale staat, niemand loopt constant verlicht rond. Het ontstaat wanneer je blijft op het moment dat je wilt verdwijnen, wanneer je je uitwegen herkent en vriendelijk terugkeert.

Authentiek leiderschap is geen wondermiddel en niet het enige dat telt. Wetgeving, kennis, onderzoek, design thinking, duurzaam toerisme of het leren van een instrument, zoals Frank liet zien, blijven gewoon nodig. Toch hoop ik dat het gedachtegoed rond dit lectoraat zaadjes heeft geplant, vooral in onderwijs en zorg, maar eigenlijk overal waar mensen verantwoordelijkheid dragen.

Ik begon mijn betoog met de opdracht die mij was gegeven: het ondersteunen van het aangaan van maatschappelijke vraagstukken door het ontwikkelen van authentiek leiderschap.

Ik beweerde dat veel maatschappelijke problemen minder uit een kennistekort voortkomen, maar symptomen zijn van een contactprobleem. We weten wat er moet gebeuren, maar we handelen niet, omdat we uit verbinding raken. Helen begint daarom bij onszelf én in

het tussen: in onze relaties, in het oefenen om aanwezig te blijven waar we eigenlijk willen verdwijnen. In contact krijgt vrijheid betekenis, nooit in isolatie. Vreemd genoeg verlangen we naar vrijheid, maar kiezen we vaak voor gebondenheid. We verkiezen angst en gemak voor het moeite doen. Authentiek leiderschap als mechanisme wil precies daar ondersteunen: niet in theorie, maar in de praktijk van alledag. In ieder mens leeft een vonk die wil leven, wil scheppen, wil bijdragen. Als we die vonk voeden, ontstaat beweging. Vrij worden is ploeteren in contact met de ander en de wereld, authentiek leiderschap is de oefenvorm daarvan.

Dus, wat is de taak van het onderwijs?

Meer dan kennis overdragen: het begeleiden van menswording. Aanwezig te kunnen zijn. Want contact verdwijnt op vele manieren.

Als we willen dat studenten aanwezig blijven ook al is er onzekerheid, angst, ongemak, moeten wij dat voorleven door onze eigen zoektocht aan te gaan en ruimte te scheppen voor de zoektocht van onze studenten.

Onderwijs zou een plek moeten zijn waar moeilijke vragen niet worden weggepoetst, maar ontvangen, zoals Ouafila Bejja-Essayah scherp zei in de podcast bijhorende bij dit afscheid. Waar geraakt mag worden, zonder te verdwijnen. Zo kan onderwijs gemeenschap worden: een oefenplaats voor aanwezigheid, contact, eigenaarschap, vrijheid en co-creatie.

Dat vraagt ook dat we zelf zien waar we spanning creëren, onvrijheid bestendigen of uit contact gaan - in onze structuren, begeleiding en overtuigingen. De demon in de bek kijken waar wij als instituut niet vrij willen of durven zijn.

We kunnen de wil tot vrijheid, de doorbraak of vonk niet voor de ander ontsteken, maar wel met de ander. We kunnen uitnodigen om vrijer te handelen, te creëren, patronen los te laten. Dán kan een authentieke beweging ontstaan. En dán kan deze beweging iets bijdragen aan een toekomst die ingewikkeld blijft. Dan leren wij en onze studenten ons te verhouden tot de uitdagingen van deze wereld. Daarom mag de zoektocht naar je beste versie van jezelf, in relatie tot het geheel, nooit van tafel. En daarom moeten we als onderzoekers, docenten, onderwijs managers en studenten moeite doen!

Dank u wel.

Dr. Jürg M. Thölke



Slotwoord

Ik heb vaak gehoord: “Jürg, je bent te serieus.” Misschien is het tijd om mezelf serieus te nemen door mezelf juist iets minder serieus te nemen. Dus kijk ik even van een afstand naar mezelf. De Jürg die 6 jaar geleden ook hier stond.

Frank zei in zijn introductie dat de contrabas geen solorol heeft, maar een grondtoon legt. Die metafoor raakte me. Zo vervulde ik mijn rol tijdens mijn lectoraat het liefst: niet vooraan, maar in afstemming, als onderdeel van een geheel dat werkt als iedereen zijn plek inneemt. En dat was soms verwarrend, voor mij én voor anderen. Want hoe ga je dan om met het spel tussen de solorol en grondtoon?

Ik ga terug naar 2021, midden in corona. Ik was net begonnen. Het labonderwijs, waarin studenten in de praktijk echte vragen oppakken, was nog vrij nieuw. Door de pandemie kreeg het onverwachts een impuls. Veel studenten die waren vastgelopen vonden in de labs weer beweging.

Systemisch co-design en authentiek leiderschap vormden de basis van het curriculum. In die periode begon ook ESC vorm te krijgen, met Wina als belangrijke aanjager. Ik kijk met plezier terug op die tijd – niet op corona zelf, maar op wat we er samen van maakten. We deelden het vertrouwen in het systemisch perspectief en in wat het kan betekenen voor studententeams in wijken, bedrijven en zorginstellingen. We maakten systemische wijsheid praktisch.

Vandaag spreek ik voor het laatst als lector. Dat doet iets met me. Niet omdat ik afstand wil nemen van mijn vak, want dat zit diep in me, maar omdat ik voelde dat het tijd was voor een volgende stap. Iets nieuws dat in mij wil ontstaan, om Scharmer te parafraseren. Iets dat klopt in mijn leven, met de mensen om me heen en met de wereld waarin ik leef.

Ik werk al mijn hele professionele leven in het hoger onderwijs. Eerst bij TU Delft en Nyenrode, daarna twintig jaar als lector, vooral rond persoonlijke ontwikkeling in het kader van het grote geheel. Systemisch dus.

Vanuit die ervaring wil ik vandaag kort terugkijken vanuit drie perspectieven: (1) de rol van de lector in het hoger onderwijs, (2) de ontwikkeling van mijn vakgebied in de afgelopen jaren en (3) de plek die ik daarin heb gehad.

1. Wat is eigenlijk een lector?

Vraag het aan studenten en de meesten weten het niet. Vraag het aan docenten en ook daar blijft het vaag. “Ze doen onderzoek,” wordt dan gezegd. Dat laat al zien dat de rol van lector nooit vanzelfsprekend is geworden.

Lectoraten zijn ooit ingevoerd om de onderwijskwaliteit te versterken. Dat was de kern, al werd het niet altijd zo uitgesproken. Daarnaast moesten ze bijdragen aan positionering, regionale samenwerking, innovatie en de professionalisering van docenten. Een brede opdracht, vaak uitgevoerd in een parttime rol, omdat de lector “met één voet in de praktijk” moest blijven staan.

Hoogleraren bestaan al eeuwen, met een rol die helder is ingebed in een academisch systeem. Lectoren kwamen in een ander landschap terecht: een onderwijsorganisatie waar onderzoek niet vanzelfsprekend is, met andere vormen van organiseren, andere machten en andere gevoeligheden. De bovenstroom én onderstroom werken anders. En daar wringt het.

Op papier is het onderscheid simpel: de hoogleraar maakt kennis voor de wetenschap, de lector maakt kennis bruikbaar voor de praktijk. Maar iedereen die het veld kent weet hoe diffuus dat onderscheid in werkelijkheid is. Ook in Delft, Nyenrode en academische ziekenhuizen wordt niet louter fundamenteel onderzoek gedaan. Bij Industrieel Ontwerpen werden we door andere faculteiten zelfs de vingerverfclub genoemd.

In het Hoger onderwijs wordt het onderscheid snel politiek, omdat het gaat om positionering, belangen en natuurlijk geldstromen.

Onderwijsinstellingen zijn gebouwd rond het primaire proces van lesgeven. Onderzoek was daar nooit vanzelfsprekend, soms zelfs een Fremdkörper. Daardoor wordt de lector vaak neergezet als brug tussen onderwijs en onderzoek, terwijl die brug structureel nauwelijks is aangelegd of onderhouden.

Systemisch gezien leidt onduidelijkheid tot inefficiëntie en zelden tot goede samenwerking. Een onduidelijke rol nodigt uit tot afwezigheid en afwezigheid tot projecties. De persoon wordt een symbool of ding in Bubers woorden. Dan moet je meer weten, meer kunnen en meer oplossen dan redelijk is. Ik heb die projecties gevoeld - bewondering én kritiek - en ik zag dat ze weinig met mij te maken hadden, maar met de plek. Patronen sluipen in, zoals wij – zij; boven – onder, heel hard werken of ergens anders de focus te leggen.

Daarom hoop ik dat hogescholen, en Inholland in het bijzonder, ruimte blijven maken voor eerlijke gesprekken over wat lectoraten werkelijk kunnen betekenen. De moeite doen voor de ingewikkeldheid. En dat de consequenties van die gesprekken ook echt worden genomen. Weg van vage omschrijvingen en dichter bij het opnieuw vormgeven van de functie. Niet door universiteiten te imiteren, maar door trots te staan in onze eigen context. Die context is anders, is bijzonder, dus vraagt zij om andere vormen.

Daar ligt een grote opgave, zeker voor de toekomst. Het onderwijs zal er over tien jaar echt anders uitzien. We moeten bereid zijn om in een transformatie te stappen. Op persoonlijk en op systeemniveau. Bespreekbaar maken waar we onvrijheid creëren als organisatie. Ook al is het angstig of oncomfortabel.

Dat begint bij helderheid over ordening, plek en balans van geven en nemen. Duidelijkheid over verantwoordelijkheden, mandaat, grenzen en verwachtingen. En dat ook met gezag en vertrouwen uitspreken. Dan kan onderzoek nog meer aanwezig zijn.

Voor mij mag het in de toekomst meer lectoraat worden dan lector: niet de persoon centraal, maar de kenniskring, de gemeenschap. In het hoger onderwijs hebben we de kans om het anders te doen dan universiteiten. Dat er überhaupt ruimte voor is, vind ik bijzonder. In mijn tweede deel kijk ik meer inhoudelijk terug.

2. De ontwikkeling van het thema authentiek leiderschap

Persoonlijke vorming was lange tijd een controversieel onderwerp in het hoger onderwijs. Moeten we er iets mee? Mogen we er iets mee? Of hoort het bij psychologen of zelfs therapeuten? In elk geval hoorde het hooguit aan de rand van het onderwijs, niet in het midden ervan. In sommige opleidingen was het vanzelfsprekend, in andere vooral vreemd. In velen deed het er niet toe.

Vaak kreeg ik de vraag of het niet te veel psychologiseren was, wat ik deed. Te weinig wetenschappelijk, te individualistisch. Toen ik in 2006 sprak over leren niet te weten, liepen mensen weg. Het ging tenslotte om kennis. Mijn uitspraak dat kennis creativiteit kan blokkeren, viel niet altijd goed. Spiritualiteit, liefde, systemisch werk - dat hoorde volgens sommigen niet thuis in een aanvraag voor een lectoraat. En toch waren er genoeg mensen binnen en buiten het instituut die dit gedachtegoed bleven dragen. Mensen die, zoals ik eerder zei, niet bang waren voor vrijheid.

Terugkijkend is er veel verschoven in het hoger onderwijs. Langzaam en soms bijna ongemerkt. Er ontstonden initiatieven rond onderwijsvernieuwing: multidisciplinaire labs, nieuwe toetsvormen, de beweging rond Bildung, ontwikkelingsgerichte professionaliserings initiatieven, Student as Partners, noem maar op…. Ik kon zelfs promovendi begeleiden met systemische onderzoeksmethodes en een master Begeleidingskunde vanuit systemisch perspectief vormgeven.

Vijftien jaar later mocht ik lector Authentiek Leiderschap worden. Dat zegt genoeg: het onderwijs is een levend organisme. Verandering gaat traag, maar ze gebeurt. En ik mocht erbij zijn. En ik zag ook hoe het hoger beroeps onderwijs op thema's rond mens zijn ging vooroplopen.

Verandering begint bij kleine groepen mensen die zich gehoord voelen. Die kleine kernen groeien en worden op een gegeven moment en mits voldoende krachtig onderdeel van de structuur. Dat is mooi, maar ook kwetsbaar. Ik geloof dat investeren in menszijn in de toekomst nog belangrijker wordt dan we nu beseffen. Ik heb de samenhang in mijn afscheidsrede getracht te onderbouwen.

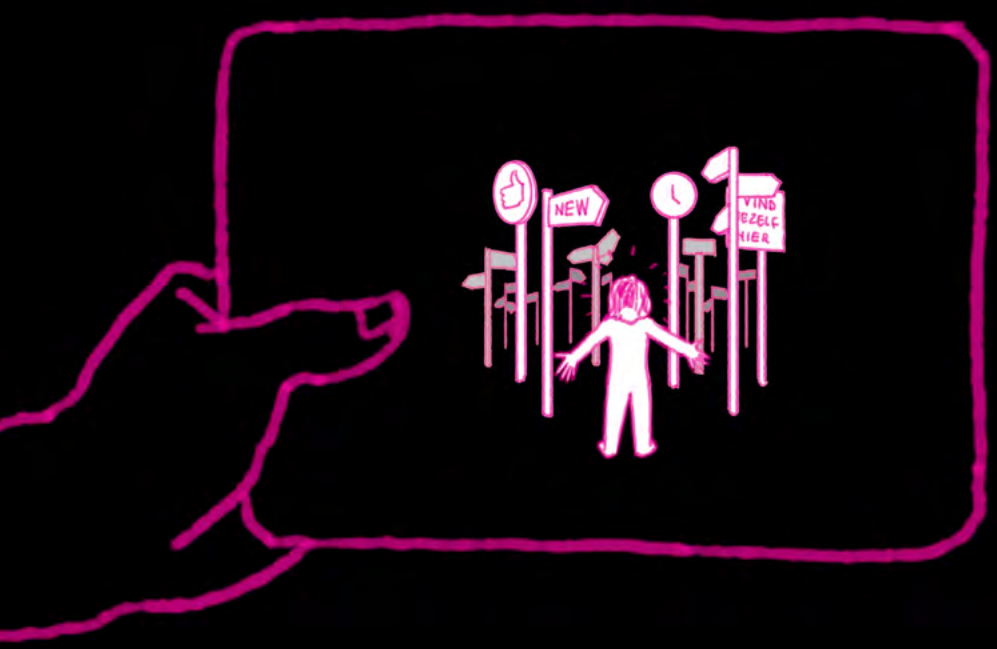
Maatschappelijke vraagstukken worden niet aangegaan door contactproblemen en minder door kennisproblemen. Bovendien, zonder focus op menszijn worden technologieën snel systemen waar we de grip op verliezen. Investeren in AI of sociale media kan alleen als we leren hoe we ons daartoe verhouden. En dat gaat echt niet vanzelf.

Bij Inholland Creative Business kreeg authentiek leiderschap steeds meer ruimte. Niet altijd zo stevig als ik had gehoopt, soms fragiel, maar wel groeiend. Ik kreeg veel steun. En als ik terugkijk zie ik vooral wat er om mij heen is ontstaan. Misschien juist door de ruimte die ik heb gelaten.

Ik ben trots op wat we als team hebben gedaan en nu is het tijd om de mensen op de foto te noemen. Martijn, met The Trip: een hybride, speels programma waarin studenten via een 'wereldreis' leren kijken naar zichzelf, de ander en de wereld.

Senka, met de SAP-radar: een methode om studenten en docenten met elkaar in gesprek te brengen over hun relatie en over wat partnerschap in het onderwijs betekent: boven én onder water.

Kasia, met Connected Creativity: een curriculum voor labonderwijs waarin persoonlijke ontwikkeling wordt verbonden met het inzetten en versterken van de eigen creativiteit.



Philippa, met de Inner Development Goals: de hybride hub, het netwerk, de tentoonstelling die u buiten ziet, en haar werk aan games waarmee studenten duurzaamheid kunnen ervaren.
… en er zijn natuurlijk nog veel meer…alle collega's in de labs en binnen ESC.

Het vernieuwende van de afgelopen zes jaar lag niet in woorden of concepten, maar in de praktijk: werkwijzen die echte gesprekken mogelijk maakten, en jongeren ondersteunden in hun eigen zoektocht. We waren aanwezig.

Het derde perspectief:

3. Mijn eigen plek daarin

Wanneer ik op mezelf reflecteer, zie ik dat ik op een bepaalde manier precies in deze onduidelijke lector rol paste. Ik ben opgegroeid in een familie waarin rollen niet vanzelfsprekend waren. Ik leerde vroeg de ruimte te nemen die er wél was. Een plek die niet strak omlijnd is, voelt voor mij vertrouwd. Daardoor voelde ik me als lector eigenlijk als een vis in het water, in ieder geval in hoe IK de functie invulde. Rosa en Biesta beschrijven hoe kennisinstellingen kunnen veranderen in "prestatiemachines". Daar wilde ik altijd ver van blijven.

Maar dat vraagt ook waakzaamheid en zelfreflectie.

Als de ordening niet helder is, en de verbinding met je omgeving dun wordt, ligt disconnectie op de loer. Dan sta je net te ver van het geheel af. Het gevolg is dat dan ieder lector vooral dat doet waarin hij of zij zelf goed in is. We vullen de ruimte met onze eigen overlevingsmechanismes. Dat hoeft niet altijd slecht te zijn maar vraagt zoals gezegd reflectie en afstemming. In systemische termen is het de zoektocht van de comfortabele plek naar de werkelijk dienende plek.

Mijn uitdaging lag in het vinden van mijn plek, de ordening, binnen de ruimte van onderwijs en onderwijsorganisatie. Daarbij speelde soms een spanning rond loyaliteit: hoe blijf ik trouw aan mijn professionele en theoretische achtergrond, zoals het domein van organisatie en begeleidingskunde en aan wat ik als professional juist acht, en blijf ik tegelijk in verbinding zonder me terug te trekken in de afstandelijkheid van de adviseur, het idee dat ik het beter weet. Overtuiging en ego lagen daarbij ook bij mij op de loer. Ik kan alleen zeggen dat ik daarin steeds mijn best heb gedaan, met zoveel eigen wijsheid als op dat moment beschikbaar was.

Ik heb veel gezocht en kwam mezelf steeds opnieuw tegen, in verschillende vormen en uitdagingen - tot vandaag, in de vraag hoe ik dit afscheid wil vormgeven. 22 jaar geleden kwam ik op Nyenrode Daan Andriessen tegen. Hij zei dat hij lector werd bij Inholland en of dat niets voor mij is. Ik zei standvastig 'nee' dat past niet bij mij. Zoveel jaren later kan ik oprecht zeggen dat het voor mij de perfecte plek was voor de zoektocht naar mijn eigen beste versie in verbinding met de wereld om mij heen.

Ik sluit mijn beschouwing hier af en wil nog iets persoonlijks meegeven. Op de Compass-ion site (www.compass-ion.online) staat een kleine cursus over aanwezig en afwezig zijn in je communicatie - met jezelf, met anderen en met de wereld. We noemen het Communiceren met Respect. Het is bedoeld voor studenten en docenten, maar ik gun het iedereen, omdat het helpt om werkelijk contact te maken in die beweging tussen aanwezigheid en afwezigheid. Authentiek leiderschap in de praktijk. De link leidt je naar de online cursus:

Engels: https://www.compass-ion.online/cmr-education
Nederlands: https://www.compass-ion.online/cmr-education-nl

Ik kom tot afronding

De toekomst van het hoger onderwijs is spannend en uitdagend. Ze vraagt om vormen van leiderschap die niet draaien om individuen, maar om collectieve wijsheid. Ik ben dankbaar dat ik daar iets aan heb mogen bijdragen, in verbondenheid.

Die verbondenheid voelde ik met vele mensen bij Inholland. Zeker met het team dat zo langzaam ontstond rond mijn lectoraat.

Ik wil hier speciaal ook het lectorenteam bij ARC noemen, en Peggy in het bijzonder. Ik heb zelden in zo'n ondersteunend en collegiaal team gewerkt, een team dat voor elkaar opkomt. Dat is bijzonder. Ik hoop dat dit blijft bestaan, ook in een nieuwe structuur, wanneer de wind misschien guurder wordt en veranderingen en bezuinigingen zich aandienen. Want in een wereld, of organisatie, met onheldere posities sta je alleen als collectief sterk.

Dank ook aan Reuben voor je collegialiteit en inspirerende gesprekken rond de ontwikkeling van de labs. Moito obrigado camarada.
Dank ook voor het vertrouwen van het MT van het domein, Bas, het bestuur van de hogeschool en zovelen daarbuiten. En zeker ook in het werkveld, bij de creatieve professionals met wie ik mocht samenwerken.

En mijn respect en dankbaarheid gaat ook uit naar mijn collega's in het ESC-netwerk, waar ik graag actief bij blijf. Het is een netwerk van bewuste creatieve mensen met het hart op de juiste plek.

Last but not least wil ik de mensen bedanken die mij wederom in dit proces ondersteunden, Frank, Natalie, Kim, Rianne, Jochem en Lieve. En niet te vergeten mijn vrouw Yasna en onze 7 kinderen die allemaal even veel in mijn hart wonen. Zij moesten steeds weer mijn onvrijheid verduren om van de momenten van vrijheid samen te kunnen genieten.

Welkom! Als je me wilt blijven volgen onder:

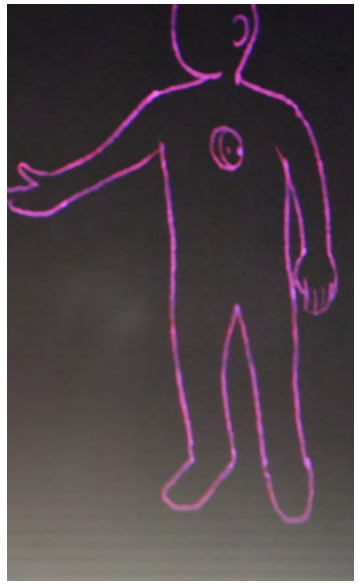
https://www.linkedin.com/company/105709361/admin/dashboard/
www.compassion.online
jurgtholke@compass-ion.online

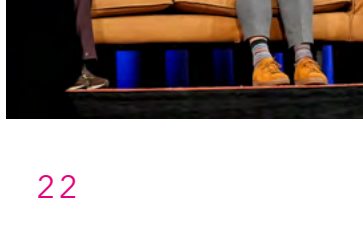
Lees meer over het voormalige lectoraat Authentic Leadership op https://www.inholland.nl/onderzoek/onderzoeksprojecten/authentic-leadership/

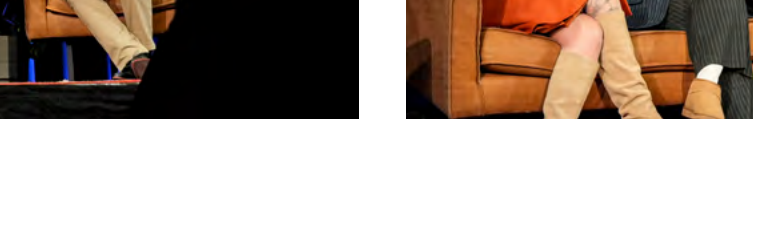


Beeldcredits:
Foto boven: Frank Evers
Alle andere foto's en illustraties: Lieve Galama



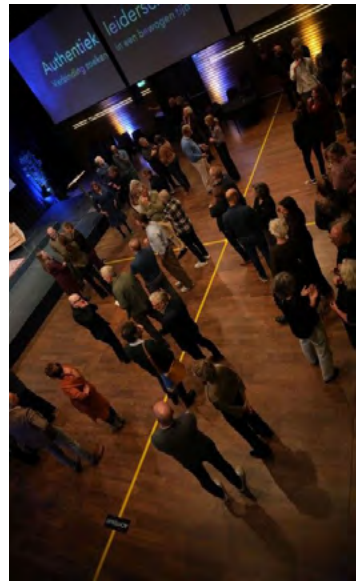











Authentiek







Ga op zoek naar de
beste versie van jezelf
in verbinding met de
wereld om je heen!