

Jaarboek



rijksuniversiteit
groningen

LECTURES SPIRITUELLES

SPIRITUAL LECTURES



Comenius

Voorwoord

Waarde Comeniaan,

Met veel plezier presenteert Comenius jou de tweede editie van het **Jaarboek Lectures Spirituelles**, dat de twaalf Lectures bevat die in het afgelopen jaar verschenen. De Lecture Spirituelle ontstond in maart 2020, toen het land ter beteugeling van COVID19 werd stilgelegd met een lockdown. Die situatie blijkt hardnekkiger dan gedacht.

Wonderwel overstijgen de Lectures Spirituelles de actualiteit en blijven hierdoor lezenswaardig. Ze vormen immers geen reactie, maar een respons, die met aandacht en geduld zorgvuldig geformuleerd werd. Indachtig de Comeniaanse denkwijze. Dat is de rode draad. Door de topics uit de verschillende Comenius domeinen te oogsten, hopen wij het interessant te houden voor het hele netwerk.

Comenianen in binnen- en buitenland blijven in elk geval enthousiast gehoor geven aan onze uitnodiging leiderschapservaringen onderling te delen, ter inspiratie, ter bemoediging of als troost. Vandaar: 'Comenianen omarmen'. Die invitatie geldt voor alumni, maar zeker ook voor sprekers en moderatoren: jouw bijdrage blijft zeer welkom! Niet alleen in de vorm van het geschreven woord, maar ook in de vorm van video of podcast.

Het jaar 2022 wordt het jaar waarin wij elkaar ook fysiek weer zullen ontmoeten, ter gelegenheid van ons lustrum. Al moeten wij waarschijnlijk nog even wachten met dat omarmen, in letterlijke zin.

Tenslotte wens ik je mede namens de schrijvers van dit Jaarboek en het voltallige Comeniusteam een memorabele jaarwisseling.

Claudia Klerkx
Community manager

Foreword

Dear Comenian,

Comenius is very happy to present you with the second edition of its ***Spiritual Lectures Annual***, which comprises the twelve Lectures that were published in 2021. The Spiritual Lectures came into being in March 2020, when the Netherlands went into lockdown to control COVID-19. The virus and the measures to contain its spread are more persistent than expected.

Fortunately, the Spiritual Lectures transcend day-to-day reality and thus remain worth reading. They are not a reaction but a response, thoughtfully and patiently phrased, in line with Comenius' school of thought, their leitmotif. By harvesting topics from the different Comenius domains we hope to keep them interesting to the entire network.

Comenians in the Netherlands and abroad continue to respond to our invitation to exchange leadership experiences, to inspire, to embolden and to comfort, as in 'embracing Comenians'. The invitation is offered to alumni but also, and not least, to speakers and moderators: your contribution will always be most welcome. Not just in written form, but also as a video or a podcast.

In 2022 we hope to meet one another face to face again at our lustrum. Although we might have to refrain from embracing literally.

Finally, also on behalf of the writers of the Annual and all of the Comenian team, I wish you a memorable New Year.

Claudia Klerkx
Community manager

Inhoud

Klik op de titel of auteur om meteen naar de juiste pagina te gaan en navigeer via de buttons rechtsonderaan de pagina.

- #1** > Kom tot de essentie – in dichtvorm
 - > *Getting at the essence – through poetry*
 - > Quinten Foppe
- #2** > Hoe praktische wijsheid helpt bij inclusie
 - > *Let practical wisdom help with social inclusion*
 - > Esther Lamers en Ronald Leushuis
- #3** > Europa is met pensioen...
 - > *Europe has retired...*
 - > Maaïke Doyer
- #4** > De verkiezingsuitslag en morele intuïties
 - > *The election results and moral intuitions*
 - > Erik Boers
- #5** > In de ban van de lijn
 - > *Fascinated by the curve*
 - > Saskia Baas
- #6** > Tegen een stootje kunnen
 - > *Sturdy*
 - > Christel Welling
- #7** > Wegen naar Wijsheid
 - > *Ways leading to Wisdom*
 - > Henk Schildkamp
- #8** > Dat kan een kind van 4 ook
 - > *A child could have done that*
 - > Claudia Klerkx
- #9** > De kunst van het vechten
 - > *The art of fighting*
 - > David Boomkamp
- #10** > Urgentie door ‘au’
 - > *Urgency caused by pain*
 - > Martin Kroos
- #11** > Luisteren naar wat niet wordt gezegd
 - > *Listening to words unspoken*
 - > Maud Groenberg
- #12** > Liever tuinman dan technicus
 - > *A gardener rather than a technician*
 - > Paul van Tongeren

Kom tot de essentie – in dichtvorm

In 2011 ging een door mij lang gekoesterde droom in vervulling: ik trok drie weken door Japan. Veel te kort voor een land waar het nieuwste op bijvoorbeeld elektronicagebied moeiteloos gecombineerd wordt met een diepgeworteld respect voor de natuur. Waar het voorkomen van schaamte wordt verkozen boven het westerse concept van het hebben van spijt. Waar de kernbommen op Hiroshima en Nagasaki nog steeds voor een overtuigd pacifisme lijken te zorgen. Eén van de dingen die ik overhield aan die reis was een liefde voor haiku. Haiku's zijn misschien wel de meest compacte gedichten die er bestaan. Een voorbeeld van de oude Japanse meester Bashō (1644-1694):

*Een kikker die plots
In de oude vijver duikt
Geluid van water*

(vertaling door G. Droogenbrood)

Misleidend simpel

Een haiku maken is misleidend simpel. Er is de ultrakorte vorm: drie regels. Eén van vijf, één van zeven enweer één van vijf lettergrepen. Rijmen hoeft niet. Zeker

in de klassieke Japanse haikustraditie zit er in elk gedicht wel een referentie aan de natuur, maar die is niet verplicht. Voor mensen die niet gewend zijn poëzie te lezen, zijn ze kort genoeg om te blijven boeien. En vaak bevatten ze onverwachte wijsheden, beelden of zelfs humor.

Wijsheid

*Slechts in de luwte
Reflecteert het water goed
Wanneer je erin kijkt*

Ja-knikker

*Het is toch jammer
Dat je eigen spiegelbeeld
Je altijd na doet*

Jaren na mijn Japanreis zocht ik tijdens de afsluitende reflectie van een Comenius Course in Amerika naar een vorm en kwam op de haiku. Vooral vanwege de beperkende regels dacht ik weinig bewegingsruimte bij het dichten te hebben. Binnen die krappe ruimte bleek juist weer alles mogelijk. Ik merkte dat het me dwong om tot een essentie te komen. Maar ook dat die essentie nog niet 'af' hoeft te zijn. En daarmee versterkte deze oefening voor mij de Socratische onderzoekhouding die een van de basiselementen van de Comenius leergangen is.



De lezer en ook de dichter zelf worden dan ook vaak geprikkeld om verder na te denken over dat wat is opgeschreven. De beste haiku's leveren, net zoals goede gedichten, een emotionele ervaring op. En dat is des te verrassender, omdat er maar drie tekstregeltjes voor nodig zijn. Een haiku wordt trouwens het best geconsumeerd als een diepe ademhaling - tien seconden om te luisteren, tien seconden om te verteren. Een bijna meditatieve ervaring dus.

Gezonde twijfel

*Soms is het beter
Om oordeel uit te stellen
Soms is het dat niet*

Het is ook nooit goed

*Donkere dagen
Doen je verlangen naar licht
Maar andersom ook*

De gids ben je zelf

Als ik een haiku probeer te maken, staat de tijd even stil. De hectiek van het moment, de indrukken van de afgelopen tijd, zaken die me onbewust bezighouden, alles wordt samengebald in een moment van rustige concentratie

en pure reflectie. Voor Comenianen natuurlijk een bekende ervaring. Doordat je gedwongen wordt de uitkomst in compacte dichtvorm op te schrijven, kan je je niet meer verstoppen in wolligheden. Het voelt kwetsbaar en krachtig tegelijk. Rust, reflectietijd, verwondering, de mogelijkheid om vragen onbeantwoord te laten; het zijn allemaal ervaringen die ik tijdens twee Comenius-leergangen mee heb mogen maken. En in de korte tijd die nodig is om een haiku te dichten, krijg ik dat gevoel weer snel terug. En willen we dat niet allemaal van tijd tot tijd tijdens de stress van ons werk? Ik nodig je uit het eens te proberen.

Wijsheid

*Mededogen is
De leidraad in elk geloof
Niet in religie*

Comenius

*Een mooie leergang
Vol vragen, geen antwoorden
De gids ben je zelf*

(De haiku's in de tekst zijn van Quinten Foppe, 2020, tenzij anders vermeld)



Getting at the essence – through poetry

In 2011 a long-cherished dream came true: for three weeks I travelled Japan. Far too short a time for a country that without effort combines the latest in, for instance, electronic appliances with a deep respect for nature. That prefers avoiding shame to the western concept of being sorry. A country in which the atomic bombing of Hiroshima and Nagasaki seems to have resulted in a firm pacifist attitude. One of the souvenirs I took home with me was a love for haiku. They are perhaps the most compact poems on earth. The great Japanese master Bashō (1644-1694) wrote for example:

*The old ponda
frog jumps in,
sound of water.*

(translated by Robert Hass)

Deceptively simple

Writing haiku is deceptively simple. The form is ultra-short: three lines, containing

five, seven and five syllables respectively. Rhyme is not required. Especially in the classic Japanese haiku tradition a poem has a reference to nature, but not necessarily so. Those not accustomed to reading poetry will find them brief enough to be enthralled. Often they hold unexpected pieces of wisdom, images or even humour.

Wisdom

*Only when sheltered
Water acts as a mirror
When you look at it*

Yes-man

*Pity, isn't it
Your own reflection always
Imitating you*

Years after my trip to Japan I found myself looking for a form for the concluding reflection at a Comenius Course in the US and chose a haiku. I thought the rules would restrain my freedom to versify, but the limited space proved to offer a range of possibilities. I noticed it forced me to cut down to the essence. I also noticed that the essence does not need to be final. Thus the exercise reinforced the Socratic approach, one of the basic elements in the Comenius courses.



Both the reader and the poet himself are often stimulated to further reflect on the words written. The best haiku, like good poems, appeal to our emotions; quite an achievement for only three lines of text. For that matter, a haiku is best taken in like a deep breath - ten seconds to listen, ten seconds to digest. Almost a meditative experience.

Healthy doubts

Sometimes it's better

To postpone one's judgement but

Sometimes it is not

Hard to please

Dark and gloomy days

Make you wish for cheer and light

And the opposite

You are your own guide

Whenever I try to write a haiku, time stops. Today's hustle, past weeks' impressions, things at the back of my mind, everything comes together in a moment of quiet concentration and pure reflection. This is, of course, a familiar

experience to Comenians. Since you are forced to write down the conclusion in a compact poetic form you can no longer hide in woolliness. It makes you feel vulnerable and strong at the same time.

Rest, time to reflect, amazement, the possibility of not having answers to questions, I experienced all this during the two Comenius courses I was able to attend. In the short time needed to compose a haiku these feelings are conjured up again. Don't we all wish for such a resort during our stressful jobs from time to time? May I invite you to give it a try?

Wisdom

True compassion is

Every conviction's guideline

But not religion's

Comenius

A beautiful course

Full of questions, no answers

You are your own guide

(The six haiku above were originally written in Dutch by Quinten Foppe, 2020)



Quinten Foppe

Als bedrijfskundige is Quinten Foppe al zijn hele loopbaan bezig met het aan de gang krijgen en doorontwikkelen van stroef lopende organisaties. Daarbij schuwt hij niet om onorthodoxe interventies in te zetten om medewerkers in beweging te krijgen. Hij is een paar jaar organisatieadviseur geweest. Daarnaast heeft hij bijna tien jaar in de organisatie van het North Sea Jazz Festival meegedraaid. Maar uiteindelijk neemt hij het liefst als eindverantwoordelijke integraal verantwoordelijkheid voor ingewikkelde organisatievraagstukken. Aanvankelijk deed hij dat in het bedrijfsleven (KLM, Schiphol Group). In 2008 maakte hij de overstap naar de overheid (o.a. Gemeente Amsterdam).

CEO/COO Quinten Foppe has devoted his career to getting jerky organisations started and develop. He does not shy away from unorthodox interventions to rouse employees. For several years he worked as a management consultant and for almost ten years he was part of the North Sea Jazz Festival's organisation. In the long run he prefers to have final and full responsibility for complex management issues, initially in business life (KLM, Schiphol Group). In 2008 he switched to public administration (including the municipality of Amsterdam).



Hoe praktische wijsheid helpt bij inclusie

'Hier wil je liever niet wonen. Dat zie je meteen als je de eenvormige flat ziet. De troosteloze anonimiteit druipt ervan af. En wat wél een teken van menselijk leven geeft, stemt niet erg vrolijk: rommelige balkons met oude bankstellen, balkonhekken die slordig zijn afgeschermd met groen afdekzeil en hermetisch afgesloten ramen, die geen glimp van het leven binnenverraden.'

Dit stond onlangs in de krant over een flatgebouw van een woningcorporatie. Kort voor publicatie van dit krantenartikel had er een incident plaatsgevonden in een van de appartementen. De huurder, een kwetsbare man met psychische begeleiding, lijkt in deze casus gebruikt te zijn door criminelen. Een van de vele verschijningsvormen van ondermijning.

Met dit voorbeeld wordt problematiek zichtbaar die zich overal in Nederland voordoet. Problemen die onzichtbaar zijn voor diegenen in de samenleving die een beter lot treffen. Problemen als drugshandel en verslaving, maar ook eenzaamheid, armoede of verwaarlozing. De directe omgeving en de media hadden hun oordeel snel klaar. Men vond dat de instanties hadden gefaald. Zij hadden eerder moeten ingrijpen, of deze mensen sowieso nooit in de wijk mogen laten wonen. De oplossing wordt in veel gevallen net zo snel geboden als het oordeel: uit de woning zetten. Maar wat als dat gebeurt? Waar is er dan

een plaats voor deze mensen? Is er een woonwijk waar kwetsbaren veilig voor henzelf en de buurt kunnen wonen? Wie helpt hen echt?

Menselijke maat

Maatschappelijke organisaties, zoals zorgorganisaties en woningcorporaties, hebben zich de afgelopen decennia geprofessionaliseerd tot grootschalige en gespecialiseerde instituties. Door deze ontwikkeling is de basis voor wat normaal is in de menselijke maat steeds smaller geworden. Onbedoeld hebben we bijgedragen aan segregatie en zorgen we er juist door deze professionalisering en standaardisering voor dat op steeds grotere schaal uitsluiting plaatsvindt. Mensen met een zorg- of ondersteuningsvraag worden al snel gecategoriseerd en niet écht meer geholpen. Leefbaarheid en zorg in de wijk zijn sinds de woningwet geen primaire taken meer. Dus als het gaat om kwetsbare mensen reageren corporaties met 'hier gaan wij niet over'.

Zorgorganisaties stellen vast waar iemand 'recht' op heeft om er vervolgens een "behandeltraject" aan te koppelen. Het huisvesten van kwetsbaren in een woonwijk is daarmee een opdracht, een taak. De institutionele wereld doet wat ze moet doen, maar kwetsbare mensen en hun netwerk zijn er vaak niet of slechts kortstondig mee geholpen.



Kwetsbare mensen zijn van alle tijden. Dat is niet nieuw. Wél nieuw is de manier waarop we ermee omgaan. Zo zorgden de huisarts, pastoor, schoolmeester, verpleeghuisdirecteur of corporatiedirecteur er enkele decennia geleden voor dat mensen veilig en vreedzaam konden samenleven. Dit ging door middel van informeel contact. Als iemand zich wat verwijderde van de gemeenschap, werd dit informele netwerk erbij gehaald. Dat was normaal. Tegenwoordig zijn er steeds meer bewoners in wijken die zich, ondanks alle goedwillendheid, niet goed kunnen redden.

Dit is de reden waarom woningcorporaties en zorginstellingen in Nijmegen het initiatief hebben genomen om zich samen over dit vraagstuk te buigen. Een institutionele aanpak werkt niet (meer), maatwerk is geboden. Kleinschalig, wijkgericht, waar de professionals (verpleegkundigen, wijkbeheerders, de wijkagent) elkaar kennen en informeren. Op die manier creëren we een nieuw, informeel, maatschappelijk middenveld waarin iedereen mee kan doen. Inclusie is dus niet een nieuw institutioneel concept, maar een mentaliteit die is gericht op het kijken naar wie je uitsluit en op een lerende manier van samenwerken.

Moderne Devotie

In Nijmegen vinden wij onze inspiratie bij de hervormingsbeweging van de katholieke kerk in de 14e eeuw: de Moderne Devotie. De Moderne Devoten

reageerden op de misstanden in de kerk, zoals wij willen reageren op de tweedeling in de samenleving. Moderne Devoten vonden hun wijsheid niet (uitsluitend) in de religieuze schriften. Zij zochten naar de antwoorden van wat 'het goede is' in praktische levenservaring. In concrete situaties zochten zij het antwoord op complexe vraagstukken: praktische wijsheid.

Wij willen samen die praktische wijsheid opbouwen. Dat doen we door lading te geven aan het begrip inclusie en door kennis te nemen van elkaars domein en elkaars invalshoek. Zo bekijkt een woningcorporatie een situatie vanuit het collectief: een flatgebouw, een straat of een wijk. De zorg daarentegen heeft vooral aandacht voor het individu, de cliënt. Hoe kun je die twee invalshoeken verbinden en versterken?

We onderzoeken - soms buiten de grenzen van de systemen - door middel van kleinschalige experimenten naar oplossingen die leiden tot meer inclusie. We willen werken aan buurten waar het niet uit maakt naast wie je woont maar waar het belangrijk is dat je goed samen leeft. Dan ontstaat er een buurt waarin ondermijning geen kans heeft. Waar mensen met respect voor elkaars verschillen samen, met en naast elkaar leven. Wellicht een utopie maar een mooi doel om na te streven.



Let practical wisdom help with social inclusion

'If you have a choice, you do not choose to live here. The high-rise is uniform and drearily anonymous. The few signs of human life are not uplifting: balconies shoddily screened with green tarpaulin cluttered with cast-off sofas and hermetically sealed windows that give no sign of the life inside.'

This quotation is from a recent newspaper article on a social housing association's high-rise. Shortly before it was published there had been an incident in one of the flats. The tenant, a vulnerable man receiving psychiatric care, was seemingly exploited by people with criminal intent. One of the many forms of undermining. This example illustrates the problems presenting themselves throughout the Netherlands. Problems that are not perceived by the people that are better off. Drug dealing, addiction but also loneliness, poverty and neglect. Neighbours and media were quick to judge: the authorities had failed. They should have acted sooner or have never permitted these people to live in the neighbourhood. The solution is often offered as quickly as the judgement: eviction. But then what? Where can these people live? Who will truly help them? Is there a place where vulnerable people can live safely? Where they thrive and don't become a burden to the neighbourhood?

The human measure

In the last decades, social organisations such as healthcare and welfare organisations and social housing associations have developed into large-scale, specialised professional institutions. As a result, the margins of the human measure have become increasingly narrower. Inadvertently we actually contributed to segregation and facilitated exclusion because of the professionalization and standardisation we pursued. Those who need care or support are compartmentalised, labelled and often not helped adequately in the long term. The Dutch 2015 Housing Act has limited social housing associations in the possibilities to operate on the crossroad of professional care and human involvement to improve quality of life in neighbourhoods. Still, housing associations are expected to take responsibility. But housing, welfare and healthcare are separate domains with their own tasks and restrictions.

Healthcare and welfare organisations determine what a person is entitled to and pair this with a treatment plan. Housing vulnerable people thus has become an assignment on its own. The institutions fulfil their duties, but they are not, or only briefly, helping the people in need and their environment.



Vulnerable people are of all times. There is nothing new about that. The way we choose to deal with them in this day, is. A few decades ago our family doctors, priests, teachers and local authorities personally saw to it that people lived together in safety and in peace, using their informal network to include everybody in the community. That was how society functioned. These days neighbourhoods increasingly harbour people who are not coping, despite the professional, institutionalized care and good intentions.

This is why social housing associations, healthcare and welfare organisations in Nijmegen took the initiative of joining forces to get to the root of the problem on this issue. The institutional approach is not successful (anymore); solutions should be made to measure. Small-scale, community-centred and customized by local professionals (nurses, neighbourhood managers, community police officers) who know each other and the people in question. If the professional institutions involved, adopt this attitude, professionals can work together and learn from each other while doing so. In the best interest of our vulnerable neighbours and society as a whole. In this sense, social inclusion is not a new institutional concept. It is an attitude, focusing on those excluded and helping them be a valued member of society. With this approach we can create a society where there truly is a right place for everyone.

Modern Devotion

In Nijmegen we are inspired by the Devotio Moderna, a religious movement within

Roman Catholicism from the end of the 14th century. The Modern Devotees acted on the church's focus on spirituality. In that same sense we want to act on the contemporary dichotomy in society. Modern Devotees did not (exclusively) turn to Scripture, they sought answers to what is 'the right thing to do' in life experiences. They sought answers to complex issues in practical wisdom.

We want to increase our practical wisdom. By embodying the concept of inclusion and by familiarising ourselves with other domains and other points of view. A housing association will assess a situation from the collective viewpoint: a high-rise, a street, a neighbourhood. Whereas a healthcare or welfare organisation will focus on the individual, the client. How can we bridge and strengthen these approaches? Through small-scale experiments - sometimes beyond the boundaries set by the systems - we are trying to find answers that will facilitate inclusion.

We want to create communities where people don't have to worry about who is going to be their next-door neighbour because living together is the goal: with each other and next to each other, respecting each other's differences. Communities where forces that profit from using individuals to undermine values and authorities, are ruled out. A goal which might be utopic but well worth pursuing.



Esther Lamers en Ronald Leushuis

Leushuis en Lamers zijn beiden bestuurder van een woningcorporatie in de regio Nijmegen, respectievelijk Talis en Woonwaarts. Beiden zijn echte volkshuisvesters. Samen met een aantal regionale zorgpartijen verdiepen ze zich in de verbinding tussen wonen en zorg in de wijk. Methodisch ondersteunt het Instituut Publieke Waarde hierbij. Leushuis vervult daarnaast een toezichthoudende functie bij het primaire onderwijs. Lamers is lid van het algemeen bestuur van Aedes en is toezichthouder bij een koepel van speciaal onderwijs.

Leushuis and Lamers are both managing director at housing associations in the Nijmegen area in the east of the Netherlands, Talis and Woonwaarts respectively. Both are truly dedicated to public housing and issues associated with that. Together with a number of regional healthcare and welfare parties they concern themselves with the relation between neighbourhood housing and neighbourhood care. They are methodically supported by the Instituut voor Publieke Waarden. In addition, Leushuis is a primary education supervisor. Lamers is a member of the board of Aedes, the branch organization for Dutch social housing associations, as well as a supervisor in primary education for special needs .



Europa is met pensioen...

In de pre-COVID jaren bracht Comenius' Global Innovation Leadership Course deelnemers in contact met innovatieve uitvinders en entrepreneurs in Europa (Eindhoven), USA (San Francisco) en China (Shanghai en Shenzhen). Groot en fundamenteel, zijn de onderlinge verschillen in creatief en innovatief denken en handelen tussen Europeanen, Chinezen en Amerikanen.

Gewaardeerde en vertrouwde spreker in dit internationale leiderschapsprogramma is Maaïke Doyer. Ook zij reisde van de Oude Wereld naar de Nieuwe en van daaruit verder, naar de technologisch Nieuwste: Azië. In Frisco bouwde ze haar eigen bedrijf uit tot een toonaangevende expert op het gebied van Design Thinking. Enkele jaren later belandde zij in Singapore, door Corona een stuk langer dan de voorgenomen paar maanden.

Juist door de grote afstand tot Europa en haar recente woon- en werkervaringen verscherpte Maaïkes blik op Europa. Graag deelt zij haar bespiegeling over oude en nieuwe werelden en mentaliteiten met jou en de andere Comenianen. Aan de hand van een fraaie metafoor dicht zij de continenten een symbolische leeftijd toe; van puber met groeipijnen, tot pensionado... En ze eindigt haar betoog, helemaal in Comeniusstijl, met een trage vraag.

[Kijk hier de video \(engelstalig\)](#)



Europe has retired...

In the pre-COVID years Comenius' Global Innovation Leadership Course introduced participants to innovative inventors and entrepreneurs in Europe (Eindhoven), USA (San Francisco) and China (Shanghai, Shenzhen). The differences between creative and innovative thinking and acting between Europeans, Chinese and Americans are large and fundamental.

A valued and trusted speaker in this international leadership course is Maaïke Doyer. She, too, travelled from the Old World to the New and further, to the Newest in technology: Asia. In Frisco she expanded her company to become a leading expert in Design Thinking. Several years later we find her in Singapore, due to Corona much longer than the intended few months.

The large distance from Europe and her recent experiences in life and work have sharpened Maaïke's view on Europe. She is delighted to share her reflections on old and new worlds and mentalities with you and the other Comenians. She uses a beautiful metaphor to attribute a symbolic age to the continents, from an adolescent with growing pains to a pensionado. She ends her plea, in keeping with Comenian style, with a deep question.

Please watch the video



Maaike Doyer

Maaike Doyer (1975) is ondernemer en docent, ondermeer voor Comenius. De afgelopen tien jaar stond zij aan het hoofd van een mondiaal strategisch vernieuwingsbedrijf, Business Models inc. In 2015 ging ze naar San Francisco om het bedrijf uit te breiden naar de US en eind 2020 verhuisde ze naar Singapore, waar zij een aantal nieuwe startups aan het opzetten is. Maaike doceert op diverse universiteiten en bij MBA-programma's in de Verenigde Staten, Europa en Azië. Ze onderwijst studenten en professionals in ondernemerschap, design thinking en innovatie. Ze houdt ervan ideeën te verwezenlijken. Belangrijke credo's zijn voor Maaike: 'Stop met blah, blah, blah' en 'Rapporten en businessplannen, daar heb je niets aan.'

Maaike Doyer (1975) is an entrepreneur and educator. For the past decade she led a global strategy and innovation firm, Business Models inc, and expanded the company overseas. She moved to San Francisco in 2015 and end 2020 she moved to Singapore where she is working on a couple of new startup ventures. Maaike is professor at universities and MBA programma's in the US, Europe and Asia where she is teaching students and professionals about entrepreneurship, design thinking and innovation. She is passionate about turning ideas into real business, and you might hear her say 'stop the blah blah blah' and 'reports and business plans are useless'.



De verkiezingsuitslag en morele intuïties

In de Comenius Leergangen wordt stelselmatig aandacht besteed aan het (her)ijken van het eigen moreel kompas, een onontbeerlijke houvast voor leiderschap. Daarbij maken we nogal eens gebruik van de kardinale deugden: moed, maat, wijsheid en rechtvaardigheid - zie bijvoorbeeld de Lecture Spirituelle #3 van Paul van Tongeren, onze kersverse Denker des Vaderlands. Deze deugden bieden houvast bij lastige keuzes. Voortdurend dien je je als leidinggevende af te vragen: welk lef heb ik hier op te brengen? (moed); welk verlangen heb ik los te laten? (maat); wat heb ik onder ogen te zien? (wijsheid) en hoe doe ik recht aan alle betrokkenen? (rechtvaardigheid).

Maar naast het raadplegen van de wijsgerige ethiek, zouden we ook eens te rade kunnen gaan bij moreel psychologisch onderzoek. Welke waarden hangen mensen aan, verspreid over alle culturen en samenlevingen? En hoe komt dat?

Moreel psychologisch onderzoek

Dergelijk onderzoek wordt gedaan met behulp van beladen verhalen of opdrachten, zoals deze:

Stel dat je gevraagd wordt onderstaande activiteiten uit te voeren. Wat zou je reactie zijn?

- 1a.** Steek een steriele injectienaald in je eigen arm.
- 1b.** Steek een steriele injectienaald in de arm van een willekeurig kind dat je tegenkomt.
- 2a.** Accepteer de grote Qled tv die een vriend je wil geven. Je weet dat hij deze televisie onlangs via de loterij heeft gewonnen.
- 2b.** Accepteer de grote Qled tv die een vriend je wil geven. Je weet dat hij deze televisie heeft gekregen van een schimmige vriend, die ooit terecht stond voor het leegroven van vrachtwagens.
- 3a.** Zeg iets kritisch over je eigen land (waar je ook echt achter staat), terwijl je anoniem belt met een radioprogramma in je eigen land.
- 3b.** Zeg iets kritisch over je eigen land (waar je ook echt achter staat), terwijl je anoniem belt met een radioprogramma in een ander land.
- 4a.** Sla een vriend in zijn gezicht (met zijn toestemming) als onderdeel van een workshop.
- 4b.** Sla je eigen vader in zijn gezicht (met zijn toestemming) als onderdeel van een workshop.
- 5a.** Woon een kort experimenteel theaterstuk bij waarin de acteurs zich dertig minuten gedragen als dwazen, door onder andere eenvoudige rekensommen op te lossen en herhaaldelijk op het toneel te vallen.
- 5b.** Woon een kort experimenteel theaterstuk bij waarin de acteurs zich dertig minuten gedragen als dieren door onder andere naakt rond te kruipen in het vuil en apengeluiden te maken.



Morele intuïties

Waarschijnlijk ervaar je een verschil per variant in de opdracht. Waar komt dat verschil vandaan? Aan de buitenkant ziet de handeling er ongeveer hetzelfde uit, maar aan de binnenkant kun je een bezwaar voelen, een moreel bezwaar. Dat heeft te maken met een vijftal morele intuïties die de mens heeft ontwikkeld in de loop van de evolutie:

Zorgzaamheid (een onwetend kind pijn doen), gelijkwaardigheid (profiteren van een onrechtmatig verlies van een ander), trouw (kritiek op je eigen groep tegenover buitenstaanders), eerbied (je vader niet respecteren) en zuiverheid (handelen op een manier die jezelf verlaagt als mens).

Deze morele intuïties zijn diep ingesleten reactiepatronen vanwege de noodzaak om:

- a) kwetsbare nakomelingen te beschermen (zorgzaamheid versus leed);
- b) samen te werken met anderen zonder te worden uitgebuit/onderdrukt (gelijkwaardigheid versus onrecht);
- c) coalities te vormen en te onderhouden (trouw versus verraad);
- d) relaties te vormen en te onderhouden binnen sociale hiërarchieën (Eerbied versus ontwrichting);
- e) te overleven in een wereld vol parasieten en pathogenen (zuiverheid versus ontaarding).

Het scala aan intuïties is ongelijk verdeeld over de mensen, over de samenlevingen. De behoeften en uitdagingen van mensen zijn namelijk erg variabel en samenlevingen zijn complexe systemen met eigen dynamieken. Daarom zal de hiërarchie in bovenstaande intuïties in de ene cultuur anders zijn dan in de andere. In sommige culturen staan 'zuiverheid' en 'eerbied' hoger aangeschreven dan in andere. Maar ook binnen eenzelfde samenleving - bijvoorbeeld in Nederland - bestaan er verschillen tussen bevolkingsgroepen, zie de spreiding over het politieke spectrum in de recente verkiezingen. De bovenste twee waarden 'zorgzaamheid' en 'gelijkwaardigheid' staan hoog in het vaandel bij progressief/links. De laatste drie vooral bij conservatief/rechts: orde & nationalistische eenheid.

Moreel leiderschap vraagt een open oog voor deze verschillen, gekoppeld aan het vermogen om boven de eigen intuïties uit te stijgen.

Bron:

Jonathan Haidt:

"The Righteous Mind; why good people are divided by politics and religion" (Penguin, 2012)

"Het rechtvaardigheidsgevoel; waarom wij niet allemaal hetzelfde denken over politiek en moraal" (ten have, 2021)



The election results and moral intuitions

The Comenius Courses systematically address the (re)calibration of one's moral compass, an essential instrument in leadership. We often bring in the cardinal virtues: courage, temperance, prudence and justice - see Lecture Spirituelle #3 by Paul van Tongeren, the new Dutch National Thinker. These virtues guide us in difficult choices. As an executive you have to ask yourself: what nerve should I show (courage); which desire should I abandon? (temperance); what should I face up to? (prudence); and how do I do justice to all concerned? (justice).

Besides turning to philosophical ethics we could look at moral psychological research. What are the values people adhere to, throughout cultures and societies? And why?

Moral psychological research

Moral psychological research is carried out using connotative stories or assignments, for example:

Suppose you are asked to carry out the activities below. How would you react?

- 1a.** Put a sterile hypodermic needle into your arm.
- 1b.** Put a sterile hypodermic needle into the arm of a child you run across.
- 2a.** Accept the big Qled tv a friend wants to give you. You know he recently won it in a lottery.
- 2b.** The big Qled tv a friend wants to give you. You know he got it from a shady friend, who once was tried for ransacking trucks.
- 3a.** Say something critical (which you really mean) about your own country while anonymously calling a radio show in your own country.
- 3b.** Say something critical (which you really mean) about your own country while anonymously calling a radio show in a country not your own.
- 4a.** Slap a friend across the face (with his permission) as part of a workshop.
- 4b.** Slap your own father across the face (with his permission) as part of a workshop.
- 5a.** Go to a short experimental play in which the performers act like fools for thirty minutes by doing simple sums and repeatedly tumbling over.
- 5b.** Go to a short experimental play in which the performers behave like animals for thirty minutes by crawling naked in the dirt and making monkey noises.



Moral intuitions

You will probably experience different reactions to the versions in the assignment. Where does that difference originate from? On the outside the act is almost identical, but inside you may feel an objection, a moral objection. This has to do with five moral intuitions man developed during evolution:

Care (harm an innocent child), fairness (taking advantage of another person's wrongful loss), loyalty (being critical of your own group towards outsiders), authority (not honouring your father), and sanctity (acting in a way in which you debase yourself as a human being).

These moral intuitions are deeply ingrained reactions caused by the need to:

- a) protect vulnerable offspring (care versus harm);
- b) co-operate with others without being exploited/oppressed (fairness versus cheating);
- c) form and maintain coalitions (loyalty versus betrayal);
- d) form and maintain relations within social hierarchies (authority versus subversion);
- e) survive in a world full of parasites and pathogen (sanctity versus degradation).

The range of intuitions is not distributed evenly among people or societies. Human needs and challenges vary widely and societies are complex systems with their own dynamics. That is why the hierarchy in intuitions will differ between cultures. Some cultures will value 'sanctity' and 'authority' more than other. There are also differences between communities within the same society - for example in the Netherlands - as is evident from the spread across the political spectrum in the recent general elections. Progressives/ left consider the upper values 'care' and 'fairness' of paramount importance. Conservatives/right predominantly cherish the lower three for the sake of order and nationalistic unity.

Moral leadership requires a keen awareness of these differences together with an ability to rise above one's own intuitions.

Source:

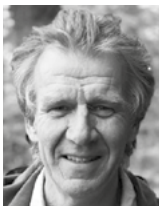
Jonathan Haidt. The Righteous Mind: Why good people are divided by politics and religion. Penguin, 2012.



Erik Boers

Erik Boers (1960) specialiseerde zich, na zijn studie wijsbegeerte, op het grensvlak van filosofie en organisaties. Hij begeleidt gewetensvolle gesprekken in en rond organisaties. Binnen de Comenius Leergangen verzorgt hij al jarenlang het onderdeel Socratisch Gesprek. Sinds oktober is hij part time in dienst bij Comenius, met als hoofdtaken: programmaontwikkeling, reflectie in de leergangen, coördinatie moderatoren en socratisch beraad.

After studying philosophy Erik Boers (1960) specialised in the fringe areas of philosophy and organisations. He facilitates conscientious discussions in and around organisations. With the Comenius Courses he has been responsible for the Socratic dialogue component for years. Since October 2020 he is part-time employed by Comenius. His tasks include: programme development, course reflection, moderator co-ordination and Socratic deliberation.



In de ban van de lijn

Op 9 januari 2020 ontvang ik een berichtje van mijn afdelingshoofd bij de Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD). "Er is een Inf@ct bericht van het RIVM over een virus in China. Lees even het vetgedrukte deel. **In een en mogelijk meer patiënten werd een nieuw coronavirus gevonden dat afwijkt van de bekende humane coronavirussen. Voor definitieve conclusies over causaliteit is het te vroeg.**" Op 21 januari is ons eerste OMT en in mijn agenda zie ik op 29 januari de volgende aantekeningen staan. "Intern opschalen – hulptroepen regelen – kernteam communicatie inrichten – richt zich op ouderen – Aboutaleb bijpraten". We nemen een drietal scenario's door. "Er is 1 besmetting, er zijn 2-5 besmettingen, er zijn meer dan 10 besmettingen in onze regio".

Een jaar later

Intussen surfen we al meer dan een jaar van golf naar golf, zijn we in de ban van epicurves, worden virologen en intensivisten BN'ers en heeft de GGD haar plek in de luwte van de gezondheidszorg voorgoed verlaten.

Want hoe zat het ook alweer met de GGD? Volgens de wet Publieke Gezondheid is het aan de GGD om "**gezondheid** beschermende en **gezondheid** bevorderende maatregelen voor de bevolking of specifieke groepen daaruit te nemen, waaronder begrepen het voorkómen en het vroegtijdig opsporen van ziekten".

En daarmee worden de GGD'en met hun opdracht voor infectieziektenbestrijding ons primaire afweersysteem tegen Corona. In vreedstijd is het een onderbelichte, vaak ondankbare taak om samen te werken tussen allerlei zorginstellingen in. Nu zijn we het epicentrum.

Opschalen wordt routine

De professionaliteit van de GGD op dit terrein is onbetwist, de spilfunctie tussen zorgorganisaties en overheden wettelijk geregeld, maar dit op grote schaal doen wordt een enorme uitdaging. Ineens worden wij geacht alle besmettingen op te sporen en op te volgen.

Als een van de grotere GGD'en beschikken wij over een relatief groot team infectieziekten, wel zeker twintig man sterk! Ruim veertien maanden later bestrijden wij Corona met bijna vierduizend man. En zijn in onze regio meer dan een miljoen mensen getest en ongeveer 100.000 bron- en contactonderzoeken uitgevoerd. Er zijn schepen aan de ketting gelegd, bedrijven gesloten en verpleeghuizen van de buitenwereld afgesloten. Er is een noodhospitaal gebouwd, er zijn honderden organisaties en bedrijven geadviseerd over wat wel en vooral niet te doen. Als zorgprofessionals zijn we gaan handelen, we doen wat nodig is en we laten ons door anderen helpen.



Mens kracht

Er is geen opdracht die we niet uitgevoerd hebben. Was er meer testcapaciteit nodig? Moest bron- en contactonderzoek op grotere schaal? Moest er sneller gevaccineerd worden? Niet alleen primair de taak van de GGD'en, maar wel allemaal wel onder grote druk opgepakt.

Met creativiteit en bijzondere samenwerkingen zijn we heel ver gekomen. Een rondje op een nieuwe locatie levert de volgende 'oogst' aan nieuwe collega's op. De locatiemanager werkt normaal voor een baggermaatschappij, stewards van de SS Rotterdam verwelkomen de mensen in uniform, studenten van medische faculteiten lopen alternatieve co-schappen. Honderden horecamensen worden omgeschoold tot tester en prikker.

Aandacht voor ons vak

Paradoxaal genoeg wilden we al jaren meer aandacht voor publieke gezondheid en preventie. Er werd al jaren voorspeld dat een epidemie van pandemische vorm een kwestie van tijd was. We zetten ons in op een gezonde leefomgeving, minder fijnstof, minder geluidshinder, meer ruimte voor bewegen. En nu zagen we weer blauwe luchten want er werd minder gevlogen en gereden. We zochten naar manieren om gezond gedrag te stimuleren door meer te bewegen, gezonde voeding te stimuleren en mentaal elbevinden bespreekbaar te maken. En nu liet de opgelegde vertraging ons wandelen en fietsen. En dat moesten we in tweetallen doen waardoor er meer tijd was voor echte gesprekken. Was samenwerking in

de marktwerkende gezondheidszorg altijd een taaie en langdurige kwestie; nu vonden we elkaar bijna moeiteloos.

Barrières en zekerheden zijn weggevallen want niemand had dit ooit meegemaakt. Dingen die we al jaren wilden maar niet voor elkaar kregen, lijken plots allemaal mogelijk. We werken samen en er ontstaan initiatieven uit onverwachte hoeken. Mensen staan op en tonen leiderschap in door elkaar geschudde hiërarchische verhoudingen. Vrije ruimte maakt het ongekende mogelijk.

Adaptiviteit

Het meest bijzondere is wel dat we voorbereid waren. In het najaar van 2019 hielden we een grootschalige oefening "Hollandse Griep", waarbij een griepvirus uit China (!) de volledige gezondheidszorg ontwricht en maatschappelijk grote onrust veroorzaakt. Sounds familiar? De belangrijkste conclusies toen? De onvermijdelijkheid van een pandemie en de noodzaak tot samenwerken en voorbereiden. Wat we nu geleerd hebben? Dat de vorige crisis nooit de volgende crisis is. En dat het dus aankomt om niet de ogen te sluiten voor wat onvermijdelijk komt. Dat samenwerking opzoeken en elkaar niet de maat te nemen als er soms dingen fout gaan cruciaal is.

Gelukkig hebben we ook gemerkt dat onvermoede strijdkracht en creativiteit losbarsten in tijden van nood. En mooier nog, dat het vermogen ons aan te passen – die adaptiviteit – onze grootste kracht is.



Fascinated by the curve

On 9 January 2020 I received a message from my manager at the regional GGD Rotterdam-Rijnmond: RIVM¹ sent an Inf@ct message about a virus in China. Please read the part in bold. **One and possibly more patients were found to have a new coronavirus which differs from the known human coronaviruses. It is too early to draw definitive conclusions on causality.**

On 21 January we have our first Outbreak Management Team meeting and on 29 January my diary shows the following notes: Scale up internal organisation - organise additional resources - set up central communication team - virus targets the elderly - inform Rotterdam mayor Aboutaleb. We discuss three scenarios: there is 1 case in our region, there are 2-5, there are more than 10 cases.

A year later

We have been surfing from wave to wave for over a year, we focus on epicurves, virologists and intensivists have become celebrities, and the GGDs have emerged from the sidelines of public health care.

What is their task? According to the Dutch Law on Public Health the GGDs are responsible for 'taking measures to protect and improve the **health** of the

population or specific groups thereof, including the prevention and early detection of diseases'. Thus the GGDs, charged with detecting and fighting the spread of infectious diseases, have become our primary defence mechanism against Corona. During peacetimes their underexposed and often unrewarding task is to mediate between all kinds of care institutions. Now we are at the epicentre.

Scaling up as an automatism

The GGDs' professionalism in this area is undisputed as their linchpin function between care institutions and authorities is laid down by law, but it is a challenge to operate on such a large scale. Suddenly we are supposed to track and trace all infections. As one of the larger GGDs we have a relatively large team specialised in infectious diseases, twenty persons in all. More than fourteen months later we are fighting Corona with nearly four thousand people. In our region over a million people have been tested and about 100.000 source and contact investigations have been carried out. Ships were embargoed, companies shut down and care homes placed under lockdown. An emergency hospital was built, hundreds of organisations and businesses were advised on what to do and what definitely not. We as care professionals rolled up our sleeves. We do what we have to do and ask others to help us.



People power

We delivered on all counts. Organise more test capacity? Scale up source and contact investigations? Speed up vaccinations? Consider it done. These are not all primary GGD tasks, but they were performed under great pressure.

Creativity and inventive teamwork have brought us far. A tour at a new location showed we have many new colleagues. The location manager normally works at a dredging firm, stewards of SS Rotterdam in uniform staff the reception, medical students are doing alternative internships. Hundreds of hospitality industry workers are being retrained as testers and contact tracers.

Attention to our profession

Paradoxically, we have been demanding attention for public health and prevention for years. For years it has been predicted that a global epidemic, a pandemic, was only a question of time. We focussed on a healthy living environment, lower fine dust emissions, less noise pollution, more physical activity. Now we were seeing blue skies, because air and road travel diminished. We tried to improve a healthy lifestyle by promoting physical activity, healthy eating and talking about mental health. The slowdown imposed by Corona made us go for a walk and cycle, in pairs, which gave us time to have actual talks. Teaming up in competitive health care used to be a tough and lengthy process, but now we found each other almost without effort.

Barriers and certainties have fallen away. Nobody had seen this before. What we wished for for years but could not accomplish seemed suddenly possible. We are working together. Initiatives arise unexpectedly. People stand up and become leaders in an uprooted hierarchy. Room to move facilitates the unprecedented.

Adaptivity

Oddly enough, we were prepared. In the autumn of 2019 we had a large-scale exercise called Dutch flu: an influenza virus from China (!) completely disrupting health care and causing social unrest. Sounds familiar? The main conclusions were that a pandemic is inevitable, just as it is inevitable to team up and prepare. And what did we learn? The previous crisis is never the next one. So we should never close our eyes to the inevitable. It is crucial to team up and not be too critical if some things go wrong.

Fortunately, we have seen unexpected fight and creativity develop in times of need. And, better still, that the ability to adapt is our greatest strength.

¹ RIVM is the Dutch National Institute for Public Health and the Environment.



Saskia Baas

Saskia Baas studeerde Italiaanse taal- en letterkunde in Utrecht. Na 20 jaar sales, marketing en strategie functies te hebben vervuld bij diverse banken, maakte ze in 2010 de overstap naar de zorg, eerst in ziekenhuizen en sinds 2018 is zij directeur Publieke Gezondheid in Rotterdam Rijnmond. Binnenkort start zij bij Philadelphia Zorg als bestuursvoorzitter.

Van buiten naar binnen redeneren is de leidraad in haar werk. Voor wie willen we wat betekenen? Dat betekent goed luisteren naar wat klanten, cliënten, patiënten, medewerkers meemaken, willen en nodig hebben en daaromheen de organisatie stellen.

Saskia Baas studied Italian language and literature in Utrecht. After twenty years of functions in sales, marketing and strategy in the financial services sector she switched to health care in 2010, first at hospitals and since 2018 as director of Public Health at GGD Rotterdam-Rijnmond. Shortly she will start at Philadelphia Zorg, a national organisation for the disabled, as chair of the board.

In her work she is guided by reasoning from the outside in. What do we want to mean for whom? This implies listening closely to the experiences, wishes and needs of customers, clients, patients and employees, and building the organisation from this basis.



Tegen een stootje kunnen

Het eervolle verzoek om een Lecture Spirituelle te schrijven over datgene wat mij nu na aan het hart ligt, stemt tot nadenken, tot reflectie en de rust om bij mijn gevoel te komen. Het volgt op een zeer bewogen jaar in mijn leven, een jaar waarin mijn leven volledig op zijn kop is gezet.

In de vroege vrijdagavond - alle therapieën voor deze week zijn afgerond, een rustig weekend staat voor de deur - zit ik te schrijven aan een tafeltje in een revalidatiecentrum. Zo'n centrum met efficiënte gladde gele vloeren, meubels die tegen een stootje kunnen en hier en daar versierd met planten. Een papieren voorjaarskleed ligt onder mijn schrift en de zon - eindelijk zon - schijnt door het raam in mijn gezicht. Er is hier, zoals op elke etage, een dagverblijf en dit hoekje om je even terug te trekken. Ik realiseer mij dat we in onze verpleeghuizen ook dergelijke huiskamers, meubels en gangen hebben. Hoe anders heb ik dat als bestuurder ervaren en beoordeeld dan nu als patiënt. Hoe onwerkelijk is het nog steeds om als patiënt deze wereld te ervaren en die tegelijk met bestuurdersogen te bekijken.

'Aan staan'

Ik had nooit de absolute ambitie om bestuurder in de ouderenzorg te worden. Ik had en heb immers vele interesses. Wel is mij al jong meegegeven dat als je ergens een mening over hebt, je de verantwoordelijkheid moet nemen om te handelen en niet langs de zijlijn te blijven staan. Evenals de gedachte dat de samenleving mensen nodig heeft die zich ervoor in willen spannen. En vanuit dat oogpunt is het dan wel weer logisch dat ik bestuurder ben geworden; bestuurder in de ouderenzorg.

Een functie die voor mij meer is dan gewoon een baan. Een functie waarin mens en bestuurder niet te scheiden zijn, die meer een levenshouding is dan werk en waarvoor je altijd 'aan' moet kunnen staan. Een functie waarvan ik, als ik soms andere bestuurders in een arbeidsconflict zag, wel altijd dacht of misschien hoopte dat ik er niet koste wat kost aan gehecht zou zijn. Het antwoord op die aanname heeft zich inmiddels in alle hevigheid aangediend.

Multiple sclerose

Begin 2020 is bij mij plotseling multiple sclerose geconstateerd en deze ziekte speelt vanaf maart in dat jaar zo op dat ik sindsdien niet in staat ben geweest om nog langer bestuurder van Markenheem te zijn. Een organisatie waar ik het jaar daarvoor pas gestart was. Met trots, om in mijn eigen regio bestuurder te mogen zijn van deze prachtige Achterhoekse organisatie. In het eerste halfjaar heb ik de medewerkers, vrijwilligers, bewoners en samenwerkingspartners leren kennen. Ik had er zin in om mij samen met hen in te zetten voor goede ouderenzorg in de Achterhoek. Maar zoals dat soms gaat in het leven, liep het anders. We werden geconfronteerd met corona en ikzelf met mijn ziekte. Uitgerekend in een jaar waarin de zorg het zwaar voor de kiezen kreeg en ik dolgraag mijn bijdrage had willen leveren, moest ik mij bezighouden met mijn eigen herstel. En inmiddels met de acceptatie van een volledig nieuwe situatie. Ik heb het daar knap moeilijk mee gehad en nog steeds, als ik eerlijk ben. Ik zit nog midden in dit proces maar weet inmiddels wel, zoals we dat in de Achterhoek zeggen: 't lup zoas 't lup en 't géét zoas 't géét.



Verder moeten

In de afgelopen periode ben ik nog meer van Markenheem en de Markenheemers gaan houden, want wat een warme organisatie! Door alle bloemen, kaarten, berichtjes en bezoeken is er een hechte en persoonlijke band met Markenheem ontstaan. Mensen hebben mij bezocht op het moment dat ikzelf erg kwetsbaar was. Wij zijn, op een andere manier dan alleen tijdens het werk zou kunnen, naar elkaar toegegroeid. Er werden namelijk echte gesprekken gevoerd. En ondanks de grote zorgen die ik had of ik deze functie wel zou kunnen blijven uitoefenen, was ik mij ervan bewust dat ik hierdoor steeds meer vanuit mijzelf en dichter bij mijn gevoel zou kunnen besturen. Gaandeweg in het ziekteproces is echter pijnlijk duidelijk geworden dat ik voor Markenheem het bestuurschap niet meer in kan vullen zoals dat zou moeten. En dat zowel de organisatie als ikzelf op een punt zijn aanbeland waarin we verder moeten. In overleg met mijn Raad van Toezicht is in maart 2021 dan ook besloten dat er een nieuwe bestuurder geworven zou worden.

Vrijwillig vrijwilliger worden

Ik heb in dit proces goedbedoelde adviezen gekregen om 'leuke dingen' te gaan doen, vrijwilligerswerk of wat te denken van een mooie hobby? Maar wat als ik

hobby's eigenlijk leuker vind als ik er geen tijd voor heb? Ik heb geen bucketlist waardoor ik nog een keer de wereld rond wil of iets dergelijks. Naar vrijwilligerswerk had ik op dat moment ook geen oren. Ik ben vijftig en wil een zinvolle bijdrage leveren aan onze maatschappij en niet nu al als vrijwilliger. Daarnaast vond ik het wrang om bij mezelf te moeten constateren dat ik nu een betere bestuurder zou zijn geweest dan toen, doordat ik de mensen op een andere manier heb leren kennen en waarderen en vooral, doordat ik de zorg nu zo intensief van de andere kant beleef. Gaandeweg kwam de harde realiteit echter bij mij binnen en inmiddels ben ik mijzelf toch voorzichtig aan het oriënteren om door middel van een vrijwillige rol intellectueel uitgedaagd te blijven. Iets te kunnen blijven betekenen en mijn kennis in te kunnen zetten en het allerbelangrijkst: gewoon omdat ik het leuk vind.

Ik hoop vurig dat het mij gegund wordt dat ik Markenheem en de zorgsector in de toekomst nog op een andere manier van dienst kan zijn. Hoe, dat weet ik nog niet. Waar mijn weg toe leidt, evenmin. Jan Amos Comenius heeft in zijn labyrint vele wegen bewandeld, voordat hij zijn levensdoel vond. In zijn geest bewandel ik nu ook een pad waarvan ik niet weet hoe het loopt of waar het toe gaat leiden. Maar wellicht geldt dat wel voor ieder mens.



Sturdy

The honourable request to write a Spiritual Lecture about what is affecting me right now makes me reflect and gives me the peace of mind to get into touch with my feelings. It is the next step in an eventful year, in which my life was turned upside down completely.

Early on a Friday night - this week's therapy sessions are finished, a calm weekend lies ahead of me – I am writing at a table in a rehabilitation centre. One of those centres with practical smooth-surfaced yellow floors, sturdy furniture and the occasional plant. Under my notebook there is a paper spring tablecloth and the sun - at last - shines on my face through the window. Every floor has a dayroom and a corner to retire to. I realise we have similar dayrooms, furniture and corridors in our care homes. I saw and assessed them differently as director than I do as a patient. It is still unreal to be in this world as a patient and simultaneously see it from a management point of view.

'Switched on'

I never had an absolute ambition to become a director in elder care. I had and still have many interests. From my youth up I was taught that when you have an opinion on something, you should take responsibility to act on it and not keep aloof. I was

also taught that society needs people that make an effort. Bearing this in mind it is no surprise I became a manager, a director in elder care. The function means more to me than just a job. Individual and director have merged into an attitude to life. You always have to be switched on. When I saw other directors in a labour dispute, I always thought or maybe hoped not to be devoted to it at all costs. The answer to this assumption has presented itself loud and clear now.

Multiple sclerosis

Early 2020 I was suddenly diagnosed with multiple sclerosis. Since March of that year the disease has been playing up so vehemently that I could no longer fulfil my function at Markenheem. I only started working there in August 2019 and I was very proud to be director of this splendid organisation in my own region in the eastern Netherlands. In the first six months I got to know the staff, volunteers, residents and associates. I was looking forward to dedicating myself with them to providing good-quality elder care. But it turned out differently. We were faced with coronavirus and I was faced with my disease. In the year care was struggling and I would have loved to help, I had to focus on my own recovery and to accept a completely new situation. I found it hard to come to terms with it and still do, to be honest. But I know that that's the way life goes.



Coping

During the past time my love for Markenheem and the people involved has only grown, for it is such a warm organisation. All flowers, cards, messages and visitors have tightened the bonds. People came to see me when I was very vulnerable. We have become closer, in a way we could not have through our work. We had real conversations. And despite my worries about staying on I realised I would now be able to work more from and closer to my heart. However, as the disease progressed it became painfully obvious that I was no longer able to fulfil the Markenheem directorship as it should be, and that both the organisation and myself had to make a decision. In March 2021 my supervisory board and I therefore decided to recruit a new director.

Volunteering voluntarily

Over the past few years I have been advised, with the best intentions, to engage in 'fun things', volunteer activities or a nice hobby perhaps? But I like hobbies only when I do not have time for them. I do not have a bucket list, I do not want to travel

around the world. And at the time I would not hear of volunteer activities. I am fifty years old and want to make a meaningful contribution to society, as yet not as a volunteer. In addition, it was unpleasant to realise that I would be a better director now than before. I would be better because I have come to know and value people differently and, in particular, because I experience care intensively from the opposite side. Gradually I have come to accept the harsh reality and now I am tentatively exploring the possibilities of being challenged intellectually in a voluntary capacity. I want to keep contributing and applying my knowledge, and most importantly: I like doing it.

I sincerely hope to be allowed to support Markenheem and the health care sector in a different capacity in future. I do not know how yet. Neither do I know what lies ahead of me. Jan Amos Comenius walked many ways in his labyrinth before reaching his destination in life. In his spirit I am walking an uncharted way now. But this may be true for all of us.



Christel Welling

Drs. Christel Welling ECM (1970), politicoloog/beleidswetenschapper, organisatie-/veranderkundige (Sioo), diverse opleidingen in de zorg waaronder Masterclass voor Zorgbestuurders en de Nationale Leiderschapsleergang van Comenius. Passie voor vraagstukken op het snijvlak van overheid, samenleving en maatschappelijke organisaties zoals de zorg. Sinds 20 jaar werkzaam in de zorg daarvoor o.a. bij gemeenten. Laatste functies Raad van Bestuur Innoforte Velp en Bestuurder Markenheem. Nevenfuncties o.a. bij gemeentelijke rekenkamer, jongerenopvang, woningcorporaties, gehandicaptenzorg, MEE, bestuur eerstelijns organisatie en in lokale en regionale politiek.

Drs. Christel Welling ECM (1970). Political scientist/business administrator, organisation/change manager (Sioo), various care courses including Care managers masterclass and Comenius' National leadership course. Passionate about issues concerning the relation between government, society and social care organisations. Working in care for 20 years, earlier with municipalities a.o.. Most recent functions include Supervisory board of Innoforte Velp and director at Markenheem. Additional jobs include municipal court of auditors, youth shelter, housing corporations, care for the disabled, MEE, primary care management and local and regional politics.



Wegen naar Wijsheid

Overrompeld door een plotselinge, nationale lock-down annuleerde Comenius op 12 maart 2020 de Genootschapsbijeenkomst Een avond met Henk Schildkamp letterlijk last minute. Lang hoopten wij deze avond te Utrecht of elders in te kunnen halen. Maar na de zomer van '20 werd de situatie alsmaar lastiger. En niet alleen in de wereld van gesloten theaters en schouwburgen.

Daarom hebben wij het over een andere boeg gegooid en Henk gefilmd, sprekend en musicerend -vanuit grondtonen via variaties, omspelingen, omkeringen, harmonieën en dissonanten terug naar de eigen grondtoon.

Dit interview, beschikbaar voor jou en de andere Comenianen, is de eerste in een gloednieuwe reeks die we Wegen naar Wijsheid noemen. Hierin bevaart Comenius de eigen moderatoren op hun gedachten over persoonlijk leiderschap en op hun ervaringen in de Comeniaanse vrijplaats. Hiervoor is reden, want moderatoren dragen substantieel bij aan het welslagen van een leergang. Het is hierom dat we onze moderatoren scherper 'in beeld' willen brengen.

Henk en Pieter-Matthijs, die het interview deed, ben ik dankbaar. En dat geldt ook voor Gijs de Bakker en Elizabeth Germs, de producenten van deze Wegen naar Wijsheid. Mijn dankbaarheid geldt ook de Comenianen die in maart 2020 moesten worden teleurgesteld, maar niettemin flexibel en geduldig 'meebewogen' richting de gefilmde Henk.

[Kijk hier de video](#)



Ways leading to Wisdom

Surprised by a sudden national lockdown, on 12 March 2020 Comenius cancelled the community event An evening with Henk Schildkamp literally at the last minute. For some time we hoped to make up for it in Utrecht or elsewhere. However, after the summer of 2020 things only got worse, not just because of closed theatres and stages.

This is why we, together with Henk, decided to go for a different approach. We filmed him while he was talking and making music, from keynotes through variations, inversions, harmonies and dissonances back to keynotes.

The interview, which is available to you and the other Comenians, is the first of a brand-new series we have called 'Ways leading to Wisdom'. A series in which Comenius interviews its moderators about their thoughts on personal leadership and about their experiences in the Comenian sanctuary. As our moderators substantially contribute to the success of a course, we wish to focus on them more clearly.

I am grateful to Henk and to Pieter-Matthijs, who conducted the interview. I am also grateful to Gijs de Bakker and Elizabeth Germs, who produce these video's. I would also like to thank the Comenians that we had to disappoint in March 2020 for their flexibility and patience to move towards seeing Henk on video.

Please watch the video

- Instruction for subtitles
- Start the YouTube Film (click on Play)
- Click on Settings in the bottom right (the cogwheel)
- Choose Subtitles, auto-generated
- Select your preferred language



Henk Schildkamp

Henk Schildkamp studeerde Geneeskunde in Nijmegen en werkte te Botswana als tropenarts. Aansluitend was hij in Twente enige tijd huisarts en ontwikkelde hij zich tot sociaal geneeskundige. Vanaf zijn 35e bestuurde Henk diverse zorgverzekeraars; als bestuursvoorzitter gaf hij jarenlang leiding aan Menzis, één van Nederlands grootste verzekeraars. Sinds 2005 modereert Henk voor Comenius. Naast Comenius is muziek Henk's ware passie. Deze speelt dan ook een grote rol in ons nieuw ontwikkelde programma Privatissimum Verdiept Leiderschap, dat Henk sinds april dit jaar modereert.

Henk Schildkamp studied medicine in Nijmegen and worked some time in Botswana as tropical doctor. On return, he worked as a general practitioner in Twente and developed into social medical practice. From the age of 35, Henk managed several insurance companies; for years, he was chairman to the board at Menzis, one of Holland's biggest insurance companies. Since 2005 Henk is moderating for Comenius. Music however, is his true passion. That is why music is a key ingredient for our newly developed course Privatissimum Verdiept Leiderschap, that Henk is moderating since April this year.



Dat kan een kind van 4 ook

De opmerking 'dat kan mijn dochtertje van 4 ook', bevat meer waarheid dan degene die de opmerking maakt, vermoedt.

Is bij kindertekeningen (kinderschilderijen) sprake van kunst? Alle kinderen maken tekeningen: alle kinderen zouden dus kunstenaar zijn, als de kindertekening onder kunst wordt gerekend. Zeker is dat alle kinderen een aangeboren behoefte hebben tot het oefenen van hun functies, functielust. Kinderen oefenen alle functies -auditief – visueel – motorisch, maar ook verstand, gevoel, geheugen en intuïtie worden al spelend geoefend. Kandinsky schrijft over de 'inner urge', de innerlijke drang om zichzelf uit te drukken. Kinderen beschikken vrijwel zonder uitzondering over deze innerlijke drang. Zonder deze zou bij een kind geen sprake zijn van ontwikkeling, ontplooiing en groei. De functielust is bij het kind dus even bijzonder als gewoon. Bijzonder als we kijken naar het resultaat, gewoon als we vaststellen dat het een eigenschap van elk kind is.

Harkhand

In de kinderperiode van ongeveer 1 tot 10 jaar, komen vooral intuïtie en gevoel tot ontwikkeling. Daarna komt de ontwikkeling van het verstand, de ratio tot ontwikkeling. De sterke ontwikkeling van het verstand maakt veelal een einde aan de teken- en schilderlust van het kind. Met de toenemende rationaliteit krijgt het kind sterker besef van de werkelijkheid en daarmee kritiek op de eigen teken- en schilderresultaten. De harkhand wordt niet meer geaccepteerd, ook al is deze als pictogram, als teken nog zo sterk en zo oud als de grottekeningen. In de ogen van het kind is de kopvoeter niet langer in staat de mens te representeren. Een groeiend

realiteitsbesef heeft ook tot gevolg dat de bewondering van ouders en familieleden voor teken- en schilderproducten van onze 'wonderkinderen' gerelativeerd wordt. En op de eerste plaats door de kinderen zelf. Het is niet meer zo dat met de kindertekening het kind iets van zichzelf geeft, hoe waardevol zo'n geschenk ook is. Nu het kind niet langer tevreden is met het kinderlijk resultaat, ontstaat de impasse. De harkhand heeft afgedaan, maar een 'echte' hand kan nog niet getekend worden. Dat vergt namelijk eindeloze oefening van de motoriek van vingers, hand, pols en arm. Jammer genoeg gaat daarmee in zekere zin ook de kern van tekenen (een TEKEN voor de werkelijkheid zijn) verloren. En wat nog erger is: het SPELEND leren, gaat over in leren. Homo ludens, de spelende mens, gaat grotendeels verloren. De kinderlijke wereld, de fantasiewereld – de sprookjeswereld – wordt vervangen door de echte, soms harde wereld.

Een figuur slaan

Tot nog toe was de primitieve tekentaal de enige taal naast praten, die het kind had. Met de tekening kon het kind zijn diepste gevoelens buiten zichzelf brengen en op papier vastleggen. De kindertekening is naast de lach van een kind wellicht ook zijn mooiste geschenk aan een ander. Maar de opa en oma van het ouder wordende kind krijgen niet langer een tekening op hun verjaardag. Het ouder wordende kind krijgt immers de beschikking over de geschreven taal en zo kan een lief briefje aan oma de tekening vervangen. Het grotere kind verliest bovendien de spontane, argeloze behoefte zich te uiten. De angst 'een figuur te slaan' beperkt deze vrije uitingsdrang. Zo wordt er veel gewonnen en gaat er veel verloren.



Onstoffelijk

Met de groeiende volwassenheid lijkt de artistieke behoefte af te nemen. Gelukkig geldt dat niet voor iedereen. Sommigen groeien op en verliezen de innerlijke behoefte aan tekenen en schilderen niet: integendeel, ze willen kunstenaar worden. Een kunstenaar lijkt dus - als een kind - te moeten kunnen beschikken over een onbevangen, kinderlijke geest en de innerlijke drang iets te scheppen. Met ieder teken- of schilderwerk geeft hij, net als het kind, iets, soms veel van zichzelf prijs. Daarbij zijn puurheid en onbevangenheid tegenwoordig van groter betekenis dan teken- en schildervaardigheden (virtuositeit), ook al zijn deze natuurlijk niet misbaar. Uiteindelijk verloor de visuele werkelijkheid voor sommige kunstenaars de aandacht en ontstond de abstracte, non-figuratieve kunst. De abstracte kunstenaar heeft de werkelijkheid niet meer nodig, ze beperkt hem zelfs in zijn opzet. Volgens hem of haar bestaat een schilderij uit een vlak (drager), lijn en kleur die samen een compositie vormen en een brede, onstoffelijke betekenis kunnen hebben. In plaats van een visuele werkelijkheid, ontstaat een nieuwe picturale werkelijkheid die multi-interpretabel is. Deze laatste eigenschap vormt tevens de rijkdom van de abstracte kunst. Een ieder heeft er een eigen beleving bij.

Jeder Mensch ist ein Künstler

Misschien kunnen we stellen dat alle kinderen in bepaalde zin als kunstenaars beschouwd kunnen worden. Joseph Beuys zei het ook al: 'Jeder Mensch ist ein Künstler'. Hun werken hebben een hoge mate van echtheid, authenticiteit en eenvoud. De inhoud wordt niet opgeofferd aan de vorm. Een mens is de manifestatie van zichzelf en zo geeft een kind met een tekening veel van zichzelf. Bij kinderen is tekenen en schilderen een onderdeel van hun natuurlijke ontwikkelingsproces. Bij volwassenen is kunst een bewuste keuze, zelfs beroepskeuze. Daardoor is het werk van kinderen 'gewoon' en dat van volwassenen 'kunst'. De ene uiting is niet perse minder belangrijk dan de andere. Wat kinderen en kunstenaars verbindt, is de enorme drang om zich creatief te uiten.

Als volwassen mensen bij het zien van een abstract werk zeggen: 'dat kan mijn kind van vier ook', is dat op zich treffend. Zij zeggen niet: 'dat kan ik zelf ook!' Blijkbaar is de kijker zelf deze gave kwijtgeraakt. Kinderen hebben deze gave wel en sommige kunstenaars hebben hem teruggevonden of zijn hem nooit kwijtgeraakt.



A child could have done that

There is more truth in the comment 'my four-year-old daughter could have done that' than the commenter expects.

Do children's drawings (paintings) classify as art? Every child draws, so every child would be an artist should children's drawings be rated as art. It is certain that children have an innate need to practise their functions. They exercise their auditory, visual and motor functions, but while playing they also train their mind, feelings, memory and intuition. Kandinsky writes about the 'inner urge' for expression. Nearly all children have this inner desire. Without it they would not develop their abilities or grow. With children the urge to train their functions is both special and common. Special when we look at the result, common when we establish that this quality is inherent in every child.

Stick figure hands

In the period between roughly one to ten years children mainly develop their intuition and feeling. Next their mind, their intelligence develops. This often means the end of the child's desire for drawing and painting. Growing rationality gives children a stronger sense of reality and thus criticism of their drawings and paintings. Stick figure and tadpole drawings are no longer accepted, even though such a figure is a really strong pictograph, as old as the cave paintings. In the child's eyes a stick or a tadpole figure does no longer represent a person. A growing sense of reality also

means that the admiration of parents and family members for the products made by our wunderkinder is put in perspective, first of all by the children themselves. They stop putting a bit of themselves into their drawings, however valuable these drawings still are when given. They are no longer content with the childish result and a deadlock arises. Finished with the stick figure hand they are as yet not able to draw a real hand as this requires endless practice of the movements in fingers, hand, wrist and arm. Unfortunately it means that the essence of drawing (to express a view on reality) vanishes in a way. And worse: learning by playing becomes just learning. Homo ludens, the importance of the play element in culture and society, is largely lost. The childlike world, the world of imagination, wonderland, is replaced by the real world, which is sometimes brutal.

Look a fool

At first, besides talking the primitive language of drawing was the child's only way to communicate. By drawing children could express their deepest feelings and lay them down on paper. Apart from their laugh a drawing is perhaps their most beautiful gift to someone. However, granddad and grandma will no longer receive a drawing on their birthdays. Maturing children will learn to write and send a sweet letter instead. They also lose the spontaneous, innocent need for expressing themselves due to the fear of looking a fool. You win some, you lose some.



Immaterial

Growing up seems to reduce the artistic urge, but not for everybody, fortunately. Some people grow up and keep feeling the inner need for drawing and painting. They want to be an artist. Artists, therefore, like children, seem to require a childlike open mind and the inner urge for creation. Each drawing or painting reveals a bit, sometimes much about them, just as with children. These days purity and candour are more important than drawing and painting skills (virtuosity), although the latter cannot be discarded. Some artists eventually lost interest in visual reality and thus abstract, nonfigurative art was born. Abstract artists no longer need reality, which may even pose restrictions on their ideas. For them a painting consists of a canvas (carrier), line and colour which together create a composition and may have a broad immaterial meaning. The visual reality is replaced with a new, multi-interpretable pictorial reality. Its openness to individual interpretation is also the richness of abstract art.

Jeder Mensch ist ein Künstler

It can be argued that all children can be considered artists in a way. As Joseph Beuys said: 'Jeder Mensch ist ein Künstler'. Their works are very honest, authentic and unpretentious. Content is not sacrificed to form. Humans have a need to manifest themselves and children put much of themselves in their drawings. Drawing and painting is part of their natural development. Adults choose art, even as a career. However, children's artworks are 'common', whereas the works made by adults are 'art'. The former is not necessarily less important than the latter. Children and artists are alike in their tremendous urge for creative expression. When adults see an abstract work and say: 'My four-year-old can do that', in a way they are right. They do not say: 'I could have done that'. Apparently they have lost this gift. Children still have it; some artists retrieved it or never lost it.



Claudia Klerkx

Claudia Klerkx (1969) studeerde Kunstgeschiedenis aan de Radboud Universiteit Nijmegen, met een specialisme in de Italiaanse Barok tekenkunst. Zij werkte o.a. als marketing manager voor Paleis Soestdijk, Stichting Kunstweek en Beheermaatschappij Amerborgh. Na ruim vijftientig jaar in de kunst & cultuursector maakte zij de overstap naar het onderwijs. Paradoxaal genoeg staat in haar functie als community-manager bij Comenius de dialoog over de essentie van kunst meer centraal dan in de kunsthandel. Samen met vakkennisgenoten treedt Claudia jaarlijks met veel plezier op als keurmeester van de kunstbeurs PAN Amsterdam, in de categorie Moderne Kunst na 1945. Claudia maakt zich sterk om binnen Comenius nog meer gebruik te maken van beeldende kunst, als bron van wijsheid voor leiderschap.

Claudia Klerkx (1969) studied art history at Radboud Universiteit Nijmegen and specialised in Italian Baroque drawing. She was a.o. marketing manager at Paleis Soestdijk, Stichting Kunstweek and Beheermaatschappij Amerborgh. After more than twenty-five years in art and culture she switched to education. An interesting paradox is that she sees a sharper focus on the dialogue about the essence of art as community manager at Comenius than in the art trade. Together with other professional experts Claudia enjoys being a member of the yearly vetting committee at art fair PAN Amsterdam, in the category Modern art after 1945. At Comenius Claudia makes a case for a stronger promotion of the visual arts as a source of wisdom for leadership.



De kunst van het vechten

Kunst is een belangrijk thema in het instituut Comenius leergangen. Terecht, want kunst prikkelt de verbeelding, stimuleert, creëert, onderwijst en verheft. Toch is er één kunstvorm die de mens niet bepaald tot verheffing dient: de kunst van het oorlogvoeren.

The art of War

Vijf eeuwen voor Christus beschreef de Chinese krijgshere Sun Tzu de beginselen van de krijgskunst voor het eerst in wat 'the Art of War' is gaan heten. Een van de meest bekende citaten uit zijn werk is: "ken je zelf en je tegenstander en je hoeft de uitkomst van 100 veldslagen niet te vrezen". Kennis en verdieping in je vijand als instrument om je eigen belangen voor die van een ander te kunnen plaatsen.

Ultimum remedium

De meest bekende krijgswetenschapper na Sun Tzu is ongetwijfeld von Clausewitz, die in het begin van de 19e eeuw een boek over oorlog publiceerde. Von Clausewitz staat vooral bekend om het verband dat hij legde tussen politiek en oorlog: "oorlog is de voortzetting van de politiek met andere middelen". Hij ziet oorlog als ultimum remedium, een laatste middel dat de politiek kan inzetten om strategische doelen te bereiken. Von Clausewitz beschrijft een gezagsverhouding tussen de politiek en zijn legers, het is aan de politiek om een strategie te formuleren. Het militair apparaat moet deze strategie realiseren. Strategie is volgens von Clausewitz een kunst. Tactiek is een kunde, een ambacht van kennis, middelen en techniek. In later jaren heeft het US Army War college dit verder verfijnd: het beschrijft strategie als de optelsom van een (gewenste) endstate, en ways and means, de tactiek om deze endstate te bereiken.

Lessons learned?

Tactiek zonder strategie is gedoemd te mislukken. Eens te meer werd dit recent weer eens duidelijk bij de chaotische terugtrekking uit Afghanistan. Een overhaaste en ondoordachte strafexpeditie na 9/11 ging nooit over in een echte strategie om het jihadistisch terrorisme te beëindigen. De Schotse diplomaat, hoogleraar en politicus Rory Stewart stelt al een decennium vraagtekens bij de effectiviteit van het Amerikaans gedomineerde optreden in Iraq en Afghanistan. Hij trekt parallellen bij de geschiedenis van de formatie van het hedendaags Midden-Oosten en wat dit heeft gedaan met de verhoudingen tussen Arabieren en het Westen. Daarnaast vergelijkt hij de succesvolle strijdwijze van Lawrence of Arabia met het hedendaags militaire optreden. Hij verbaast zich er over dat alle officieren op strategische niveau Lawrence bestudeerd hebben, maar dat er zo weinig gedaan wordt met de visie die hij heeft op het militair optreden in dit gebied. Stewart gelooft dat als Lawrence naar het hedendaagse militaire optreden in het Midden Oosten en Centraal Azië kon kijken dat hij zou aanbevelen: 'to not do it better, or more sensitively, but to do not do it at all'.

President Biden wordt wereldwijd bekritiseerd om zijn besluit tot terugtrekking. Hij draagt de enorme storm van kritiek moedig. Het is dapper om te reflecteren op wat je doet en je af te vragen of dat nog wel bijdraagt aan wat je beoogt. Om daar vervolgens je handelen op aan te passen, wetende dat het niet in dank afgenomen gaat worden is echte moed. Desondanks, Afghanistan is terug bij af en de dreiging van het jihadistisch terrorisme bestaat nog steeds.



Het Israëliisch-Palestijns conflict

De hogere krijgskunst lijkt in eerste instantie ook afwezig in het conflict tussen Israël en de Palestijnen. In mei van dit jaar vlogen het Israëliische leger en Palestijnse militanten elkaar in de haren met als gevolg een 11 dagen durend gewapend conflict. Het resultaat was dat in Israël 13 doden vielen en 255 mensen gedood werden in de Gaza strook. Net zo snel als het conflict oplaaide, doofde het weer uit en smeult het verder als een veenbrand. Maar waarom zijn er rellen bij de Al Aqsa moskee na afloop van de Ramadan? Zijn de huisuitzettingen in Sheikh Jarah echt een casus belli? Waarom leidden ze dit jaar tot een rakettenregen vanuit Gaza richting Israël? Wat was nou het hogere doel dat Hamas voor ogen had met deze schending van het oorlogsrecht? Is er eigenlijk wel sprake van oorlog, of is het terreur? En de reactie van Israël, luchtbombardementen op Gaza, was dat wel een proportioneel middel dat een redelijk doel dient?

De USSC missie is onderdeel van een strategie van de US en deelnemende (NAVO) landen om de tweestaten oplossing dichterbij te brengen. Het bijzondere is dat deze strategie de periode Trump overleefd heeft. Er is ook kritiek op de missie, met name vanuit Palestijnse zijde, die van mening is dat de missie de status quo in stand houdt, terwijl Israël de status quo misbruikt om sluipenderwijs eigen strategische doelen te realiseren (creeping annexation). Het derde denkbeeld over de missie is dat deze een rol speelt bij het voorkomen van de verdere verspreiding van jihadistisch (Hamas-) extremisme in het Midden-Oosten. Dit is echter geen geformaliseerd doel van de missie, maar wel een effect.

De persoonlijke strategie

Verwonderen, onderzoeken en bevragen zijn onmisbaar om inzicht te krijgen in elk conflict. Het antwoord op de gerechtvaardigd vraag: 'Waarom?' zit verstopt in de strategie die partijen hebben, de endstate die zij willen bereiken. Door met een nieuwsgierige houding te kijken naar de manieren en middelen die zij inzetten, ontstaat ook het zicht op hun strategie. Op deze manier leer je ze kennen, zoals Sun Tzu het bedoelde. En pas nadat je deze kennis opgedaan hebt, kun je bewapend met wijsheid, trachten het conflict te beïnvloeden. Dat is niet alleen toepasbaar op het toneel van geopolitiek geweld. De onbevangen blik, de verwondering en de verdieping in de ander, zelfs al is het je "vijand" kan velen van pas komen in beleid, bestuur en directie.

Het gaat zelfs nog een stap verder. Is dit inzicht ook toepasbaar op persoonlijk leiderschap? Hoe zit het eigenlijk met jouw persoonlijke politiek? Is de endstate die je 20 jaar geleden voor ogen had nog wel reëel? Wellicht heb je te hoog gemikt, of misschien wel te laag. Mogelijk is de manier waarop je wilde komen waar je wil zijn een strijd. Dat impliceert niet dat "strijd" altijd negatief is. "Vechten voor je doel" kan soms noodzakelijk zijn. Het gaat er meer om of je wel voor het juiste doel strijd en dat op de goede manier doet. Ben je in staat om dat te zien bij je zelf als zich dat voor doet? En heb je de moed om het helemaal over een andere boeg te gooien zodra je realiseert dat je niet meer daar komt waar je wilt zijn. Neem eens de tijd om een houtvuur te maken, zet een pot verse muntthee en reflecteer eens op je eigen kunst van het vechten.



The art of fighting

Art is a major focus in Comenius' courses. Rightly so, because art stirs the imagination, stimulates, creates, instructs and elevates. One form of art, however, is far from uplifting: the art of warfare.

The Art of War

Five centuries BCE, the Chinese general Sun Tzu was the first to describe the principles of military strategy in what became known as The Art of War. One of the most famous quotations from his work is: 'If you know the enemy and know yourself, you need not fear the result of a hundred battles.' Familiarise yourself with, and try to understand your enemy as an instrument to get an edge over them.

Ultimum remedium

The second most famous military theorist after Sun Tzu surely is Von Clausewitz, who published his book On War early in the 19th century. Von Clausewitz is mainly known for linking politics with war: 'War is the continuation of politics by other means.' He considers war an ultimum remedium, a last option for politicians to achieve strategic aims. Von Clausewitz describes a dependence between political objectives and military objectives. He states that politics should define a strategy and the military force should realise this strategy. He considers strategy an art and tactics a science, a skill composed of knowledge, means and technology. Later on this was refined by the US Army War College: they describe strategy as the sum of a (desired) endstate, and ways and means as the tactics for reaching this endstate.

Lessons learned?

Tactics without strategy are doomed to fail. Recently this became evident once more from the chaotic withdrawal from Afghanistan. A helter-skelter punitive expedition after 9/11 never turned into a true strategy for putting an end to jihadist terrorism. For a decade the Scots diplomat, academic, and politician Rory Stewart has been querying the effectiveness the US dominated actions in Iraq and Afghanistan. He draws parallels with the history of the formation of the present Middle East and its consequences for the relations between Arabs and the West. He also compares Lawrence of Arabia's successful method of combat to present-day military action. He is surprised that all officers studied Lawrence for his strategic advices but hardly apply his vision to military action in the area. If Lawrence could see the present-day military action in the Middle East and Central Asia, Stewart believes his message would have been 'to not do it better, or to do it more sensitively, but don't do it at all'.

Worldwide President Biden is criticised for his decision to withdraw the US forces. He endures the storm of protests. It is brave to reflect on your actions and to question whether they are still useful. To withdraw the troops and bear the consequences, knowing it will be taken ill, shows real courage. Still, Afghanistan is back to square one and the threat of jihadist terrorism has not disappeared.



The Israeli-Palestinian conflict

At first sight the higher art of warfare seems to be absent in the conflict between Israel and the Palestinians. In May 2021 the Israeli army and Palestinian militants clashed, resulting in an armed conflict of 11 days. Israel counted 13 deaths and 255 were killed in the Gaza Strip. The conflict emerged as quickly as it died down, smouldering on like a peatland fire. But what is the reason for the riots near the Al-Aqsa Mosque after Ramadan? Are the evictions in Sheikh Jarrah really a *casus belli*? Why did they lead to rockets launched from Gaza towards Israel? What did Hamas aim for with this violation of war law? And is it war or is it terror? And Israel's reaction, airstrikes against Gaza, were they a proportionate means of achieving a legitimate aim?

The USSC mission, in which I am participating, is part of a strategy developed by the USA and participating NATO countries to set the conditions for a lasting two-state peace agreement between Israel and the Palestinian Authority. Remarkably enough, the strategy has survived the Trump period. The mission is criticised too, particularly by Palestinians, who believe it preserves the status quo, which Israel misuses for creeping annexation. The third idea is that the mission plays a part in preventing the further spread of jihadist (Hamas) extremism in the Middle East. This, however, is not a formalised objective, but an effect.

A personal strategy

Amazement, examination and questioning are essential to gain an insight into a conflict. The answer to the legitimate question: why? is concealed in the strategy both parties follow and the endstate they want to achieve. When considering the ways and means they use with an open mind and free from bias, their strategy will become clear and you get to know them in the way meant by Sun Tzu. Only after you have acquired this knowledge you may try to influence the conflict, armed with wisdom. This does not apply to geopolitical violence only. An open mind, amazement and knowledge of the opponent, whether or not an 'enemy', may serve many of us well, in policy and administration.

There is even more to it. Is this insight also applicable to personal leadership? How about your own personal politics? Is the endstate you envisioned twenty years ago still attainable? Did you aim too high, or perhaps too low? The means you used to reach your aim could be conflicting, which does not imply that 'conflict' is always negative. 'To fight for what you want' is sometimes necessary. What matters is whether you fight for the right aim and in the right way. Are you capable to see this when it happens to you? Do you have the courage to change tack when you realise you will not get where you want to be? Perhaps you should take your time to build a fire, to brew up a pot of fresh mint tea and to reflect on your own art of fighting.



David Boomkamp

David Boomkamp (52) is luitenant-kolonel bij de Koninklijke Marechaussee. Hij is momenteel door het Ministerie van Defensie uitgezonden voor een jaar naar Jerusalem. Nederland draagt bij aan de United States Security Coördinator for Israel and the Palestinian Authority (USSC), een vredesmissie met drie civiele experts vanuit het Ministerie van Buitenlandse zaken en drie militaire experts. Het werk van deze militaire experts valt het best te omschrijven als “militaire diplomatie”. Door middel van engagements met leiders van een gelijkwaardig niveau van de Palestijnse en Israëlische veiligheidsdiensten wordt de ontwikkeling van een veiligheidssector gestimuleerd die voldoet aan internationale standaarden op het gebied van Rule of Law. David richt zich daarbij specifiek op de ontwikkeling van high risk police operations van de Palestijnse politie. Naast zijn werk als senior engagement officer treedt hij op als senior national representative binnen de missie, namens Nederland.

David Boomkamp (52) is a lieutenant colonel in the Royal Netherlands Marechaussee. The Ministry of Defence has posted him for a year to Jerusalem. The Netherlands contributes to the United States Security Coordinator for Israel and the Palestinian Authority (USSC), a peace mission consisting of three civil experts from the Ministry of Foreign Affairs and three military experts. The work of the latter is best described as ‘military diplomacy’. By engaging with leaders of Palestinian and Israeli security forces of equal standing they promote the development of a security sector complying with international Rule of Law standards. David focuses in particular on the development of high-risk police operations with the Palestinian police force. Besides being a senior engagement officer he acts as the senior national representative within the mission on behalf of the Netherlands.



Urgentie door 'au'

Al een aantal jaren kijk ik met een unheimisch gevoel naar de wereld. Geen wonder, met thema's als globalisering, wederzijdse afhankelijkheden, consumptie, migratie, klimaatverandering, geopolitieke spanningen, groeiende ongelijkheid, digitalisering en robotisering, polarisatie, radicalisering en terrorisme. Ondanks de sombere onderwerpen zijn hier prachtige boeken over geschreven. Boeken over hoe deze ontwikkelingen te bezien en hoe vorm te geven aan onze toekomst met behulp van en ondanks deze ontwikkelingen. Lezen helpt bij het krijgen van inzicht. Wereldwijd hebben meer mensen een beter inzicht in wat de potentie is én wat er allemaal mis is in de wereld en tóch...we veranderen niet. In ieder geval niet snel genoeg.

Klimaatverandering is een goed voorbeeld. Vliegen naar Italië levert per persoon tien keer zoveel CO₂-uitstoot op als met de auto. Tien keer. En toch vlieg ik in de zomer gewoon naar Italië. Waarom is mijn – en dat van heel veel anderen – verantwoordelijkheidsgevoel niet groot genoeg om dat nu juist niet te doen? Vanuit Nederland vliegen we deze herfst alweer net zo vaak de wereld rond als in 2019, terwijl we weten waar we op afstevenen. Is het après nous le déluge? Wat is dat toch in ons? En vooral: hoe draaien we het om?

Wie niet voelt, verandert niet

Wie niet horen wil moet voelen. Dat zeiden mijn ouders vroeger al. Ik denk dat 'wie niet voelt, verandert niet' op dit moment een meer toepasselijke omschrijving is. Het spreekwoord 'met vallen en opstaan leer je lopen' heeft ook zo'n kern in zich: pijn voelen waardoor een noodzaak ontstaat om het anders te doen. Ik kan mijzelf ook niet herinneren dat ik ooit mijn gedrag aangepast heb, simpelweg alleen op basis van inzicht. Mijn overtuiging is dan ook dat ander gedrag voortkomt uit een combinatie van inzicht én het gevoel dat het anders moet. Urgentie door 'au'.

Ik ben van mening dat er in het leven maar een beperkt aantal momenten is wanneer je het écht anders gaat doen. Anders dan je voorheen deed of je was geleerd. Omdat er een noodzaak was die je fysiek voelde. Soms had je vooraf het inzicht al en voelde je vervolgens de noodzaak om te veranderen. Zo werkte ik bijna 25 jaar geleden bij een werkgever waar op een wijze omgegaan werd met het personeel waarvan ik wist dat dit zo niet kon. Wettelijk zo niet mocht zelfs. Maar ik was loyaal aan de organisatie en heb maandenlang geprobeerd de misstanden aanhangig te maken bij de verschillende verantwoordelijken in de organisatie. Het inzicht was er dus wel: dat dit niet zo kon en dat het anders moest.



Kruim

Uiteindelijk kostte het mij zoveel kruim dat het ten koste ging van mijn gezondheid en welzijn. Pas op dat moment, toen ik dat fysieke ongemak voelde, realiseerde ik mij dat ik het anders moest doen. Dat ik mijn loyaliteit los moest laten en een keuze te maken had. Die andere aanpak betekende loslaten van mijn loyaliteit. En loslaten van mijn opdracht en mijn functie. Ik ben er nog steeds niet trots op. Maar het heeft me wel opgeleverd dat ik mijn grenzen beter leerde kennen én stelde. Natuurlijk is het teruggeven van je opdracht een uiterste maatregel. Er zijn ook andere oplossingen denkbaar, zoals minder betrokkenheid tonen of minder ambitieus zijn in je oplossing. Nu, na lange tijd terugkijkend, heeft mijn actie die organisatie niet veranderd. Maar het was voor mij wel een bepalend moment in mijn leven. In mijn ontwikkeling. Het inzicht was er wel, maar ik had het gevoel nodig om de daadwerkelijke stap te maken.

Loslaten is geen optie. Of toch?

Andersom kan ook. Je voelt de noodzaak om te veranderen, maar hebt het inzicht nog niet. Zoals bijvoorbeeld bij een burn-out. Die zie je vaak niet aankomen en pas als je daadwerkelijk uitgevallen bent, omdat het fysiek niet meer gaat, moet je op zoek naar het inzicht. Een aantal jaar geleden was ik overtraint. Ik ben een fanatiek sporter en geef ook fitness lessen. Ik was op een gegeven moment echter zo uitgeput dat ik tijdens een les de gewichten gewoon niet meer kon

tillen. Mijn primaire reactie de volgende dag was: harder trainen. Dat was mijn 'standaard storingsreactie'. Lukt iets niet? Dan moet je gewoon harder werken. Dat had ik mijzelf zo aangeleerd en het is het voorbeeld dat mijn vader mij zijn hele leven heeft gegeven. Zoek of werk net zo lang, totdat je een oplossing hebt gevonden. En loslaten is geen optie! Het was mijn les op dat moment om dat nu juist wél te doen.

Inzicht zonder noodzaak houdt problemen in stand

Ik ervaar dat het probleem in de maatschappij op dit moment is dat het inzicht er wel is dat het anders moet, maar dat we de noodzaak niet voelen. Dat is ook precies waar mijn ongemak zit. Vraag is: moeten we nog harder werken aan meer inzicht? Of meer naar de lijn van vroeger: wie niet horen wil moet voelen? Of juist mijn eigen levenslessen in de praktijk brengen: mijn verantwoordelijkheidsgevoel loslaten om dat unheimische gevoel kwijt te raken? Mijn ambities en verwachtingen bijstellen? Vertrouwen hebben in de toekomst? Of juist nu extra hard werken aan die oplossing? Ik weet het eerlijk gezegd niet. Vooralsnog houd ik het daarom op de inspirerende woorden van mijn naamgenoot, Martin Luther King: 'You must take the first step. The first steps will take some effort, maybe pain. But after that, everything that has to be done is real-life movement'.



Urgency caused by pain

For several years now I have been feeling uncomfortable when I look at the world. Small wonder, with issues such as globalisation, mutual dependences, consumption, migration, climate change, geopolitical tensions, increasing inequality, digitisation and robotisation, polarisation, radicalisation and terrorism. Despite their grimness these themes have produced beautiful books about how to approach these developments and to model our future with them and in spite of them. Reading helps to gain insight. All over the world more people than ever before in history have gained a better insight into the strengths as well as the weaknesses of our society. Yet we are not changing, at least not fast enough.

Climate change is illustrative. A flight to Italy generates ten times as much CO₂ emission per person as taking a car for the trip. Ten times. And yet I book a flight to Italy each summer. Why don't I - and many with me - feel responsible enough to stop that? This autumn departures from the Netherlands to destinations all over the world equal those of 2019, even though we know what we are in for. Is it après nous le déluge? What is this with us? And more importantly, how are we going to reverse it?

No pain, no change

'Advice when most needed is least heeded', my parents used to say. I think a more appropriate wording right now is that they who don't feel the pain won't change. The saying 'if at first you don't succeed, try again' goes back to a similar root: feeling pain makes you do things differently. I cannot remember ever having adjusted my behaviour just because I understood a situation. To my mind, behavioural change results from a combination of insight and the feeling that things have to change. 'Urgency caused by pain'.

In my opinion there is a limited number of moments in life for actual change. To do things differently from how you used to do them or from how you were told to do them, because you felt a physical urgency. You may have had the insight for some time and feel the need to change later. Nearly 25 years ago I, for example, was employed at a place where the staff was treated in a manner I knew was not right and even illegal. However, I was loyal to the organisation. For months I tried to take the wrongs up with those responsible. I did have the insight that it was not right and that things should change.



Too much

In the end the situation got to me so much that my health and well-being were affected. Only when I felt the physical discomfort, I realised I had to change my act. I had to make choices. I had to abandon my loyalty as well as my brief and my position. I still am not proud of what I did. However, I am more aware of my boundaries now and how to assert them. Of course, handing your brief back is extreme. There are other ways, such as getting less involved or going along with a less ambitious solution. My action has not changed the organisation, but to me it was a decisive moment in my life and in my development. I had gained the insight, but needed the feeling to actually make my move.

Letting it go is no option. Or is it?

The opposite is also possible. You feel the need to change, but are lacking the insight, as with a burn-out. It often strikes you by surprise and only when you have dropped out physically, you have to find out why. A number of years ago I overtrained. I am a fanatic sporter and a fitness trainer, but one moment I was so exhausted I could not lift the weights anymore. My primary reaction the next

day was to train harder, my usual reaction to failure. If you fail, you are not working hard enough, I had taught myself after the example set by my father. Search and try as long as you find a solution. Never let things go. And then I learnt letting it go would help.

Problems are not solved by insight without necessity

In my view the problem with society right now is that there is an insight that things have to change, but we do not feel the necessity. This is exactly the cause of my discomfort. The question is: do we have to devote ourselves to gaining more insight? Or should we focus on 'advice when most needed is least heeded', in other words, not acting now will have painful consequences later? Or apply my personal lessons learnt: let go of my sense of responsibility to get rid of my feelings of discomfort? Adjust my ambitions and expectations? Have faith in the future? Or should we work harder to find the solution? Honestly, I do not know. For the time being I live by the inspiring words by a namesake, Martin Luther King: 'Take the first step in faith. You don't have to see the whole staircase, just take the first step'.



Martin Kroos

Martin Kroos (1967) studeerde aan de Koninklijke Militaire Academie ('89 – '93) en specialiseerde zich in leiderschap en communicatie. Hij werkte tien jaar in Duitsland en Nederland in verschillende leidinggevende- en staffuncties (P&O, communicatie/woordvoering). Martin startte in 2000 in de verzekeringsbranche bij ZwitserLeven (Amstelveen). Stapte later over naar Interpolis (Tilburg) en leidde binnen Interpolis en na de fusie binnen Achmea verschillende grote klantcontactafdelingen door heel Nederland. Vanaf 2010 was hij tevens eindverantwoordelijk voor een aantal strategische digitaliserings- en transformatietrajecten. In november 2021 start hij als directeur Klant Contact Diensten. Martin volgde bij Comenius de Nationale Leiderschapsleergang en recent nam hij als alumnus deel aan de pilot van het nieuwe programma Nieuw Leiderschap voor A.I. en Quantum.

Martin Kroos (1967) studied at the Netherlands Defence Academy KMA (1989 – 1993) and specialised in leadership and communication. For ten years he worked in Germany and the Netherlands in various management and staff positions (HRM, communication/spokesman). In 2000 Martin switched to insurance company ZwitserLeven (Amstelveen) and later on to Interpolis (Tilburg). With Interpolis and after its merger with Achmea he managed several large customer contact centres throughout the Netherlands. From 2010 he had final responsibility for several strategic digitalization and transformation programmes. In November 2021 he will start as director of customer contact centres. Martin attended Comenius' Leadership Course. Recently he participated as an alumnus in the pilot of the New Leadership for A.I. and Quantum course.



Luisteren naar wat niet wordt gezegd

Een gedachtenexperiment

Stelt u zich voor dat u morgenochtend naar uw werk gaat. U heeft een vroege vergadering maar u komt in een onverwachte file terecht en daarom bent u iets te laat. Uw collega's zijn dus al in overleg. U opent de deur van de vergaderruimte en de aanwezigen vallen direct stil. Toch merkt u onmiddellijk dat zij in een pittig meningsverschil verwickeld zijn. Herkenbaar? Ongetwijfeld. Maar hoe kan dat?

Het roer om

Een aantal jaren geleden stond in NRC een interview met als titel 'Eerst een leven van strijd, nu van harmonie'. Oud-strafrechtadvocaat Jan Sjöcrona vertelt hoe hij het roer omgooide en, geïnspireerd door zijn paarden, 'life-coach' en leiderschapstrainer werd. Als zijn cliënten daarvoor open staan dan coacht hij ze soms met een van zijn paarden, als spiegel voor hun gedrag en uitstraling. Het staat er wat besmuikt. Coachen met paarden klinkt voor veel mensen als theezakjes lezen of in een kristallen bol kijken. Jan geeft dan ook aan dat paardenfluisteraar het laatste is dat hij wil zijn. Hij vertelt dat het heel concreet is en gaat over ademhaling, lichaamstaal en energie.

Toen ik zelf zo'n tien jaar geleden – ik was op dat moment deelnemer van de Europese Comenius leergang – voor het eerst geconfronteerd werd met het fenomeen paardencoaching stond ik ook niet bepaald te juichen. Ik ben een analytisch mens en een bèta wetenschapper. Ik schaarde deze ontwikkeling in

de categorie vergezochte trends. Inmiddels werk ik al jaren als executive coach en ik vraag al mijn klanten om ten minste één maal met een paard te werken. Daarbij heb ik mensen bijzondere ontdekkingen zien doen over zichzelf en stappen zien maken in hun ontwikkeling, die hen voorheen niet mogelijk leken.

En dat alles met assistentie van...een paard? Is dit suggestie, een placebo-effect wellicht? Of kan de werking van coaching met paarden toch (wetenschappelijk) verklaard worden?

Hersenhelften

Een tijdje geleden las ik het boek 'Zen Mind, Zen Horse' van Allan Hamilton. De eerste hoofdstukken kan ik iedereen aanbevelen. Hamilton is neurochirurg en Harvard-graduate. Hij legt uit hoe onze hersenen werken. In onze linkerhersenhelft bevinden zich alle vaardigheden die met logica, analyse, rationaliteit en spraak te maken hebben. De rechterhelft is voor de emoties, het gevoel, de ervaring.

Onze Westerse samenleving wordt dominant gestuurd door de linkerhersenhelft. Alles wat we niet kunnen uitleggen of beredeneren is het niet waard om serieus genomen te worden. Toch komt het regelmatig voor dat we op ons gevoel binnen enkele minuten een sollicitant willen aannemen of afwijzen. Vervolgens gaan we in een gesprek van een uur daar de logische argumenten bij zoeken.



De rechter hersenhelft wordt vaak een beetje verwaarloosd of krijgt in elk geval niet het krediet dat hij verdient. Ons 'onderbuikgevoel' en ongemakkelijke emoties gaan we uit de weg. Totdat dat niet meer gaat. Zoals in het geval van Sjöcrona die zijn leven drastisch veranderde. Dat hij daarbij met paarden ging werken is niet vreemd. Bij deze dieren is de rechter hersenhelft dominant. Een paard kan niet praten, maar wel heel goed communiceren want dat is broodnodig om als prooidier te overleven. Dat doet hij dus met ademhaling, spierspanning en energie. Signalen die wij ook oppikken (zoals in het gedachte-experiment waarmee dit artikel begon), maar vaak negeren, omdat ze niet 'logisch' zijn.

En dan?

Hamilton maakte in zijn leven een ongewoon scherpe knip. Hij werkt als neurochirurg, een beroep dat maximaal aanspraak doet op zijn linker hersenhelft. Een deel van de tijd besteedt hij aan zijn paarden. Daarmee voedt hij de rechterkant.

De meeste mensen zijn minder radicaal dan Sjöcrona en Hamilton. Ze sturen hun bestaan vanuit links en geven af en toe (zakelijk) of wat vaker (meestal privé) ruimte aan hun rechterkant.

Leidt deze leefstijl tot problemen? Soms wel. Aan veel innerlijke conflicten ligt de strijd tussen logica (links) en emotionele behoeften (rechts) ten grondslag. Is het mogelijk om daar meer balans in te krijgen? Naar mijn mening kan dat heel goed en is het zelfs wezenlijk om je een compleet mens te kunnen voelen.

Is het raar om daarbij met paarden te werken? Natuurlijk is deze aanpak geen panacee voor alle kwalen. Het is wel anders en bijzonder en het haalt je uit je comfort-zone. Het geeft een nieuwe kijk op je vraagstukken en de mogelijke oplossingen. Dat geldt mijns inziens in versterkte mate voor mensen aan de top van organisaties die immers voor hun succes veelal afhankelijk zijn van hun verbale kwaliteiten. Met een paard kan je niet in discussie, maar je kunt wel degelijk contact maken als je andere – vaak weinig gebruikte – vaardigheden inzet. Moet je het ook willen? Die vraag kan iedereen alleen maar voor zichzelf beantwoorden, waarbij het misschien aardig is, om voor het antwoord te luisteren naar links én rechts.



Listening to words unspoken

A thought experiment

Imagine yourself on your way to work tomorrow morning. You have an early meeting, but there is an unexpected traffic-jam which causes you to be late. Your colleagues have started without you. You open the meeting room door and those present fall silent. Yet you immediately sense they are in the middle of a fierce discussion. Do you recognise this? Sure, but why?

Changing tack

Several years ago leading Dutch newspaper NRC published an interview entitled 'From a life of battle to a life of peace'. Former criminal lawyer Jan Sjöcrona told how he changed tack and, inspired by his horses, became a life coach and personal leadership trainer. When his clients are open to it, he sometimes coaches them together with one of his horses, to mirror their behaviour and how they come across. It reads a bit tongue-in-cheek. To most of us horse coaching sounds like reading tea leaves or a crystal ball, which is why Jan states that he absolutely not wishes to be classed as a horse whisperer. To him it is very concrete and about breathing, body language and energy.

About ten years ago I was a participant in Comenius' European Leadership Course. At that time I was first introduced to horse coaching. I was not convinced

at all. I am an analytic person and a scientist. I classified it as a fad. By now I have been an executive coach for years and have asked all my clients to work with a horse at least once. I noticed they discovered extraordinary things about themselves and took steps in their development that seemed impossible to them before.

All this with the help of a horse? Suggestion, maybe, or a placebo effect? Or is there a (scientific) explanation for the effect of horse coaching?

Cerebral hemispheres

The other day I read Allan Hamilton's book Zen Mind, Zen Horse. Everybody should read the first chapters. Hamilton is a Harvard-trained neurosurgeon. He explains how our brain works. Our left cerebral hemisphere regulates the abilities connected with logic, analysis, rationality and speech. The right hemisphere deals with emotions, feelings and experience.

Western society is dominantly controlled by the left cerebral hemisphere. All things unexplainable or unarguable should not be considered seriously. Yet we regularly accept or reject a job applicant within minutes just by feel, and then have an hour-long conversation about the logical reasons.



The right cerebral hemisphere is often ignored or at least neglected. We avoid our gut feeling and uncomfortable emotions until we cannot do so any longer. As with Sjöcrona, who drastically turned his life around. It is not surprisingly he started working with horses, as they have a dominant right cerebral hemisphere. Horses cannot talk, but they excel in communication, a skill they depend on to survive as animals of prey. They use breathing, muscle movement and energy. These signs we catch too (as in the thought experiment above), but we often ignore them as they are not 'logical'.

What next?

Hamilton's life is unusually sharp-cut. He works as a neurosurgeon, a profession claiming his left cerebral hemisphere to the max. Part of his time he spends with his horses, feeding his right hemisphere.

Most people are less radical than Sjöcrona and Hamilton. They regulate their actions from their left and occasionally (professionally) or more often (mostly privately) favour their right hemisphere.

Will such a lifestyle cause problems? Sometimes. Many inner conflicts stem from the struggle between logic (left) and emotional needs (right). Could the hemispheres be balanced more evenly? I think they can. I even think that finding a better balance is essential to make you feel like a complete human being.

Is it odd to employ horses to get there? Equine-assisted coaching or therapy is of course not a panacea. However, it is different and it gets you outside of your comfort zone. It provides a new outlook on issues and possible solutions, in my view particularly to those at the top of organisations, as they heavily depend on their verbal qualities for their success. A horse does not talk back, but if you try other skills – which are in general seldom used – you can definitely make contact.

Whether you should want this is a very personal question. It might be nice to consult both your left and right hemisphere to find an answer.



Maud Groenberg

Maud Groenberg (1962) is oud-zorgbestuurder. Vanuit haar bedrijf Boardroomadvies.com helpt zij anderen hun (strategische) dilemma's op te lossen, bijvoorbeeld in de rol van sparringpartner, executive coach of strategisch adviseur. Daarnaast heeft zij een praktijk als MfN arbeids- en familiemediator. Haar maatschappelijke betrokkenheid geeft zij verder vorm als toezichthouder en commissaris bij woningcorporaties en zorginstellingen. Vanuit persoonlijke betrokkenheid werkt zij met mensen die het minder goed getroffen hebben, zoals (ex-)verslaafden en kinderen in de jeugdzorg.

In 2014 schreef zij 'Koppie onder in de boardroom', een boek vanuit het perspectief van de bestuurder. Haar tweede boek 'Van Fokker tot Topper' vertelt de levensverhalen van mensen die hun hart volgden. In 2011/2012 volgde Maud de Europese Comeniusleergang. Maud is als mentor verbonden aan Comenius.

Maud Groenberg (1962) is a former head of a youth care organisation. With her company boardroomadvies.com she helps others solve their (strategic) dilemmas, as a sparring partner, executive coach or strategic adviser. She also runs a mediation practice for employment and family matters. She expresses her social engagement as a chairman of several supervisory boards at housing associations and health care institutions. From a personal interest she works with less well-off persons, such as (former) alcoholics and addicts and children in youth welfare. She published two books, 'Koppie onder in de boardroom' about boardroom dilemmas and 'Van Fokker tot Topper' which tells the story of people who followed their hearts. She attended Comenius' European Leadership Course in 2011/2012. Maud is one of Comenius' tutors.



Liever tuinman dan technicus

'Nieuw leiderschap' als thema is actueel. Kijk maar eens naar de politiek, de aanloop naar de verkiezingen, de formatie. En naar de geluiden rond de Nederlandse omgang met 'Afghanistan'. Volgens velen hebben we nieuwe leiders nodig. Wat verwachten wij van hen dat anders is dan van de leiders die blijkbaar niet meer voldoen?

Wat is nieuw?

Van Tongeren herinnert zich nog dat de termen 'managen' en 'management' ineens voorbij kwamen. "Ik schat dat het daarna zo'n 25 jaar geduurd heeft en toen verscheen de term 'leiderschap' of, in het Engels, 'leadership'. En nu zijn we wéér ongeveer 25 jaar verder en zie je die verandering naar 'nieuw leiderschap'. Dit soort modes heeft blijkbaar een levensduur van 25 jaar en dat maakt een beetje wantrouwig. Want wat is 'nieuw'? We kennen allemaal de reclames van de zeepmiddelen en tandpasta die precies hetzelfde zijn, maar er staat ineens 'nieuw' op. Dus wat is er dan nieuw aan nieuw leiderschap?" Behalve scepsis, ziet hij in het verschijnsel ook een uitnodiging om er iets van te maken, er een zinvolle betekenis aan te geven.

Een voorbeeld van een leider die er wat hem betreft bovendien steekt vindt hij niet in de Nederlandse politiek. Wél bij onze oosterburen. "Angela Merkel heeft in de afgelopen vijftien jaar laten zien dat ze leiding wist te geven." Maar wat Merkel een 'nieuwe leider' maakt is in zijn opvatting dat je bij haar de méns ziet en niet alleen de functionaris. "Bovendien herken ik in haar als persoon heel sterk de vier kardinale deugden: rechtvaardigheid, verstandigheid en maatbesef, maar bovenal moed. Ze heeft moed getoond op een moment waarop anderen zich terugtrokken achter veilige grenzen, bijvoorbeeld tegenover de vorige Amerikaanse president."

De ont-persoonlijking van de leider

De méns zien en niet de functionaris, zoals in het voorbeeld dat Van Tongeren noemt, is voor hem essentieel in de ontwikkeling die je ziet van management naar leiderschap en nu naar nieuw leiderschap. "Voordat we leidinggevend 'managers' noemden, waren ze 'schoolhoofd' of 'directeur' van een fabriek. Zij waren personen, échte mensen. Maar de manager is geen persoon. De term management bracht met zich mee dat het persoonlijke juist gescheiden moest worden van de functie. De manager was een technicus geworden, die regelde, maar zelf niet gezien hoefde te worden. Een ont-persoonlijking van de leider dus. Dat zie je ook bij de ontwikkeling van de term professionaliteit. Als er wordt gezegd 'je moet je professioneel opstellen', dan wil dat zeggen 'je moet je persoon opzij zetten'. Dat begon in de managementmode." Een kwalijke zaak, vindt Van Tongeren, als de persoon wordt losgemaakt van de functie. En deze 'erfenis' uit het managementtijdperk is nog altijd zichtbaar.

Van Tongeren: "Ik heb het zelf meegemaakt in de structuur van het onderwijs en ook in de zorg. Als besturen of leiders zich losmaken van waaraan ze leiding geven, dan gaat het niet goed. Ik gaf eens een lezing op een school waar de bestuursvoorzitter mij vol trots verwelkomde in het nieuwe bestuursgebouw. Dat gebouw stond apart van de lesgebouwen, waarmee je als bestuurder in feite zegt dat je los staat van wat er op de school gebeurt. Daar heb ik ze op aangesproken."

Terug krijgen wat verloren was gegaan

Leiderschap als opvolger van management heeft het een en ander veranderd. Wat is er verbeterd? Van Tongeren: "Ik mag hopen dat de persoon van de leider weer meer zichtbaar is geworden, maar ik blijf argwanend. Kijk ik daarentegen



met wat meer optimisme, dan is de overgang van manager naar leider een poging geweest om terug te krijgen wat de manager verloren had. Misschien is die poging gelukt of deels een masker geweest. De overgang van leiderschap naar nieuw leiderschap is opnieuw een poging en aansporing om terug te krijgen wat we verloren hebben. Ik zie een uitdaging om twee dingen terug te brengen. Het gaat ten eerste niet om de technische beheersing van processen, maar om de inhoud en dus – in het voorbeeld van onderwijs – om mensen te helpen zo volwaardig mogelijk mens te worden. En ten tweede: haal de mens naar voren. Niet om de persoon te verheerlijken, maar om de morele kwaliteiten van die persoon te kunnen benutten.”

Renaissance

Als Van Tongeren de – oude centrale deugden zo'n belangrijke plek toedicht, hoe nieuw is dan nieuw leiderschap? Is 'oud leiderschap' of een term als 'klassiek leiderschap' dan niet méér geschikt? Van Tongeren: "Het zou mooi zijn als nieuw leiderschap zich door die aspecten zou laten uitdagen en misschien is het inderdaad ook iets van oud leiderschap. Misschien werkt het zoals de Renaissance. Comenius heeft ook de Renaissance genomen als thema voor zijn lustrum. De Renaissance is immers een vernieuwingsbeweging, maar dan een vernieuwing die bestond door terug te gaan naar idealen die men kende uit het verleden. Je zou kunnen zeggen: het nieuwe leiderschap zou een Renaissance mogen zijn, zodat we daarin proberen onszelf te vernieuwen door ons te spiegelen aan wat we als voorbeeldig kunnen herinneren uit onze geschiedenis.”

Van Übermensch terug naar mens

“Laat ik hopen dat nieuw leiderschap afstand neemt van de managementtechniek waarbij de persoon werd opgeofferd. Ook hoop ik dat afstand wordt genomen van het probleem dat aan de leiderschapsmode vast zat, namelijk dat de persoon niet in zijn morele kwaliteiten naar voren kwam, maar als een übermenschachtige figuur, iemand die zich juist kan onttrekken aan die moraal.

lemand die boven anderen verheven is en een inkomen verdient dat übermenschlich is. Ik hoop dus dat de nieuwe leider weer een stapje terug doet en weer mens wordt, in zijn morele kwaliteiten.”

Tuinman, geen technicus

Hoe nu verder? De kans is immers groot dat de nieuwe leiders moeten worden gevormd uit degenen die op dit moment al een leiderschaps positie hebben. Vraag is welke kwaliteiten zij zouden moeten ontwikkelen. Van Tongeren heeft daar wel enkele aanbevelingen voor. Behalve een stapje terugdoen uit het 'Übermenschliche' is volgens hem één deugd van het allergrootste belang, namelijk geduld. "Het ongeduld en de haast werden door de management mode versterkt en dat is een van de problemen in onze wereld. Goed voorbeeld daarvan is de interimmanager. Daarvan wordt verwacht om binnen een jaar het roer om te zetten en hij wordt afgerekend op de effectiviteit na een jaar. Dit ongeduld hoort bij de techniek van management. Maar je kunt mensen geen leiding geven alsof je van treinspoor wisselt.”

De metafoor van de tuinman bevalt Van Tongeren veel beter als beeld voor nieuw leiderschap. Een tuinman optimaliseert groei en neemt daar de tijd voor. "Het cultiveren, cultuur, een cultuur vormen vraagt geduld, onvermijdelijk. Als een leider iets moet kunnen, is het geduld oefenen. Ik raak steeds meer gefascineerd over geduld, hoewel ik zelf eerlijk gezegd erg ongeduldig ben. Maar de tuinman die probeert de planten te forceren, die maakt ze kapot. Ik hoorde eens een verhaal over iemand die zijn zonnebloemen niet kon zien vanuit zijn raam. Hij keerde ze met ijzerdraad om, zodat hij ze wel kon zien. Na een paar dagen waren ze dood. Iets van die domheid heeft soms de technische aanpak van management. Ik mag hopen dat de nieuwe leider in die zin het voorbeeld van de tuinman volgt en niet dat van de technicus.”

Met speciale dank aan Monica Bakker en Marjan van den Akker



A gardener rather than a technician

'New leadership' is a hot topic, as appears from politics, the warm-up to the Dutch national elections, the formation of the new Dutch government. And from how the Netherlands is dealing with 'Afghanistan'. Many people think we need new leaders. What do we expect of them that is different from the leaders who have obviously failed?

What is new?

Van Tongeren still remembers the days when the phrases 'manage' and 'management' popped up. "I think they flourished about 25 years before 'leadership' took over. About 25 years further 'new leadership' is becoming the buzzword. Apparently, these trends have a life span of 25 years, which is cause for a little mistrust. For what is 'new'? We all know the advertisements for soap and toothpaste promising us 'new' products, which are exactly the same as before. So what is new in new leadership?" Besides a reason for skepticism he thinks the trend also provides a challenge to go for it, to shape it, to make sense of it.

In Dutch politics, he thinks, there is no illustrative example of a leader. However, our neighbours to the east do have one. "During the past 15 years Angela Merkel has proved to be a skilful leader." Why he considers Merkel a 'new leader' is because she shows her human qualities, not just her professional qualities. "Besides, I think she as a person strongly presents the four cardinal

virtues: justice, prudence and temperance, but most of all fortitude. She showed courage when others withdrew behind their safe borders, for instance by opposing the previous American president."

Leaders depersonalised

Looking at the human being instead of at the professional is, in his view, vital in the development from management to leadership and nowadays to new leadership. "Before we called our executives 'managers', they were school principals or factory directors. They were persons, real people. Managers, however, are not persons. The phrase 'management' entails that the personal aspect is separated from the professional aspect. Managers became technicians, those who regulated but need not be seen. In other words, the leaders were depersonalised. The same goes for the evolution of 'professionalism'. If you are told to 'adopt a professional attitude', it means you have to set aside your personality. It started in the days when 'management' became popular." It is bad, Van Tongeren thinks, when the person is detached from the function. This legacy from the management bubble is still lingering on.

Van Tongeren: "I have seen it in education and in care. When boards or leaders detach themselves from the subject of their leadership, things go awry. Once I gave a lecture at a school at which the executive proudly welcomed me in the



new administrative building, which was detached from the school buildings. Then you say, in fact, that you are detaching yourself from what is happening in the school. I criticised their decision.”

Regain what was lost

Leadership as a successor to management brought changes. What are the gains? Van Tongeren: “I hope the leader’s personality has become more visible again, but I still have my reservations. More optimistically, the transition from manager to leader was an attempt to regain what the manager had lost. The attempt may have been successful or may have been partly masked. The transition from leadership to new leadership, again, is an attempt to regain what we have lost. The challenge is, I think, to bring back two aspects. First, it should be about content management, not technical process management. In education this means helping people attain their full human potential. Secondly, the focus should be on a person’s qualities. Not to idolise them, but to make the most of their moral qualities.”

Renaissance

Van Tongeren considers the – ancient central virtues very important. Then how new is new leadership? Is a phrase such as ‘ancient leadership’ or ‘classic leadership’ not more appropriate? Van Tongeren: “It would be nice if new leadership would be challenged by these aspects. Perhaps it is ancient leadership indeed. Perhaps it is like the Renaissance. Comenius Courses have chosen the Renaissance as their lustrum theme because it is an innovation movement; innovation as in reviving ideals from the past. You could say that new leadership could be a Renaissance, in the sense that we try to renew ourselves by emulating the things we remember as exemplary from our history.”

From Übermensch back to man

“I hope new leadership will distance itself from the management method of

personality sacrifice. I also hope it will distance itself from the inherent problem of the leadership trend that the focus is not on a person’s moral qualities but on his Übermensch aspects, on his qualities to cop out on morality. A person who is superior to others and earns a superhuman income. So I hope the new leaders will step back and regain their humanity as regards their moral qualities.”

A gardener rather than a technician

And next? The odds are that the new leaders will have to be modelled from those in leadership right now. Which qualities should they develop? Van Tongeren makes some recommendations. Besides stepping back from the Übermensch focus he considers one virtue of major importance: patience. “Impatience and haste increased during the management trend and this is one of the problems in our world. Illustrative of this are interim managers. They are expected to change tack within a year and the effectiveness of their approach is assessed after another year. Such impatience is inherent to the management method. However, you cannot control people in the same way as you reverse a switch.”

Van Tongeren prefers the metaphor of the gardener as an image of new leadership. A gardener optimises growth and takes his time. “Cultivating, culture, creating a culture asks for patience, there is no other way. A leader should first and foremost be able to have patience. Patience is fascinating me more and more, although I myself am a very impatient person. A gardener trying to force plants will destroy them. I once heard a story about someone who could not see his sunflowers from his window and applied wire to them to turn them his way. After a few days they died. The technical approach to management is comparable. I hope the new leaders will follow the example set by the gardener, not the technician.”

With special thanks to Monica Bakker and Marjan van den Akker



Prof. dr. Paul van Tongeren

Prof. dr. Paul van Tongeren studeerde theologie in Utrecht en filosofie aan het Hoger Instituut voor Wijsbegeerte in Leuven, waar hij ook promoveerde op een proefschrift over de moraal van Nietzsches moraalkritiek. Hij was bijzonder hoogleraar wijsbegeerte aan de Rijksuniversiteit Leiden, buitengewoon hoogleraar wijsbegeerte i.v.m. het recht aan de faculteit der rechtsgeleerdheid van de KU Nijmegen, en is sinds 1993 gewoon hoogleraar wijsgerige ethiek aan de faculteit der wijsbegeerte van de Radboud Universiteit Nijmegen. Sinds 2002 is hij bovendien als buitengewoon hoogleraar ethiek verbonden aan het HIW van de KU Leuven en als associate researcher aan de Universiteit van Pretoria. Hij is vooral werkzaam op het gebied van: de fundamentele wijsgerige ethiek en haar geschiedenis, de deugdethiek en het Nietzsche-onderzoek.

Prof. Dr. Paul van Tongeren studied theology in Utrecht (The Netherlands) and philosophy at the Superior Institute of Philosophy in Leuven (Belgium). He wrote his dissertation on The morality of Nietzsche's critique of morality. He was a special professor Philosophy at the University of Leiden, professor Philosophy of law at the Faculty of Law of Radboud University Nijmegen and since 1993 full professor of philosophical ethics at the Faculty of Philosophy of Radboud University Nijmegen. From 2002 on, he was also a special professor of ethics at the Superior Institute of Philosophy in Leuven and an associate researcher at Pretoria University (South Africa). He specialised mainly in fundamental moral philosophy, virtue-ethics and the philosophy of Nietzsche.



Redactie: Claudia Klerkx, Marjan van den Akker en Elizabeth Germs

Vormgeving: Frank Breedveld

Vertaling: Agnes de Wit

Met dank aan de auteurs.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Comenius Leergangen.



T 033 – 422 99 29

E genootschap@comeniusleergang.nl

Dorpsstraat vo Steenstraat 74

3732 HK De Bilt



rijksuniversiteit
 groningen



Comenius is verbonden
aan Freia Groep



Comenius

