

# Authentiek leiderschap

Jürg THÖLKE en Rombout VAN DEN NIEUWENHOF

**INLEIDING** Toen voetbalclub PSV vorig jaar de eerste twaalf wedstrijden achter elkaar ongeslagen bleef, was trainer Mark van Bommel de onbetwiste leider. Dat was toch duidelijk, vond Toon Gebrands. Dat kon je zo wel zien. Twaalf wedstrijden – zeg nou zelf. Zoiets was toch nog nooit eerder vertoond? Niet lang daarna tuimelde Van Bommel echter genadeloos van zijn voetstuk. In de acht weken na de winterstop verloor de ploeg elke wedstrijd, zelfs de meest eenvoudige, en bovendien verspeelden ze de Champions League. Wat erna gebeurde is bekend. Fans bestormden het stadion, spelers raakten onderling verdeeld, Jan de Jong roerde zich in het koningsdrama en het bestuur meende hoognodig te moeten besturen. Crisis regeerde en ingrijpen was noodzakelijk. Gerbrands

stuurde een verbolgen en vertoornde Van Bommel de laan uit – exit Van Bommel. Het schort in organisaties niet aan opvattingen over goed leiderschap; net als bij voetbal is er geen gebrek aan meningen. Veel denkbeelden over leiderschap vertrekken echter vanuit een geromantiseerd en atomistisch mensbeeld, waarbij één persoon met bijzondere kwaliteiten een groep aanvoert: helden zoals Mandela, Gandhi, Jobs of Van Bommel. Leiderschap wordt ‘van buitenaf’ geframed door eigenschappen die in een per-

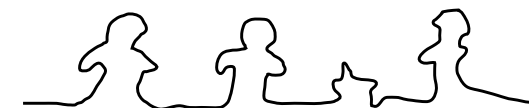
*Dr. J. Thölke is lector authentiek leiderschap bij InHolland Creative Business te Diemen en partner bij UrbanKnowmads bv. E-mail: juerg.thoelke@inholland.nl.  
Dr. R. van den Nieuwenhof MBA is coach en trainer bij ZENO Organisatieontwikkeling te Amsterdam.*

soon zitten en waarmee sommige mensen meer toegerust zijn dan andere.

In dit artikel kiezen we voor het perspectief van leiderschap als een systemisch fenomeen, als uiting van een onderliggende dynamiek tussen mensen. Deze kijk op leiderschap vlakt ‘de leider’ als individu niet uit, maar verlegt het accent naar een collectieve verantwoordelijkheid voor leiderschap. Doorgaans ontbreekt hiervoor in organisaties het bewustzijn en liggen misverstanden op de loer: ‘Collectief leiderschap? Wat een onzin!’, riep een senior manager eens in een van onze leiderschapstrajecten, ‘Er kan maar één de leiding hebben.’ De rest van de groep was het roerend met hem eens. En dat is dus niet verwonderlijk, leiderschap gaat immers over individuen.

Wij verleggen het accent van ‘de leider’ als een uniek, charismatisch of zorgzaam individu naar een moeilijk grijpbare dynamiek tussen mensen in organisaties, waarbij het gaat om samenspel, de relatie, de interactie, de groep, de cultuur of het systeem. We willen de illusie (en druk) die uitgaat van het ‘bijzonder-zijn’ van de leider loslaten en schetsen hoe we in organisaties vorm kunnen geven aan een proces van collectieve verantwoordelijkheid en welke betekenis authenticiteit daarbij heeft.

**WISSELING VAN TAAL EN PERSPECTIEF** Mensen zijn geen op zichzelf staande eilandjes; ze zijn altijd ingebed in een groter geheel, zoals een roedel, clan of cultuur en de mensheid, natuur en kosmos als geheel. Wij bestaan niet in een vacuüm. Fysici gebruiken hiervoor de metafoer van een ‘veld’: een ruimte waarin individuele deeltjes zich tot elkaar verhouden. In het leven van mensen zijn dat sociale velden, zoals een voetbalelftal, familie of organisatie (zie figuur 1).



**Figuur 1** Individu, collectief en velden.

Zodra twee of meer mensen (of een mens en object) bij elkaar komen, ontstaat er een derde dimensie. Een energetisch geladen betrokkenheid op elkaar, die Aristoteles ‘dynamis’ noemde en waar het woord dynamiek naar verwijst. Dat is wat je bijvoorbeeld waarneemt als je voor het eerst bij je schoonfamilie op bezoek gaat, de deur binnenstapt en voelt: het is hier anders dan bij mij thuis. In het veld ligt een veelheid informatie en geschiedenissen (diep) verborgen. ‘Je kunt een kind uit de oorlog halen, maar daarmee is de oorlog nog niet uit het kind’, is een zeggwijze dat hiernaar verwijst. Net zoals een theater heeft het veld bijvoorbeeld ook een script, entourage en bühne waarin het stuk zich ontvouwt.

De dynamiek van het veld beïnvloedt het gedrag van individuen en van de collectieven die zich in dat veld bewegen. Zo zeggen we dat we in een sfeer of groepsdynamiek worden meegezogen of zich door iemand hebben laten meeslepen. Iemand kan bijvoorbeeld van een ontmoeting een ‘win or lose’-strijd maken of willen bijdragen aan een proces van cocreatie. Daarin ligt een keuze. Maar vaak zitten we gevangen in oude patronen waarin we leerden te overleven. Door ons steeds aan te passen aan het zieke zusje, ons best te moeten doen op school (‘Wij kregen die kans niet’) omdat we niet gehoord of gezien werden door onze opvoe-

ders of ouders. Onbewust herhalen we dan de ‘win or lose’-houding als normaal gedrag, in welke situatie ook. Sterker nog, we maken van alles ‘daarbuiten’ zo’n situatie, terwijl de houding om te overleven van binnen is vastgezet. Komen we in een omgeving (of veld) met een vergelijkbare dynamiek, dan schakelen we over op de automatische piloot. Het veld neemt de leiding en niet de persoon – ook al meent die van wel. Zonder bewustzijn van de werking van het veld zijn we daarom kansloos en dragen we zelfs bij aan de instandhouding van de patronen in het veld.

**LEIDERSCHAP ALS VERANTWOORDELIJKHEID VAN HET COLLECTIEF**

Sommige dynamieken zijn diep ingeslepen in het dna van onze omgangsvormen. Zo beschrijft Harari (2014), in zijn bestseller Sapiens over de geschiedenis van de mensheid, hoe wij als soort konden overleven door samen te werken en door het creëren van verhalen. In *Totem en taboe* schetst Freud (1986) een mythische variant van deze geschiedenis: toen lang geleden de oermens over de Afrikaanse savanne zwierf, speelde een gevreesd en gerespecteerd alfa-mannetje de baas over de groep en had ook het alleenrecht op seks met de vrouwtjes. De leider stond aan de top, beschermde de groep en gaf de richting aan, in ruil voor een aantal privileges. Dat is nog altijd de basis voor bijna elke organisatie en de oervorm van de groep. In een groep voelen we ons veilig en samen kunnen we meer. Maar de keerzijde van deze veiligheid is een verlies aan vrijheid en autonomie.<sup>1</sup>

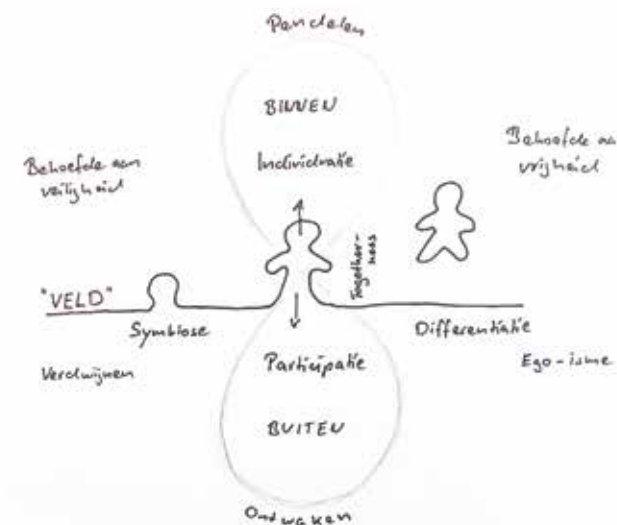
Volgens Freud sluiten de rivaliserende mannetjes op een bepaald moment echter een verbond en doden zij de leider. Chaos breekt uit, de veiligheid van de groep maakt plaats voor strijd, tot het moment dat een ander

alfamannetje naar voren treedt en de orde wordt hersteld – waarna het drama zich herhaalt: ‘De koning is dood, leve de koning.’ Daarna besluit de clan, als reactie op de ‘vadermoord’, een totem op te richten.<sup>2</sup> Die totem voorziet hen van ge- en verboden, waaraan zij bovennatuurlijke macht toekennen. Er wordt een ‘transcendentiaal object’ gecreëerd: een voorwerp, verhaal of ritueel dat als het ware boven de werkelijkheid uitgaat en waaraan de groep een uitzonderlijke betekenis toekent. De totem en de bijbehorende wetten krijgen een mythische status. Nu is de leider niet alleen een uitstekend professionaal en doortastend manager, maar ook een held, vaderfiguur of god. De totem creëert rust voor leiders en volgers. De leider beroept zich op een visie, een trackrecord of strategie en de volgers schikken zich in een bovennatuurlijke orde, buiten hun invloedssfeer.

In termen van het collectief bewustzijn is de verschuiving van verantwoordelijkheid van de groep naar een geïdealiseerd en transcendentiaal object echter een bestending van de afhankelijkheid tussen volgers en leiders en een herhaling van de ouder-kindrelatie. Dit verandert niets aan de onderliggende patronen in het veld waarbij het – volgens de mythe van Freud – gaat om schaarste, macht, begeerte, rivaliteit, bescherming, dominantie, autonomie, orde of chaos. De beweging van afhankelijkheid (van de leider) naar een volwassen interafhankelijkheid

<sup>1</sup> Klaas Knot, president van De Nederlandsche Bank, illustreerde dit onlangs toen hij aangaf dat de euro het niet redt zonder verdere Europese integratie. EU-landen zullen bewegingsvrijheid moeten inleveren (NOS, 2020).

<sup>2</sup> Een totem is een symbool of verhaal waaraan speciale mythische, heilige of sociale betekenis wordt gehecht (bij primitieve volken).



**Figuur 2** Pendelen tussen individuatie en participatie, als dynamiek van ontwaken.

(‘We doen het samen’) vraagt echter om een veel radicalere stap in de ontwikkeling van de groep: de bewustwording van het collectief van de patronen in dit oerveld. In de primitieve horde van Freud zijn vrijheid en veiligheid nog elkaars tegengestelde; meer van het een gaat ten koste van het ander. In een volwassen collectief daarentegen zijn vrijheid en veiligheid elkaars bestaansvoorwaarden.

**ONTWAKEN: BEWUSTWORDING VAN HET VELD**

Zonder bewustzijn zijn de conditioneringen in het veld leidend, niet de individuen of het collectief. Het proces van bewustwording of ontwaken kan volgens ons alleen worden begrepen door de dynamiek tussen de gebondenheid in en de verbondenheid met het veld te leren verstaan. Gebondenheid in een veld leidt tot vervorming van een oorspronkelijk heldere energie, waardoor afhankelijkheden ontstaan. Deze afhankelijkheden leiden tot bijvoorbeeld onderdanigheid, wantrouwen of politiek gedrag. Door

het ontwaken van die waarnemer in ons, leren we de verkrampingen van onze geest doorvoelen en kan openheid en ruimte ontstaan. Daarmee maakt de gebondenheid in het veld plaats voor verbondenheid met het veld. We zijn niet langer bevangen door de beperkende patronen in het veld, maar worden ons bewust hoe ze op ons inwerken. We vergroten onze keuzevrijheid en kunnen rollen gaan vervullen ‘to become who you truly are’, zoals Jung het formuleert. We kunnen vrijer zijn in het aangaan van verbindingen: minder reactief, meer gelijkwaardig, meer ruimte latend, meer (zelf) voelend en meer (zelf) denkend.

Bewustzijn heeft te maken met een staat van zijn, van ‘bewust-zijn’. Dat begint niet met (anders) denken, zoals soms wordt gedacht, maar door te leren open waar te nemen; zonder tussenkomst van angsten, overlevingsstrategieën, oude conditioneringen of door uit te sluiten wat ons niet bevalt. Bewustwording is een innerlijke beweging waarin het zelfgenoegzame individu wordt openge-

broken en een ruimere, meer open bestaansgrond kan krijgen. Waarin we in een volwassen relatie komen te staan tot onze persoonlijke en collectieve geschiedenis en vrijer staan ten opzichte van de dwang van de velden waarin wij ons bewegen. Dit wakker maken en houden van de innerlijke waarnemer vraagt om oefening en discipline: 'Je moet jezelf ontwikkelen, niet met het doel jezelf te vinden, maar om de ander te ontmoeten', aldus Buber (1964). Dat is de groei of Bildung die met bewustwording verbonden is.

Bewustwording is een proces dat we niet strikt kunnen sturen of controleren. Het voltrekt zich vaak buiten ons om, bijvoorbeeld als gevolg van een crisis, zoals een scheiding of ongeluk. Wel kunnen we de juiste condities voor de bewustwording scheppen. We kunnen onszelf waarnemen in een bepaald veld, zoals een relatie of werkomgeving. Hoe beweegt ik dan tussen vrijheid en verbinding, tussen ik en ander, tussen binnen en buiten (zie figuur 2)?

Bewustwording kan alleen optreden in verbinding met het veld of de velden waarin men zich beweegt. Iemand (of een groep) die zich 'los' waant van het veld om zogenaamd 'vrij te zijn', splitst zich af of differentieert (zie rechterzijde figuur 2). Dat vertaalt zich bijvoorbeeld in arrogantie, gevoelens van onkwetsbaarheid en gebrek aan openheid. Vrijheid is hier negatief bepaald: vrij willen zijn van iets, niet gehinderd willen worden door iemand. Anderzijds kunnen we de angst, pijn en moeite die het proces van ontwakken met zich meebrengt ook willen vermijden door te vluchten in illusies van veiligheid (zie linkerzijde figuur 2). We vluchten dan in de schijnveiligheid van de symbiose en vallen samen met de conditioneringen van het veld. We verliezen onze vorm en wor-

den vaag, futloos of 'onzichtbaar' en lopen om zaken heen die we lastig vinden.

Beide uiteinden van het spectrum kenmerken zich door een gebrek aan leiderschap. Iemand worden (individuatie) kan niet losstaan van de deelname aan een collectief (participatie), maar is er intrinsiek mee verbonden. Het individu ontwikkelt zich aan de groep en de groep aan het individu. Iemand die zichzelf niet durft aan te kijken in de spiegel van relaties, kan slechts beperkt als leider functioneren. En een groep die afwijkende en schurende opvattingen van een individu negeert of uitsluit, kan nooit tot collectieve verantwoordelijkheid voor leiderschap komen.

In het pendelen tussen individuatie en participatie neemt het ik deel aan een veld, door te handelen, denken, verbeelden en voelen. In het wakkere bewustzijn zijn deze vermogens met elkaar verbonden (zie Heron, 1992). Gedachten zonder verbinding met gevoelens zijn bijvoorbeeld rationalisaties of projecties; overlevingsmechanismen die afgesplitst zijn van het hier en nu. Als we in een groep zelfstandig kunnen denken en handelen (zonder symbiose of differentiatie) maakt dit diversiteit mogelijk en leidt het tot meervoudige en rijkere benaderingen. Op een dieper niveau kan het ik dat verbonden is met het veld, gevoelens en intuïties uit het veld toelaten ('sensing'), waardoor anderen kunnen mee resoneren. Buber (1970) noemt dit treffend 'I-thou togetherness', waarbij de eigen biografie en het collectieve veld in onderlinge verbondenheid tot een bestemming kunnen komen. Sensing is een vorm van afstemming die niet plaatsvindt vanuit het denken, maar vanuit de diepere lagen van intuïtie en verbeelding. Einstein noemde onze intuïtie eens een godsgeschenk; het voedt en vormt de identiteit van de groep, duidt rich-

ting aan en is een baken voor originaliteit en creativiteit.

Vergelijkbaar met het pendelen van het individu beweegt een volwassen groep heen en weer tussen ruimte bieden voor zelfstandig denkende individuen en ruimte maken voor het ophalen en ontwikkelen van gemeenschappelijke beelden en intuïties uit het veld. Zelf denken creëert een veelheid en rijkdom aan ideeën; gedeelde beelden transformeren tot een koers en een collectieve identiteit.

#### AUTHENTICITEIT: VERBEELDING VAN HET GOEDE

Het pendelen van individuen en van groepen is geen vanzelfsprekendheid. Onze tijd kenmerkt zich door een veelheid aan meningen en een hoge mate van verdeeldheid en onverschilligheid naar elkaar en naar het veld; het milieu, het klimaat en de biodiversiteit balanceren op de rand van de afgrond. Wakker zijn betekent dat we ons tot dit soort vragen verhouden. Authenticiteit – of eigenlijk: het proces van authentieke ontwikkeling – fungeert daarbij als een kompas, het biedt richting. Als je het woordenboek opent, dan vind je bij 'authenticiteit' woorden als echtheid, eigenheid, geloofwaardigheid of oorspronkelijkheid (Van Dale, 1984). In de volksmond betekent het zoiets als dicht bij jezelf blijven, echt zijn of zijn wie je bent. Intuïtief hebben we dus wel een notie van wat we onder authenticiteit verstaan. Het wordt een stuk lastiger als we de wetenschap erbij halen. Sommige filosofen vragen zich bijvoorbeeld af of een authentieke kern of een echt zelf wel bestaat: 'Heeft de mens wel een essentie?' Veel hedendaagse sociologen doen authenticiteit schamper af als commerciële 'happiness', waarbij ieder elkaar klakkeloos kopieert in een poging zo uniek mogelijk te zijn. Hoewel niet onwaar,

biedt deze kritiek weinig richting voor het handelen en het geeft ook geen hoop.

De basis van ons begrip van authenticiteit ligt voor ons in het 'goede' leven uit de klassieke filosofie. Goed leven betekende voor de oude Grieken niet een lekker leventje leiden, maar het tot ontplooiing brengen van onze menselijkheid. Als menselijke wezens zijn we op zoek naar zin en betekenis. We willen ons ontwikkelen en tot vorm komen. Aristoteles gebruikt hiervoor het begrip 'entelechy' ofwel het innerlijk streven van levende systemen om te worden wat ze in wezen zijn, hun hoogste staat te verwezenlijken: zoals het zaadje van een zonnebloem kan uitgroeien tot het prachtigste exemplaar. 'To fulfill one's potential and achieve the highest level of human-beingness', zegt Carl Rogers (1951, p. 487). De filosoof Charles Taylor schetst in zijn monumentale studie *Sources of the self* het ontwikkelproces van authenticiteit als zelfwording in de wereld. Authenticiteit is hier gerelateerd aan een groter ethisch ideaal, en zelfontplooiing is in het kader daarvan een plicht (Taylor, 1991, p. 15). Het ideaal is een hoger goed dat voor het mens-zijn geldt. Taylor noemt dit 'hypergoods' ofwel een horizon van sterke waarden (zoals openheid, rechtvaardigheid en ruimte voor verschil) die dient om ons praktisch handelen te motiveren en evalueren.

#### AUTHENTICITEIT EN 'GOED' LEIDERSCHAP

In authentiek leiderschap komen de processen samen van (steeds opnieuw) ontwaken en het zich bekennen tot een ideaal. Welke rol vervult onze organisatie in de samenleving? Op welke wereld willen we onze kinderen en studenten voorbereiden? Welke toekomst vinden we 'goed'? 'De weg koos jou, kies jij ook hem?', zegt Dag Hammarskjöld (Stolp, 2004). De verbinding tussen het hypergoed



en ontwakens voorkomt dat een goed ver-zandts in onverschilligheid of ontaardt in het geschreeuw van dikke ikken met hun zelfre-ferentiële logica en onwrikbare overtuigingen. Dohmen (2015) noemt authenticiteit een reis naar de diepte, waarmee hij doelt op een biografisch onderzoek naar de oorsprong van het eigen gedrag in het hier en nu en met een blik gericht op het goede. Ontwakens en de best mogelijke toekomst omarmen, vergt een open geest, een open hart en een open wil (Scharmer, 2009).

We (her)kennen het proces naar authentiek leiderschap als we bijvoorbeeld in familie- of organisatieopstellingen de velden waarin wij verstrikt zijn aan den lijve durven voelen, de werking ervan toelaten en ermee durven experimenteren in ons dagelijks leven. Als we de moed hebben om pijnlijke ervaringen te verwerken en ons er steeds minder door te laten bepalen. We ervaren authentiek leiderschap door de moed van kwetsbaarheid op te brengen en deel te nemen aan een open dialoog waarin we het 'men' verlaten en als mens tevoorschijn komen in de kostbare nabijheid van de ander. We tonen leiderschap als we verwaarlozing in organisaties aankaarten (en onze eigen rol erin erkennen), gedreven door een verlangen naar een meer menselijke omgang en een creatievere aanpak van lastige vraagstukken; als we het ongemak willen trotseren en oprecht feedback durven geven aan een geliefde, collega of leidinggevende. We ervaren authentiek leiderschap in cocreatie met ons team, als één en één ineens drie worden in de samenwerking. Of in de kunst, met kunstenaars als seismografen van onze tijd die ons wakker schudden, en wij ons erdoor laten raken.

Maar de weg naar authenticiteit is ook een 'road less traveled'; grote dromen kennen

ook grote draken (Nieuwenhof & De Weerdt, 2006). Het Franse woord 'courage' verwijst naar het hart ('coeur') en naar moed. Wat ons angst inboezemt, is tevens een poort naar transformatie. Het vraagt compassie en moed om ons los te maken van oude patronen en te vertrouwen op een creatieve stroom. Om onzekerheid en het niet-weten te verduren, als er geen pasklare taal en voorgeprogrammeerde betekenissen in de diepere lagen van ons bewustzijn te vinden zijn. Om het te verduren als onze façades worden neergehaald en de condition humane van ons kwetsbare ik zich toont. Om onze uitgangspunten niet te totaliseren, maar bereid te zijn tot heroverweging van onze opvattingen (Kunneman, 2013). Om afgesplits-te delen van onszelf, de schaduwzijde die we liever niet zien en waar we zo'n gruwelijke pesthekel aan hebben niet te negeren of te verdraaien, maar beetje bij beetje op ons bordje te nemen, te doorvoelen en te integreren, om zo te helen. Om alleen te durven te staan als het gaat om een waardevol goed én met anderen in verbinding te blijven, ook al worden we gek verklaard. Om jezelf te durven zijn zonder je in je uniciteit te wettelen, in fantasieën te verdwalen of jezelf tot een eenzame held te verklaren.

**TOT BESLUIT** In dit artikel hebben we leiderschap beschreven als een systemisch fenomeen dat zich afspeelt in de dynamiek tussen mensen. Authentiek leiderschap gaat over het bewustzijn van en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor deze dynamiek in het licht van de best mogelijke toekomst. Volgens ons mogen organisaties hier meer aandacht aan besteden en moeten misverstanden uit de weg worden geruimd. Gezamenlijke verantwoordelijkheid betekent niet dat we verschillen glad willen strijken, zodat

niemand meer verantwoordelijkheid of status zou mogen hebben of meer zou mogen verdienen – juist niet. Ook sluit het schuring of conflict niet uit, want zonder verschillen is er immers geen creativiteit of ontwikkeling. Evenmin is het onze bedoeling om de macht van de leider te verplaatsen naar een collectief dat hier niet op voorbereid is, zoals bij zelfsturende teams die tot stand zijn gekomen naar aanleiding van een bezuiniging.

Hoe leiderschap werkt (als systemisch fenomeen), wordt echter niet duidelijk door 'eigenschappen' op een persoon te plakken of een teamleider uit het organogram te schrappen. Integendeel, door de idealisering van enkele individuen of door zelfsturing per decreet wordt leiderschap 'losgeknipt' van wat zich afspeelt tussen mensen, verdwijnt de onderliggende dynamiek uit beeld en stopt het proces van bewustwording. En zonder bewustzijn van de dynamiek in het veld kan er geen sprake zijn van werkelijke collectieve verantwoordelijkheid.

Wij zien authentiek leiderschap als een proces van ontwakens in het licht van een betere toekomst en dat is een taak voor iedereen in het collectief, onafhankelijk van de positie. Natuurlijk heeft de een soms meer impact dan de ander, maar elke beweging is een stap van cocreatie in een proces waarin wij het collectief scheppen en het collectief ons scheidt. Authentiek leiderschap is daarbij een dienende activiteit, zowel wat betreft de groep en wat betreft jezelf. Leiderschapsontwikkeling verdient aandacht in organisaties, maar ook in het onderwijs tussen docenten en studenten of bij het aangaan van maatschappelijke vraagstukken binnen complexe samenwerkingsverbanden. En het

vraagt om werk – 'bewustzijnswerk'. De opgave is om authentiek leiderschap met elkaar te leren leven, als een geleefde gezamenlijke praktijk.

Het is een breekbaar en creatief proces om liefdevol en met toewijding en discipline te blijven 'ploeteren' en in het hier en nu een werkzaam antwoord te vinden. Noch de reis naar binnen, noch die naar buiten is ooit echt 'af'; het moet steeds opnieuw in concrete contexten worden opgeroepen. Authenticiteit en een wakker bewustzijn scheppen enkel de (tijdelijke) condities om goed te kunnen handelen, vanuit de best mogelijke versie van jezelf en voor de meest wezenlijke toekomst van het geheel. Zijn we bereid verantwoordelijkheid te nemen voor (werk)relaties van matige of slechte kwaliteit? Kunnen we overwinningen of tegenslagen toekennen aan een netwerk van mensen, in plaats van aan een enkele leider? Kunnen we leiders waarderen om hun moed en vakmanschap, zonder valse idealisering en een bovenmenselijk aura? Authentiek leiderschap kan veel druk, ongelijkheid en oneigenlijke patronen uit samenwerkingsrelaties halen. Het kan een einde maken aan de koningsdrama's.

De moeilijkheid van de reis naar authentiek leiderschap wordt ruimschoots goedge-maakt door de diepe verbindingen en schoonheidservaringen die bij een minder wakkere staat van bewustzijn nauwelijks toegankelijk zijn. Dat is de diepe voldoening die authentiek leiderschap ons biedt. We kunnen onszelf betekenisvol in de ander en in een groter collectief terugvinden. We hebben 'plek' in het geheel en kunnen bijdragen aan de best mogelijke toekomst. ▲

LITERATUUR

- Buber, M. (1970). *I and thou. A new translation.* New York: Scribner.
- Buber, M. (1964). *De weg van de mens.* Utrecht: Felix.
- Dohmen, J. (2015). Over de toekomst van het onderwijs. Pleidooi voor een moreel Bildungsprogramma. In R. Klarus & F. de Beer (red.), *Waar, goed en schoon onderwijs* (pp. 224-244). Leusden: ISVW.
- Freud, S. (1986). *Totem und Tabu.* Frankfurt am Main: Fischer.
- Harari, Y.N. (2014). *Sapiens: a brief history of humankind.* Toronto: Signal.
- Heron, J. (1992). *Feeling and personhood.* Londen: Sage.
- Kunneman, H. (2013). *Kleine waarden en grote waarden. Normatieve professionalisering als politieke perspectief.* Utrecht: Humanistics University Press.
- Nieuwenhof, R. van den & Weerd, S. de (2006). Didactiek van de liefde. In J. Hovelynck, S. de Weerd & A. Dewulf (red.), *Relationeel organiseren. Samen leren en werken in en tussen organisaties.* Tiel: Lanoo.
- NOS (2020). DNB-baas Knot: 'Zonder verdere integratie is euro op termijn onhoudbaar.' *NOS Nieuws*, 1 september.
- Rogers, C.R. (1951). *Client-centered therapy: its current practice, implications, and theory.* Boston: Houghton Mifflin.
- Scharmer, O. (2009). *Theory U. Leading from the future as it emerges.* San Francisco: Berrett-Koehler.
- Stolp, H. (2004). *Kijken met de ogen van je hart.* Utrecht: Ten Have.
- Taylor, C. (1989). *Sources of the self: the making of modern identity.* Cambridge: Harvard University Press.
- Van Dale (1984). *Groot woordenboek der Nederlandse taal* (11e dr.). Utrecht: Van Dale Lexicografie.



# Landelijke vereniging voor supervisie & coaching

[WWW.LVSC.EU](http://WWW.LVSC.EU)



**BEZOEK HET GRATIS LVSC COLLEGE!**

Voor leden én niet-leden  
Meer info? Check [www.lvsc.eu](http://www.lvsc.eu)



- ★ Learning community van 2000 professionals
- ★ Professionele gedragscode
- ★ Beroepskeurmerk voor coach, supervisor en organisatiebegeleider
- ★ Tijdschrift voor Begeleidingskunde
- ★ Intervisie en regionale workshops
- ★ Ledenvoordeel (congressen, applicaties, verzekering)

