

Leiderschap gaat over opoffering

Emeritus aartsbisschop **Desmond Tutu** is wel eens boos op God. Maar systemen die gebaseerd zijn op onrechtvaardigheid, houden volgens hem toch nooit stand. “Ik kon simpelweg niet stil blijven ten opzichte van onrecht en onderdrukking. Het was als een vuur in mijn borst dat ik niet kon negeren.”

Dat we opgroeien en ouder worden is onvermijdelijk. Maar of we volwassen en wijs worden? Dat is een keuze volgens hem. Aartsbisschop Desmond Tutu (82) is trots op zijn land en vindt Zuid-Afrika een succesverhaal. De onderdrukking door het apartheidsregime maakte hem niet bitter of rancuneus. Samen met Nelson Mandela liet hij de wereld juist zien hoe krachtig compassie en vergeving zijn. Als voorzitter van de Waarheids- en Verzoeningscommissie liet hij vele tranen om de verhalen van ruim 21.000 slachtoffers en daders. Om vervolgens geëmotioneerd te roepen: “We mogen nooit vergeten wat tijdens de apartheid is gebeurd, anders kan dit land niet helen. Maar wraak en vergelding zijn geen optie. Vergeving is dat wel.” Lijden ziet Tutu als een mogelijkheid tot transformatie als we de betekenis en waarde ervan kunnen inzien. Hij zelf beschrijft de momenten tijdens de Waarheids- en Verzoeningscommissie waar slachtoffers hun onderdrukkers vergaven als een van de meest inspirerende ervaringen uit zijn leven.

Over zijn eigen bijdrage is hij doorgaans bescheiden. Daar zijn anderen het niet mee eens. In zijn kantoor op een industrieterrein net buiten Kaapstad hangt slechts een deel van de wereldwijde erkenning voor zijn werk. Hij heeft meer dan honderd eredoctoraten, een Nobelprijs en talloze andere prijzen op zijn naam staan. Op de foto's zien we Tutu stralen tussen Afrikaanse kinderen, maar ook naast beroemdheden als Oprah Winfrey, Nelson Mandela of leden van Sesamstraat.

Humor is een van de meest opvallende eigenschappen van Tutu. Hij barst te pas en te onpas in lachen uit. Een opmerkelijke lach, die het midden houdt tussen gegiechel en het kraaien van een haan. Om de paar minuten komt er een lachsalvo, niet zelden naar

aanleiding van een serieuze uitspraak van hemzelf. Hij mag ook graag te laat komen. De assistente van de assistente van Tutu laat weten dat hij zo'n anderhalf uur vertraagd is voor het interview. Het is een drukke ochtend met een preek in de kerk, een lezing en een interview. Het gesprek kan maar dertig minuten duren, Tutu moet ook nog snel naar de tandarts omdat hij een kroon is verloren. Ongeduldig en enigszins geïrriteerd laat hij zich snel fotograferen. Maar niet voordat hij een haastig en onverstaanbaar gebed heeft uitgesproken.

Aartsbisschop Tutu, bent u wel eens boos op God?

“O natuurlijk. Ik heb zo vaak tegen God gefluisterd in mijn gebeden: ‘Ik weet dat u de baas bent, maar kunt u dat misschien iets duidelijker maken?’ Gedurende de donkerste dagen van apartheid was het erg moeilijk te geloven. Maar ik was ervan overtuigd dat het systeem uiteindelijk zou falen, omdat het op immorele en onrechtvaardige principes was gebaseerd. Dat houdt nooit stand.”

Waarom staat God volgens u zo veel onrecht toe?

“God heeft ons een mooi geschenk gegeven. Het geschenk van de vrije wil en keuze. Hij is als een ouder die jou toestaat keuzes te maken en fouten. Omdat dat de enige manier is waarop je kunt leren. Wij moeten leren de consequenties van onze keuzes te aanvaarden. Gods droom is dat jij en ik en de rest van de wereld beseffen dat wij allemaal deel zijn van dezelfde familie. In die familie bestaan geen buitenstaanders of vijanden. Of je nu zwart bent, joods, homoseksueel, arm of rijk. Het maakt niet uit omdat wij allemaal bij elkaar horen. Wij zijn broers en zussen van elkaar.”



// Goede leiders zijn bereid offers te brengen voor hun overtuigingen //

En hoe zit het met mensen die niet geloven?

“Dat maakt niet uit. Liefde is universeel. God was niet kwaad op Ghandi omdat hij geen christen was. God zelf is tenslotte geen christen. Wij zijn allemaal kinderen van God. Geen enkel geloof bevat bovendien de hele waarheid over God.”

U heeft het in uw werk vaak over oeboentoe. Wat bedoelt u daarmee?

“Oeboentoe is een concept in de taal Bantoe. Het gaat over de essentie van menselijkheid. Het betekent dat we mens zijn door andere mensen. We zijn gemaakt voor verbondenheid met anderen. Als je oeboentoe hebt, omhels je anderen. Dan heb je compassie en ben je vrijgevig van aard. Als de wereld meer oeboentoe zou hebben, was er geen oorlog.”

Welke rol hebben leiders in de wereld?

“Een leider moet meerdere dingen zijn en kunnen. Inspiratie is belangrijk, maar waar het vooral over gaat, is dat de leider zich realiseert dat hij er is vanwege en voor degenen die hij leidt. Kijk maar naar leiders als de Dalai Lama of Nelson Mandela. Die

zijn geen leiders vanwege zichzelf, maar om er voor anderen te zijn. Zij geven bovendien iets van zichzelf, ze zijn altruïstisch, niet egoïstisch.

Leiderschap gaat ook over lijden, over opoffering. Goede leiders zijn bereid offers te brengen voor hun overtuigingen. Mensen kijken op naar leiders omdat zij de goede dingen vertegenwoordigen die zij zelf graag zouden ontwikkelen. Leiders dienen als voorbeeld. Zo vertegenwoordigde Winston Churchill tijdens de oorlog eigenschappen die het Britse volk op zichzelf van toepassing achtte, zoals moed en doorzettingsvermogen.”

Ziet u veel inspirerende leiders?

“Er zijn helaas weinig inspirerende leiders in machtige posities. De meeste zijn gevangen in ideologieën. Mensen vinden het moeilijk te veranderen. Veel mensen willen ergens bijhoren, ergens in geloven. Het groepslidmaatschap geeft hun een identiteit en zekerheid. Als Amerikaan was je tegen het communisme, maar als het communisme wegvalt, wie is dan je vijand zodat je jezelf ergens mee kan identificeren? Ik kan de VS niet vertrouwen, zij hebben zo veel regimes



// Je kan toch leren beter te luisteren? //

ondersteund in het verleden. Ze zijn niet geloofwaardig. Toen 11 september gebeurde en de VS niet onmiddellijk reageerde, was ik blij. Ik dacht dat we met een grote verandering te maken hadden. Een nieuw paradigma. Maar zij kozen ervoor Afghanistan te bombarderen en Irak binnen te vallen op basis van een verdenking van massavernietigingswapens. Zij kozen er niet voor de individuele terroristen terecht te stellen. Dat is erg teleurstellend. Ik ben blij dat ik God niet ben.”

Er bestaan Desmond Tutu-leiderschapsprogramma's. Wat leren mensen daar?

“Wij leren mensen leiderschap te ontwikkelen op basis van waarden zoals integriteit. Dat je niet in je eentje leiderschap kan ontwikkelen, maar deel moet zijn van een team. Wij moedigen vooral jonge mensen en vrouwen aan om leiderschap te ontwikkelen, verantwoordelijkheid te nemen in de gemeenschap. Dan hebben we de meeste kans van slagen.”

Kun je leiderschap leren?

“Sommige aspecten kun je zeker leren.”

Is passie iets wat je kunt leren of integriteit?

“Waarom niet? Je kan toch leren dat het belangrijk is om anderen aan te moedigen en te bevestigen? Op zoek gaan naar de goede eigenschappen van mensen. Je kan toch leren beter te luisteren?”

Ziet u zichzelf als leider?

“Ik kan moeilijk op tafel gaan staan en roepen dat ik een leider ben, dat is aan anderen om te bepalen.”

Heeft u geen leiderschap getoond gedurende de apartheid?

Daar heeft u tenslotte een Nobelprijs voor gekregen.

“Ja, ik kreeg de gelegenheid leiderschap te tonen. Maar dat was meer per ongeluk, omdat onze echte leiders in de gevangenis zaten of niet in het land waren. En omdat de natuur geen vacuüm toestaat, heb ik de leegte maar opgevuld (lacht uitbundig). Ik denk dat ik samen met anderen een diepe behoefte van onze mensen vertegenwoordigde, waardoor mijn leiderschap werd geaccepteerd. Ik was wellicht een beetje moedig, maar daar was ik me toen niet

CV DESMOND TUTU

1931 > geboren in Klerksdorp, Zuid-Afrika

1954 > onderwijsdiploma

1955 - 1958 > leraar op middelbare school

1958 - 1961 > studeert theologie aan St Peter's in Johannesburg

1961 > ingewijd als bisschop

1965 > master in theologie, King's College, Londen

1976 - 1978 > bisschop in Lesotho

1978 - 1985 > secretaris van de South African Council of Churches

1984 > Nobelprijs voor de Vrede

1985 - 1986 > bisschop in Johannesburg

1986 - 1996 > aartsbisschop in Kaapstad

1998 - 2000 > hoogleraar theologie aan Emory University in Atlanta, VS

1995 - 2003 > voorzitter Waarheids- en Verzoeningscommissie
Desmond Tutu is getrouwd en heeft vier kinderen.

zo bewust van. Pas achteraf begrijp je beter waarom je bepaalde keuzes hebt gemaakt. Dat het van moed getuigt om in te grijpen als iemand voor je ogen wordt vermoord.

Ik geloof niet dat je 's ochtends wakker wordt en denkt: laat ik maar eens moed tonen vandaag. Voor mij is het alsof ik door God in mijn nek werd gegrepen. Ik kon simpelweg niet stil blijven ten opzichte van onrecht en onderdrukking. Het was als een vuur in mijn borst dat ik niet kon negeren. Weinig mensen zullen dit geloven, maar ik ben eigenlijk verlegen en niet uitgesproken van aard. Een van mijn grote zwaktes is tevens dat ik graag aardig gevonden wil worden. Het was dus niet makkelijk voor mij om als *ogre* gezien te worden.”

Wat is een ogre?

“Een ogre is een dienaar van Satan en wordt gebruikt om kinderen bang te maken. Ik werd vooral door de blanke gemeenschap in Zuid-Afrika als ogre gezien en dat was niet plezierig. Het gebeurde vaak dat als ik ergens binnenkwam, de sfeer onmiddellijk veranderde. Erg vijandig. Als blikken konden doden, was ik al duizenden keren overleden. Nu is dat compleet anders. Ik krijg alleen maar positieve reacties.”

Zuid-Afrika kent veel problemen, een hoge werkloosheid, corrupte politici en veel criminaliteit.

“Ja, maar niemand krijgt het paradijs van de ene op de andere dag. Niemand is ooit helemaal tevreden. Ik zie altijd ruimte voor verbeteringen. Dat geldt voor elk land. Kijk maar naar de VS, de grootste supermacht in de wereld. Zij hebben ook veel armoede en werkloosheid. Onze problemen zijn niet uniek. Ik zeg altijd dat het Westen wel iets bescheidener mag zijn. Jullie hebben twee wereldoorlogen veroorzaakt, de holocaust uitgevonden en veel Europese landen kenden dictaturen. Communisme en fascisme zijn afkomstig van Europa. Etnische zuiveringen zijn ook geen Afrikaanse uitvinding. Dus wees iets minder veroordelend. Wij zijn nog niet lang bezig.”

Zijn er lessen uit Zuid-Afrika voor de rest van de wereld?

“Absoluut. Vooral wat de illusie betreft dat wraak een oplossing is. Wraak vernietigt beide partijen. Met de Waarheids- en Verzoeningscommissie hebben wij juist laten zien dat ontkenning nooit tot vergeving of verzoening kan leiden. Je moet onderkennen wat er in het verleden is gebeurd om ermee in het reine te komen. Je moet verantwoordelijkheid nemen voor je daden, anders zullen je wonden nooit helen. Mensen zijn lang niet zo stom als wij soms denken. Er is ook veel betrokkenheid en bezorgdheid in de wereld. Er zijn veel jonge mensen die ontwikkelingshulp doen.

Dat is ook een van de vervelende neveneffecten van media. Voor jullie is goed nieuws geen nieuws, jullie kijken alleen maar naar de dingen die niet goed gaan.”

Kunt u mij uitleggen waarom er zo veel depressie heerst in het Westen, terwijl wij weinig armoede kennen en sociale zekerheid en gezondheidszorg hebben?

“Ja natuurlijk. Een Afrikaanse priester zei ooit dat de harten van mensen altijd rusteloos zullen zijn, tot zij God hebben gevonden. Wij proberen bevrediging te vinden in zaken die niets met God te maken hebben. Seks, drugs, macht, status en andere zaken zijn niet bevredigend omdat zij leeg zijn. Dat soort zaken zal ons altijd teleurstellen. Wij zijn gemaakt voor vreugde en goedheid. God heeft een groot risico genomen met de mens. Door te hopen dat liefde het zal winnen van haat en wij inzien dat oorlog weezinwekkend is. Gods droom is dat jij en ik en iedereen op een dag inziet dat wij allemaal deel zijn van dezelfde familie. Dat is een radicaal idee is het niet?”

Hoe zou u later graag herinnerd willen worden?

“Als iemand die geleefd heeft, van mensen heeft gehouden en vooral als iemand die veel heeft gelachen.”

Wat is de belangrijkste les die mensen volgens u moeten leren?

“Het besef dat wij allemaal bij elkaar horen.” ■

Dit bewerkte interview verscheen eerder in het boek 'Leiderschap is een keuze' van Dominique Haijtema.

DE LEIDERSCHAPSLESSEN VAN DESMOND TUTU

- Verantwoordelijkheid nemen voor de keuzes die je maakt en voor wat je in het verleden hebt gedaan.
- Lijden hoeft niet tot bitterheid te leiden, maar kan door vergeving worden getransformeerd tot vrijheid.
- Goede leiders zijn bereid offers te brengen voor hun overtuigingen.
- Mensen kijken op naar leiders omdat zij de goede dingen vertegenwoordigen die zij zelf graag zouden ontwikkelen.
- Compassie en moed tonen waar onverschilligheid zou kunnen zegevieren.
- Onderhandeling vindt tussen vijanden plaats, niet tussen vrienden.
- Eén persoon kan een geweldig verschil maken.
- Vrijheid geven om fouten te maken en te groeien.
- Een leider is alleen een leider voor en dankzij anderen.
- Ontkenning werkt averechts, net als wraak en vergelding.