

Een donderdagochtend in april, conferentierrein De Baak. Groepjes mensen lopen rustig pratend richting het amfitheater in het midden van het terrein. Eenmaal binnengekomen is er koffie. Hier gonst het van de levendige gesprekken. Over een kleine tien minuten begint het seminar met Claus Otto Scharmer en Alan Seale met als titel: *The essence of leadership*. Even later wachten ruim driehonderd aanwezigen met spanning op de binnenkomst van de beide meesters op het gebied van transformatie, presence en leiderschap. Scharmer is hoogleraar aan het gerenommeerde Massachusetts Institute of Technology (MIT) en bekend als coauteur van het boek *Presence* en bedenker van Theory U. Hij neemt het ochtendgedeelte voor zijn rekening; de middag wordt voornamelijk ingevuld door Alan Seale, een voor mij nog onbekende auteur. Seale was oorspronkelijk werkzaam in de showbusiness en is nu actief als managementcoach en spreker op gebied van leiderschap. Hij is oprichter en directeur van het Center for Transformational Presence te Topsfield (MA).

Ik vraag mij af: wat gaat deze dag mij brengen, vanuit het perspectief van de begeleidingskunde? Dan is het zover: na een korte introductie van dagvoorzitter Jos Rovers steekt Scharmer van wal. Zijn uitgangspunt is een nieuw maatschappelijk besef, waarbij aanwezigheid in het hier en nu (presence) centraal staat. Kernbegrippen die horen bij presencing zijn een open houding, leiderschap en werken vanuit focus. Zijn verhaal is krachtig, herkenbaar en goed doordacht. Hij laat een treffend en ontroerend operafragment zien, dat de chemie tussen dirigent, zanger en orkest mooi zichtbaar maakt. Het gebeurt in het moment; de transformatie is letterlijk zichtbaar in de interactie tussen zanger en dirigent.

De essentie van leiderschap

VERSLAG VAN EEN SEMINAR

Edward DE BOER

De vonk slaat over op de zaal, het is de deelnemers meteen duidelijk waar het om draait. Dit gevoel herken ik ook als begeleider: het gesprek dat loopt als een trein en je verkeert met de cliënt, coachee of opdrachtgever in een actieve en productieve staat van flow. Je hebt aan een half woord genoeg en gaandeweg kom je in een hogere, creatieve staat. Wat zijn hiervoor de randvoorwaarden? In dialoog met de zaal verkent Scharmer de leidende principes in dit proces van 'presencing': overgave, het vermogen een diepe en werkelijke verbinding met de ander aan te gaan, passie, werken vanuit een open hart en handelen vanuit het nu.

Uitgaande van het ijsbergmodel werkt Scharmer vervolgens in zijn betoog een drietal 'gaps' uit, die de huidige mondiale samenleving beïnvloeden. Hij plaatst de financiële en economische crisis in een helder kader. Scharmer koppelt de oorzaak van deze problematiek aan drie breuken die de afgelopen decennia zijn ontstaan: een ecologische, sociale en spirituele kloof. Daarbij gaat het steeds om een breuk in de werkelijke verbinding met de natuur, de ander en jezelf. Als consultant word ik hier opnieuw geraakt door het betoog. Ik beseft hoe begeleidingswerk voor een belangrijk deel bestaat uit een voortdurende poging tot overbrugging van een kloof; tussen mijzelf en de ander, tussen opdrachtgever en begeleidingsvraag en tussen concept en werkelijkheid. Hoe speel je het als professional steeds weer klaar die brug te slaan? Het verhaal wordt meer praktisch wanneer Scharmer de verschillende niveaus van luisteren nader toelicht. Hier komt een fundamentele geïmpliciteerdheid naar voren in de communicatie. Het eerste niveau van luisteren is vooral het cosmetische luisteren en het voeren van een debat. (Dat herken ik: dat zijn de gesprekken waarbij ik zelf de neiging heb etiketten te plakken.) De werkelijke uitdaging is generatief luisteren, dit faciliteert innovatie en vernieuwing. Hiertoe moet je je zo met de ander verbinden dat er onvermoede inzichten naar boven komen. Hoe doe je dat? Voor mij is dit een inspirerend en prikkelend onderdeel en ik besluit de komende tijd meer op deze vormen van luisteren te letten, zowel bij mijzelf als bij anderen. Hoewel ik intens geniet van de vergezichten van Scharmer, wordt hier ook nadrukkelijk een model toegelicht door een wetenschapper: Theorie U. Aan het eind van de ochtend beseft ik dat deze in elk geval een valkuil heeft: zij

blijft een complexe theorie, in plaats van een ervaringsweg of werkwijze die je als begeleidingskundige dagelijks kunt toetsen en oefenen.

Alan Seale zet in de middag vanaf de eerste minuut een heel andere toon: actief, praktisch, laagdrempelig en met veel humor. Energie is volgens Seale het sleutelbegrip voor transformatie: 'Everything is energy in motion.' Als je de energiestroom in het contact met de ander beheerst, kun je als professional veel bereiken. Zowel traditionele spirituele stromingen als de kwantumfysica gaan uit van energie als leidend principe in de wereld. Volgens Seale staat alles op de een of andere wijze in relatie tot elkaar en bestaat het universum uit relaties.

Voor de begeleidingskundige vind ik dat een boeiend kader, met een evenzeer boeiend vraagstuk: hoe ben ik mij als coach of begeleider bewust van mijn energie? Hoe ervaar ik de energie van de ander en de energie in de relatie? Hoe ga ik daar als begeleidingskundige mee om? Seale benadrukt het belang van de creatieve, intuïtieve geest en beschrijft hoe intuïtief denken een groter en noodzakelijk perspectief op de werkelijkheid biedt.



E. de Boer is consultant bij zijn bureau Converse Consulting te Amsterdam en redacteur van dit tijdschrift. E-mail: e.deboer@converseconsulting.eu.

De middag met Seale blijkt een welkome aanvulling op het ochtendgedeelte. Seale heeft niet de diepgang en scherpte van Scharmer, maar zijn plezierige en authentieke manier van presenteren prikkelt en enthousiasmeert. Hij laat de deelnemers door oefeningen en reflecties een nieuwe dimensie van transformationeel leiderschap ervaren. Zijn praktijkgerichte aanpak spreekt het publiek zeer aan. Het centrale concept is het DiSCO-model voor transformational presence dat in vier eenvoudige stappen helpt tot de kern van een probleem of vraagstuk te komen. Bij een conflict kun je bijvoorbeeld direct vast komen te zitten in hoog oplopende emoties. Er is dan sprake van een 'drama' en dit vormt het beginpunt van zijn stappenplan voor een transformatie en oplossing.

Bij elke stap horen gerichte vragen die je kunt stellen om een probleem of uitdaging in beeld te krijgen.

- *Drama*. Wat is de aanleiding tot het conflict? Wat zijn de oorzaken?
- *Situatie*. Hoe ga ik het oplossen? Welke stappen dienen genomen te worden?
- *Choice*. Welke keuze ga ik maken? Wie wil ik zijn in dit conflict? Vanuit welke 'rol' handel ik?
- *Opportunity*. Welke onverwachtse kansen dienen zich aan? Wat ga ik daarmee doen?

Elk onderdeel met de bijbehorende vragen leidt tot een andere, diepere laag van de probleemanalyse. Het begint bij de herkenbare hoogopgelopen emoties en eindigt bij een keuze op identiteitsniveau: wie wil ik werkelijk zijn in deze situatie? Welke kansen doen zich voor? Wat doe ik ermee?

De presentaties worden afgesloten met een inspirerende afrondende dialoog tussen beide sprekers. Het einde van de dag is bruisend: er speelt een swingend bandje. Met een aantal deelnemers reflecteer ik voldaan de inhoud van de dag. En onderweg naar huis, mijmerend, denk ik: wat is nu mijn oogst van de dag? De essentie van Scharmers verhaal is voor mij het steeds weer overbruggen van de kloof tussen jezelf en de wereld. Bij het oplossen van conflicten blijven de kernvragen van Seale hangen: wie wil ik zijn in deze situatie? Welke kansen doen zich in dit probleem voor? Ik kijk terug op een inspirerende dag voor de begeleidingskundige, waar ik zeker nog lang professioneel van ga nagenieten.

VERDER LEZEN

- Scharmer, O.C. (2013). *Sturen vanuit de toekomst. Van ego-systeem naar eco-systeem*. Zeist: Christoffor. (Verschijnt november 2013.)
- Seale, A. (2011). *Wat wél werkt. Transformational presence, een nieuwe manier van leven, een nieuwe manier van werken*. Haarzuilens: HeartMedia.

