

Waarderend Organiseren Appreciative Inquiry

Co-creatie van duurzame verandering

redactieteam:

Robbert Masselink,
Rombout van den Nieuwenhof,
Joep C. de Jong, Annemarie van Iren

eindredactie:

Robbert Masselink,
Rombout van den Nieuwenhof

met medewerking van:

Kees Ahaus, Floor Basten,
Nico de Bruin, Rene Bouwen,
Ankie Duin, Ronald van Domburg,
Fenny van Es-Radhakishun,
Lieke Hoogerwerf, Peter Koedoot,
Hugo Letiche, Cora Reijerse,
Annet van de Wetering,
Sven de Weerd

Essentie van positief leiderschap

Rombout van den Nieuwenhof en Sven de Weerd

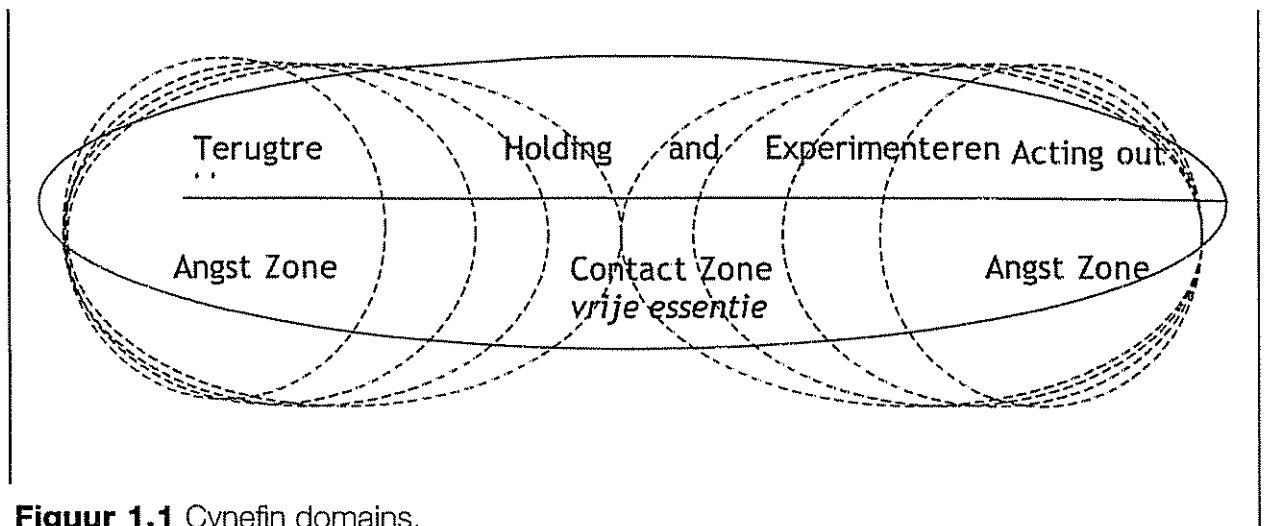
Voor Kees Albrecht I.M.

De uitdaging van leiderschap

Leiderschap omvat het managen van de business en hulpmiddelen, het verbeelden van mogelijke toekomsten, het definiëren van strategieën, het werken aan teambuilding, werken aan interne en extern netwerken, etc. Het omvat alle aspecten van het organisatieproces.^[1] Maar om een leider te zijn, hoef je niet perse een manager te zijn. In onze opvatting is leiderschap in essentie een transformatieve kwaliteit, die in principe niet gerelateerd is aan een bepaalde functie of positie in een organisatie. Het omvat bijvoorbeeld het transformeren van organisaties naar een diep gedeelde visie op de toekomst. Maar ook in de dagelijkse praktijk mensen ondersteunen in hun leerproces waarin ze onderzoeken wie ze zijn. Leiders helpen mensen in het proces van individuatie om volwassen, rijpe mensen te worden.^[2] Ze kunnen, op hun beste momenten, een klimaat creëren waarin collega's, ondergeschikten en bazen vrije, verantwoordelijke en geïnspireerde individuen kunnen zijn, die hun droom kunnen leven zonder illusies, die zich kunnen verbinden met anderen, die de moed hebben om alleen te staan, en die diep doordrongen zijn van de noodzaak om rationeel en ethisch te handelen.^[3] Leiders creëren condities waarin mensen zichzelf tot leiders kunnen transformeren. Leiderschap is een houding die besmettelijk is. Maar wat is het precies wat leiders doen, als ze onze dromen tot leven wekken? Wat is de substantie waarvan dromen zijn gemaakt? Wat is het, waar mensen in geloven, als ze leren in zichzelf te geloven? In AI wordt vaak verwezen naar het vitale van een droom, of naar de vitaliteit die ontstaat als mensen elkaar raken, maar wat is vitaliteit in zijn kern? In dit artikel stellen we dat leiders in staat zijn betekenisvolle leerprocessen te faciliteren, en in staat zijn mensen en organisaties terug te brengen naar hun dromen, naar hun essentie. Leiders bieden een tweede kans onze 'basic imprint' te veranderen, en te worden 'wie we ten diepste zijn'.^[4]

Managers coachen hun medewerkers vaak richting betere prestaties zoals ouders hun kinderen leren zich fatsoenlijk te kleden, hun best te doen op school en hun kamer op te ruimen. Wijzen op regels, procedures, doelstellingen en andere vormen van formele vastleggingen, voorziet in veilige en vlotte coördinatie en voorkomt conflicten, misverstanden en ander versturende gedragingen in organisaties. Op een bepaalde manier biedt het bescherming voor gevaren van binnen en buiten en biedt het een veilige, voedende omgeving. Dit kan worden gezien als de (klassieke) moederlijke kant van management. Aan de ander kant is er een streven naar betere prestaties, competitie, uitmuntendheid en ambitieuze doelen die moeilijk te bereiken zijn. Elke organisatie organiseert een heroïsch streven voor haar deelnemers. Dit doet ons denken aan de manier waarop vaders hun zoons en dochters motiveren. Ze willen zo graag het beste uit hen halen. Veel van de interactie die zich afspeelt in organisaties tussen managers en medewerkers, gaat terug naar deze vroege vormen van vaderlijke en moederlijke liefde, en naar de rollen die we later vervulden in de eerste organisatie waarin we leerden leven: het gezin. In het gezin werden we persoonlijkheden, creëerden we onze gewoontes en het vormde ons basale karakter. Het is daar waar onze eerste ervaringen werden geschreven in zand en waar de blauwdruk voor ons volwassen leven werd gelegd. Het is in deze eerste jaren waarin we ons hechtten aan onze primaire verzorgers, bij wie we ons veilig en geborgen voelden, en die toestonden dat we ons later van hen wilden losmaken, en voortgaan en experimenteren in ons leven. Komend van deze veiligheid en geborgenheid, kunnen we de vrees van het onbekende verdragen en de veilige haven verlaten. En het is vanuit deze goed vervulde rollen van verzorgende moeder- en bemoedigende vaderfiguren, dat we voortgaan in een gelukkig leven en worden tot vrije, volwassen en verantwoordelijke personen. Als onze verzorgers op de juiste wijze onze essentie hebben weerspiegeld, kunnen we onszelf gaan ervaren als een voortgaand proces van zijn en worden. Open voor wat er komt. Voortdurend in wording. Maar aan de ander kant: te veel bescherming of te veel aanmoediging, te weinig veiligheid, te veel angst, te veel verwachtingen, verstoren dit subtiele proces van individuele groei en leiden tot 'gaten' en 'fixaties' in het karakter. De stroom van worden komt tot stilstand en het karakter wordt gestold, statisch of zelfs rigide (figuur 16.1).^[5]

We begrijpen steeds meer van dit proces van individuatie en de onbewuste effecten ervan op het volwassen leven. Het bepaalt bijvoorbeeld diegenen die we kiezen om lief te hebben, en het schetst alvast in krijtlijnen de strijd en moeilijkheden die we moeten overwinnen in onze meest intieme relaties.^[6,7] Want in ons liefdesleven kiezen we onbewust degenen die onze basale imprint weerspiegelen. De levendigheid van de verliefdheid is de reflectie van deze basale imprint: nu hebben we de ware gevonden. Degene die ons ten diepste begrijpt. En de tijd lijkt stil te staan. Alles is perfect. Maar als de romantische liefde verdwijnt, wat altijd het geval zal zijn, en werkelijke liefde



Figuur 1.1 Cynefin domains.

op haar plaats komt, dan staat een aardig karwei voor ons klaar. Liefde is een werkwoord, wordt wel eens gezegd. We moeten tot een diep(er) begrip van onszelf komen om liefde te kunnen geven en ontvangen. We moeten 'groeien' om een volwassen relatie te kunnen bouwen die levendig, gelukkig en vervullend is. Onze relatie met onze partner biedt ons een tweede kans om de gaten in ons karakter te helen, de fixaties in onze groei in beweging te brengen, en de aspecten van onze essentie waaraan voorheen niet werd tegemoet gekomen tot leven te brengen.^[8] Niet iedereen volstaat hiervoor, uiteraard. Alleen waar liefde haar essentie heeft getoond, zullen we willen investeren in zo'n fundamenteel transformatief proces.

Precies hetzelfde speelt zich af in het sociale veld van een organisatie. In de interactie met anderen, al kibbelend met elkaar en om elkaar gevend, herhalen we onbewust onze primaire rollen. En de organisatiecontext biedt ons eveneens (zoals onze relatie) een tweede kans om onze diepere obstakels te overwinnen en naar het veld van mogelijkheden en wording terug te keren. Niet alleen door oppervlakkig, aanpassingsgericht leren, maar ook door het soort leren dat ons terugbrengt naar onze basale imprint en ons een glimp gunt van wie we in oorsprong zijn. Dit verbindt ons opnieuw met onze essentie. En het is de leider, niet de manager, die een gevoel heeft voor dit mystieke proces van diepgaand leren. En het is precies deze kwaliteit die ons tot leiders aantrekt. Die hen veelbelovend maken, en dat is wat oorspronkelijk wordt bedoeld met het woord 'charisma'. Namelijk de gave van een heilige geest. Leiders zijn charismatisch omdat ze de essentie van het diep menselijke kennen, en de capaciteit hebben het tot leven te brengen in een groep of een persoon. Ze bemoedigen ons door te gaan met een lang vergeten droom.

Diep leren

Volgens ons kan het leven in een organisatie dus worden gezien als een voortduring van het leven in het gezin waarin we zijn opgegroeid. Dit omvat onze relatie tot een

moeder en een vader als de primaire bronnen voor de vorming van onze basale imprint, en, later, als een gevolg hiervan, de ontwikkeling van de rollen die we vervulden in het gezin naar onze jongere of oudere broer(s) en zus(sen). Ten tweede is de ontwikkeling tot een vrije, verantwoordelijke en gelukkige persoon volgens ons gerelateerd aan de gevoelens van primaire veiligheid en zekerheid ('holding'), en tegelijkertijd aan de toestemming om de ouderlijke banden te doorbreken en het onbekende alleen en onverschrokken tegemoet te kunnen treden. Experimenteren en de wereld daarbuiten ontdekken. In het delicaat balanceren hiertussen zal onze essentie, onze vitaliteit, onze blijheid, ons geluk, onze levendigheid, onze nieuwsgierigheid, onze wil, onze kracht en woede, onze liefde blijven voortbestaan in haar pure vloeiende vorm. Als de delicate balans wordt verbroken echter, wat altijd zal gebeuren, worden beschermingsmuurtjes opgetrokken, en zullen bepaalde delen van de essentie nooit volgroeien en bloeien in ons volwassen leven. Ze blijven achter als 'gaten', als onaffe essentie.

En we voelen ons boos, schuldig of verveeld of passen ons eenvoudig aan, en vergeten onze droom. Dit is wat er is. Hetzelfde gebeurt in organisaties. Als gevolg van (over-)aanpassing, hebben we de neiging om ons terug te trekken, en wordt de werkplek tot een saaie, weinig inspirerende omgeving. Met eindeloze vergaderingen, steeds herhalende thema's, keer op keer. Het sociale contact verlies zijn essentie. Het biedt nog wel de 'holding' en veiligheid waar we allemaal diep naar verlangen, en onze managers proberen ons weliswaar tot 'excellence' aan te zetten en ons aan te moedigen onze grootste dromen te vervullen, maar er lijkt geen benzine in de motor aanwezig te zijn. We horen wel de toon, maar niet meer de muziek. Alles wordt mechanisch, of we 'acten out', gaan doen-doen-doen, verzinnen heroïsche projectjes en alles wordt gigantisch hectisch en brandt ons op. Omdat essentie niet kan worden 'gemanaged', wat de meeste moderne en verleidelijke managementtechnieken ook mogen beweren. Het gaat allemaal om zijn, niet om intelligente instrumenten of slimme activiteiten. Training, opleiding en coaching kunnen nooit substituten zijn voor aandacht, liefde en ruimte die ontbreekt in organisaties en waar het unieke stevast wordt gegeneraliseerd.^[10] Handelingen worden tot 'activiteiten' en verliezen (op den duur) de potentie en impact die 'acties' kunnen hebben. Hier maken leiders en AI radicaal verschil. De beweging start vanuit het menselijke van de relatie waarin men zich begeeft. Men trekt zich niet terug, of zoekt naar een substituut voor essentie (een inspirerende cursus of coach), maar gaan naar het hart ervan. AI vraagt je weer te dromen. In open contact te treden. Je verlangens te laten spreken, los van alle banden. En leiders zijn bovendien essentie. Ze praten er niet óver, het is in hun wezen. En door hen kunnen we het weer gaan zien of voelen, er opnieuw contact mee maken, tegen de achtergrond van onze eigen imprint.

We zien dit proces van individuatie (van wording en rijping) dat doorloopt in het volwassen leven als een diep en betekenisvol leerproces van deconstructie en reconstructie. Afbraak en opbouw. Groei en vernietiging. Shiva. Want het is het valse zelf, de teruggetrokken aspecten van het ego en/of het tactisch manoeuvreren van het calculerende ik dat expliciet gemaakt moet worden, om het te kunnen vervangen door authentieke gedragingen. De respons die men werkelijk wil geven, als uitdrukking van je essentie. We denken dat in dit proces twee basale gevoelens een rol spelen. Het ene is de sirenenzang van de veelbelovende levendigheid, de herovering van vitaliteit, de lonkende droom. Dit is wat we Eros zouden willen noemen. Het is het kloppen van het liefdevolle hart. We voelen onze vermogens, waartoe we sterk worden aangetrokken. AI doet een groot appèl op dit gevoel. Door de waardering van de positieve kern wordt het vitale gewekt, kan de essentie bloeien, komt een droom tot leven. Het andere is daaraan tegengesteld. Het is een ongemakkelijk gevoel, een gestolde hapering, een gebrek aan vertrouwen of zelfs angst. Het lijkt alsof, om de essentie te kunnen leven, iets moet worden opgegeven, moet worden geofferd. Alsof iets, of een deel van mij, moet sterven. Dat is wat we Thanatos zouden willen noemen. Laten gaan om vrij te worden. Diep leren cirkelt tussen deze twee toestanden, in fasen op diepere en diepere niveaus. Het een kan niet zonder het andere. Ze zijn als Yin en Yang. Zijn één. Hierin zit een groot verschil met AI. Het positieve en het moeizame, de essentie en het valse zelf, leren leven en leren loslaten, ze zijn onvermijdelijk aan elkaar gekoppeld en in wezen niet verschillend. En het is in dit proces dat de leider een vitale rol speelt. Voorzien in de veiligheid en inbedding die noodzakelijk is, en de aanmoediging om de eerste, aarzelende stapjes te nemen in een nieuwe, vreemde wereld. Om durven los te laten en weer vrij te worden. Om in het moeizame schoonheid te herkennen. Naar lawaai te leren luisteren. Om weer werkelijk in contact te komen met zichzelf en de wereld. Dat is waarom we dit de contactzone noemen (figuur 16.1).

Verderop in dit artikel gaan we in op hoe leiders praktijken van essentie creëren. Om hiertoe te komen gaan we eerst nader in op vier lagen van betekenisvol, diep leren. Het start met bewustzijn van de context, vervolgt met relationeel leren, gaat verder met postverbaal leren en eindigt met existentieel leren. In gewone woorden: we moeten weten in welke situatie we ons bevinden, ons werkelijk met de ander leren verbinden, leren vertrouwen op een hoger perspectief en tot slot dit alles durven loslaten.

Contextueel leren

Een van de dingen die leiders laten zien is hoe belangrijk het is om met beide benen op de grond te staan. Om realistisch te zijn. Kijk naar de werkelijkheid zoals die is, niet meer en niet minder. Volgens Collins^[1] accepteren succesvolle organisaties de feiten, zowel binnen als buiten de organisatie. Hieraan kunnen we toevoegen: accepteer de

feiten in het nu. De feiten zoals ze hier-en-nu zijn. Omdat, als onze waarnemingen vooral op eerdere ervaringen zijn gebaseerd, de neiging bestaat om al het nieuwe uit te sluiten. Door naar de werkelijkheid te kijken als een herhaling, wordt het een herhaling. We zijn meestal geneigd naar onze innerlijke projectieschermen te kijken (onze interpretaties, classificaties, categorisaties) in plaats van naar de werkelijkheid 'daarbuiten'. Deze werkelijkheid buiten kan zeer dynamisch en complex zijn, kan ons verwarren of overweldigen. Echter, als we in staat zijn om in contact te blijven met deze complexiteit, ambiguïteit en subtiliteit van vragen en uitdagingen die de werkelijkheid ons aanbiedt, kan een transformatie plaatsvinden. We beginnen te beseffen dat het leven altijd over verandering gaat, voortdurende variatie en beweging; en dat dit de mogelijkheid biedt een overvloed van mogelijkheden te verkennen. In dit proces verkrijgen we een beter inzicht in de buitenwereld, in onszelf en in de organisaties waarin we werken, door ons referentiekader te onderzoeken, te verruimen en ons handelingsbereik te verbreden. De veelvoud van keuzes biedt ons de mogelijkheid bewust in persoonlijke relatie met het leven te staan. Zich verhouden tot het leven wordt dan meer een kwestie van schoonheid of waarachtigheid dan een kwestie van effectiviteit. De werkelijkheid in haar volheid zien, is kijken door de bril van persoonlijke keuze. Keuzes zijn feitelijk altijd al persoonlijk, en de schoonheid van elke keuze weerspiegelt de wijze waarop men in de wereld durft te staan.

Relationeel leren

Een tweede ding dat leiders laten zien is dat leren in de kern relationeel is. Zoals een enkel woord geen betekenis op zich heeft, maar zijn betekenis ontleent aan de context van een zin, en muziek niet kan worden teruggevoerd op het groeperen van noten in een rij, zo kan een enkel individu nooit alleen leren. Het is in het 'er-tussen' van de relatie waarin het scheppen van betekenis plaatsvindt. Om dit te laten gebeuren is het nodig om het verschil in een relatie te erkennen en je eraan over te geven, in plaats van het te problematiseren of te ontkennen, zoals zo vaak gebeurt.^[1] De dingen die we het meest afwijzen in onszelf of anderen, is vaak hetgeen ons het meest te leren heeft. Om de ander als een Ander te zien^[12] en de uniciteit van de ander te waarderen, voorbij aan de instrumentele behoeftigheid of het meer/minder spel van de sociale vergelijking. Het waarderen van verschil en ermee spelen, stelt de vraag naar hoe je je vrij kunt verhouden tot het verschil en tot de relatie. Ook hier zit een essentieel verschil met AI. Relationeel leren stelt onder meer de vraag naar macht en afhankelijkheid. Naar vertrouwen en controle. Naar teleurstelling en compassie. Naar afhankelijkheid en onafhankelijkheid. Het is in dit 'er-tussen' van de relatie waar een volwassen en authentieke vorm van interdependentie zich kan ontvouwen. Geen afhankelijkheid, geen onafhankelijkheid, maar wederzijdse (on)afhankelijkheid.

Postverbaal leren

Ten derde is er een manier van leren die verder gaat dan onze beperkte rationele of

cognitieve manier van begrijpen, en die verder kijkt dan onze onmiddellijke emotionele of lichamelijke behoeften. In deze manier van leren, is het begrijpen bijna altijd een gevolg van een activiteit. Het kan worden beschouwd als een grijpen naar en daarmee beperken van de werkelijkheid, en niet een uit zichzelf laten ontvouwen. Het is als gevolg van onze fundamentele dualiteit, onze voortdurende ongemak met onszelf, dat we 'in control' willen zijn en we ons naar ons doel haasten, maar als gevolg daarvan het 'kennen' nooit bereiken en halverwege beginnen te struikelen. Het ontvouwen van de essentie, echter, is zonder haast en gaat direct naar de kern als het stof is neergedwarreld. Dit is het verschil tussen kennis en kennen. De eerste is het gevolg van het opstapelen van activiteiten, veelal historisch en vaak verwarrend en tegenstrijdig. De tweede is simpel, geduldig, onmiddellijk, to the point en effectief. Het heeft grote schoonheid, of is schoonheid zelf. Hier bruist de vitaliteit, verrassing en enthousiasme, die ook we kennen van de AI-sessies. Bijna alle grote wetenschappers maken gebruik van deze preconditionele, postverbale manier van kennen. Socrates noemde het zijn 'daimon', zijn innerlijke stem. Voor anderen zoals Einstein en Bohr, betekende het in contact komen met hun verbeelding en intuïtie, wat als de juiste weg voelt. Wittgenstein noemt het de analoge taal van het lichaam. Welke taal we ook willen gebruiken, dit weten omvat duidelijk ons hele wezen (inclusief wat het lichaam weet), wat veel verder strekt dan wat met woorden, kennis en emotie kan worden begrepen.

Existentieel leren

De laatste laag van diep leren neemt ons nog een stap verder dan hetgeen we zojuist hebben beschreven. Het kan misschien een kleine stap lijken, maar het vereist een grote mate van moed. Nadat we onze intuïtie, onze innerlijke stem of onze verbeelding hebben leren vertrouwen, is de volgende stap dit alles los te laten, en zich over te geven aan het universum van niet-weten, om te ervaren wie we ten diepste zijn. Je kunt het een spirituele vorm van leren noemen, als je wilt, omdat het goed beschreven is door westerse mystici als St. Augustines, Ignatius van Loyola, meester Eckhart, of Boeddha en Rumi in niet-westerse religies. We doelen hier op het non-duale perspectief. Waarin ik en ander, moeite en vreugde, vorm en leegte van dezelfde aard, één zijn. Maar het gaat niet alleen over spirituele verlichting. Het gaat ook over het starten van een nieuw bedrijf, geloof hechten aan een nieuw idee, een radicaal nieuwe strategie, een mooie en opwindende toekomst samen. Het gaat over herkennen van de zijnsgrond van het bestaan: waarom besta ik, wie ben ik, wat is het doel van mijn leven? In bepaald opzicht is het de meest alledaagse, en tegelijkertijd de meest diepe vraag die men zich kan stellen. Doet het ertoe wat ik doe? Laat ik iets van waarde na? Maakt het verschil? Dit eenvoudig en diepgaand leren, stort ons volledig in het onbekende, in plaats van het struikelen, het klampen aan het bekende, het leven in de overlevingsmodus, als een eerbetoon aan het ware zelf en de uitdrukking van het verlangen om het leven vol te kunnen leven. Het is als jezelf laten vallen in de bodemloze

afgrond van het bestaan en ontdekken dat we al lang gedragen worden door het bestaan. Men moet leren sterven om te leren leven, zegt Seneca. Het is een moedig binnentreden in een existentiële angst, en ontdekken dat daarin een diepe transformationele kwaliteit verborgen ligt.

Praktijken van leiderschap

Volgens ons leven leiders hun essentie. In die zin zijn het mystici. Zij zijn ermee in contact en het toont zich in elk detail van hun handelingen. Het is niet wat zij zeggen of doen, tot op zekere hoogte, maar de manier waarop zij iets zeggen of doen. Vanuit de contactzone, in een rustige beweeglijkheid, vanuit vrije essentie. Zij hebben het sleutelen aan zichzelf, het *causa sui*-project zoals Spinoza het zo prachtig noemt, losgelaten, en zijn tot een andere ontologie, tot een andere zijnsorde toegetreden. Dit is waarom, denken wij, intelligente programma's zoals business process reengineering, total quality management, competentie management en andere modieuze instrumenten maar al te vaak niet werken in de handen van managers. Het is niet dat managers niet competent zouden zijn in het toepassen van deze technieken. Zij neigen er echter toe ze toe te passen op een niet-diepe manier, op een niet-diep niveau met een niet-diep doel. Het leidt tot nog meer gestolde praktijken waarmee organisatie al volgestouwd zitten. Zij missen de zijnshouding. Leiders creëren daarentegen praktijken waarin ruimte ontstaat waarin mensen in contact kunnen komen met hun eigen essentie en die van anderen. Het gaat hen niet om het instrument, dat is om het even. Eieren bakken, discussiëren, ruzie maken, elkaar erkennen en waarderen, een visie beleven, geloof hechten in elkaar, teleurstelling uiten, boekhouding doen, marketing bedrijven, successen vieren, elkaar begroeten, productiefouten bespreken, overleg met de OR. Dát maakt niet het verschil. Het gaat om het *hoe*, om cognitief, affectief en lichamelijk betekenisvolle relationele praktijken. De ene persoon heeft voorkeur voor praktijk A en iemand anders voelt zich meer op zijn gemak met praktijk B. De bottom line is echter dat elke praktijk leidt tot dezelfde essentie. Zij zijn als verschillende facetten van een diamant. In ons artikel 'Didactiek van de Liefde'^[10] beschrijven we vier essentiële praktijken: de praktijk van aanwezigheid, de praktijk van verbondenheid, de praktijk van nederigheid en de praktijk van discipline. We noemen het 'praktijken' omdat ze staan voor duurzame acties die voortkomen uit en resulteren in wederzijds betrokkenheid^[13] en die een eigen werkelijkheid creëren. Uiteindelijk zijn ze allemaal gemaakt van hetzelfde 'spul' wat het grote verschil maakt: laten we het Liefde noemen.

Elke van deze vier praktijken wordt makkelijk herkend door professionals, denken wij. Wij presenteerden dit framework aan een groep solution focused therapeuten coaches, trainers en managers tijdens een SOL-conferentie in Brugge in 2007. De eerste vragen die we aan de deelnemers stelden waren: 'Iedereen in tot op zekere hoogte een leider die medewerkers

kan begeleiden in zijn/haar persoonlijke ontwikkeling of persoonlijke groei. Welk van deze vier praktijken van de Didactiek van de Liefde – aanwezigheid, verbondenheid, nederigheid en discipline – past het meest bij jouw vermogens? Bij je sterke kant? En hoe tonen deze vermogens zich in jouw dagelijks gedrag? In welke situaties? We startten dus een onderzoek naar concrete situaties en (inter-)acties zoals die zich reeds in het professionele leven van de deelnemers voordeden. Een deelnemster vertelde achteraf dat ze zich door deze vragen competent voelde in dit veld van toch grotendeels onbekende concepten.

Praktijk van aanwezigheid

In de praktijk van aanwezigheid geven leiders aandacht aan wat er al is, precies ‘hier’ en precies ‘nu’, en door dit te doen nodigen zij anderen uit dit ook te doen. Iets kan goed zijn of slecht, mooi of lelijk liefdevol of agressief. Er wordt aandacht gegeven aan wat-is. Dat is het vertrekpunt. Een cliënt zei eens tegen haar therapeut: ‘Ik voel niks,’ waarop de therapeut haar vroeg: ‘Kun je dit ‘niks’ eens voor me beschrijven?’ Aanwezigheid vraagt om een open waarneming van wat is. ‘Without memory, without concepts, without desire,’ schrijft Wilfred Bion.^[14] Het gaat verder dan onze herinnering van hoe het altijd is geweest of hoe het meestal gaat. Het overstijgt concepten die enkele aspecten van de werkelijkheid insluiten, maar in dezelfde beweging andere aspecten uitsluiten. En het overstijgt het verlangen van hoe het zou moeten zijn. Aanwezigheid richt op wat er al is. ‘I no longer wished for things to be better,’ schrijft Augustinus in zijn Confessions, ‘because I regarded everything as part of a whole.’^[15] Leiders nodigen mensen uit om het harnas van professioneel rolgedrag in te ruilen voor een authentieke positie waarin ze werkelijk kunnen verbinden als collega’s, met klanten en anderen.

Praktijk van verbinding

In de praktijk van verbinding zijn leiders zich scherp bewust van het feit dat zij de ander nodig hebben. Carl Rogers schreef eens ‘It began to occur to me that unless I had a need to demonstrate my own cleverness and learning, I would do better to rely upon the client for the direction of movement in the process.’^[16] Een interdependente relatie maakt oprechte samenwerking mogelijk tussen twee autonome individuen. Het is co-creatie met gedeelde en niet met verdeelde verantwoordelijkheid. Verbinding betekent dat ik een eigen, onafhankelijk standpunt inneem, op enige afstand tot de ander, en autonoom de verbinding aanga. Het is dit onafhankelijke ‘voicing’ (stem geven aan het eigen geluid) wat leidt tot inclusie.^[17] Leiders ‘voicen’ hun ervaringen, gevoelens, gedachten. Zoals het kind in het sprookje over de kleren van de keizer verbaasd uitroept: ‘Maar hij heeft helemaal geen kleren aan!’ Als anderen contact maken met deze voicing, wordt het vaste weer vloeiend, kunnen nieuwe betekenissen worden gecocreëerd en kunnen geleidelijk aan nieuwe relaties ontstaan. Leiders zijn ook ten diepste verbonden met het grotere geheel: de gemeenschap, de wereld. Ze

zien het grotere plaatje als ze een kleine handeling doen, en als gevolg daarvan hebben ze een gevoel van verantwoordelijkheid, van plicht en soms van urgentie.

261

Praktijk van nederigheid

Nederigheid is misschien een ouderwets woord, maar het zegt wel precies wat we bedoelen. Leiders weten dat zij niet-weten. In die zin zijn ze nederig. Een terloopse opmerking kan een transformatief proces veroorzaken, waar een weloverdacht advies gebaseerd op uitgebreide studie en analyse geen enkel effect kan sorteren. Complexiteit heeft een voortdurende en vernieuwende dynamiek en kwaliteit. Die kan nooit worden 'gemanaged'. Wat eerst een mislukking lijkt te zijn, blijkt later een 'blessing in disguise', en wat aanvankelijk zeer succesvol lijkt, kan op den duur op ernstige teleurstelling uitlopen. Niet-weten is een wijs ding, zoals Socrates ons lang geleden al leerde. Leiders weten, om maar eens iets te noemen, dat ze het 'proces moeten volgen' en 'surfen op de golven van verandering'. Ze tonen respect voor de meervoudigheid en complexiteit van het leven, geven ruimte in verbinding en tezelfdertijd vertrouwen ze erop dat de dingen wel hun weg zullen vinden. Gevolg is dat men geen perfecte leider hoeft te zijn. Het volstaat om 'goed genoeg' te zijn, en er 'te zijn' voor mensen.^[18]

Praktijk van discipline

Discipline betekent dat je serieus neemt wat werkelijk belangrijk is voor je in het leven, en dat je daarvoor gaat. Vrije keuzes maken en volledige verantwoordelijkheid ervoor nemen. Het betekent ook je realiseren dat het leven niet oneindig is. Leiders laten het zien als ze wekelijks op de productievloer verschijnen, ook in tijden waarin het extreem druk is. In discipline leert je dat in elke herhaling een kans zit om in contact te treden met je vrije wil. Het is nooit hetzelfde. Discipline moet niet worden verward met zelf opgelegde verplichting of dwang. Perfectionisten handelen vanuit normatieve kaders, wat leidt tot neurotisch lijden, los van essentie en liefde. Discipline is veel subtieler, zorgzamer en intelligent, omdat het verbonden is aan de vrije wil, het ongemak dat daarmee gepaard gaat alsook het belang om de poging vol te houden om potentie te realiseren. Dit is wat Nietzsche noemde de wil tot macht, heelwording.

Een tweede vraag die we stelden aan de deelnemers was: 'Welke kwaliteit brengt deze (jouw) praktijk in jouw leven en het leven van anderen?' Deze vraag wordt in het 'gesprek' een aantal keren (onveranderd) gesteld, waarmee de ander wordt uitgenodigd diepgaand te onderzoeken wat er werkelijk toe doet: wat raakt het hart van je werk als professional? Deze herhaling en onvoorwaardelijke aandacht van de ander nodigt de deelnemer uit het zelfonderzoek vol te houden en het onderzoek naar de essentie van de praktijk te verdiepen. Een deelnemster ontdekt hierin dat haar praktijk van discipline haar ondersteunt om haar volledige potentieel als persoon en professional tot uitdrukking te brengen. Zij valt in het onderzoek samen met zichzelf. Voor

anderen wordt het onderzoek op een bepaald moment zwaar, of zelfs vervelend, maar ze voelen dat het de moeite waard is of zelfs vitaal om vol te houden. In deze fase komen we bij de waardering van onze inspanning en de moeite die we moeten doen, en daarmee kunnen we verantwoordelijkheid nemen voor ons leerproces en wording. Dit bewustzijn raakt het hart van de praktijk van discipline.

Discipline vereist dus moed.^[19] Elke praktijk, aanwezigheid, verbondenheid en nederigheid, vereisen hun eigen soort moed: de moed om in de levende ervaring te verblijven, de moed om verbonden met anderen te zijn, om de interactie aan te gaan en te leren vanuit een authentieke positie van niet-weten. Dat kan gepaard gaan met een zeker gevoel van ongemak, met het unheimische weten dat er iets, een overtuiging, ervaring, gezichtspunt, geen stand kan houden en dus losgelaten moet worden. Een weten van vernietiging, dat we eerder Thanatos hebben genoemd. We willen weerstand bieden, worden rusteloos of angstig. We beginnen een discussie op metaniveau, in plaats van op de plek der moeite te verblijven en door te gaan met precies hetgeen het ongemak heeft veroorzaakt, en te ontdekken dat exact hier, op deze plek de poort naar de essentie kan worden geopend.

Conclusies

Alle vier de praktijken zijn op de een of ander manier met elkaar verbonden en verwijzen naar eenzelfde werkelijkheid, eenzelfde eenheid, eenzelfde essentie.

De laatste vraag die we de deelnemers stelden is: 'Voortbouwend op je sterkte, op je voorkeur, welke praktijk is voor jou uitdagend en kun je wellicht bereiken door voor te bouwen op de kwaliteit(en) van de essentie?' Deze vraag nodigt deelnemers uit te onderzoeken welke praktijk hun vermogen om in contact te treden met essentie kan versterken. Aanwezigheid kan het gevoel van verbondenheid versterken, zodra we ons meer en meer bewust worden van de ander in het hier en nu. Een deelnemer deelde zijn ervaring van diepe verbondenheid met zijn voorouders en creëerde daarmee verbinding in het hier en nu met de overige deelnemers. Zijn verbinding werd tot gezamenlijke verbinding en maakte het als een kwaliteit van essentie tastbaar. Verbinding kan bijdragen aan nederigheid, als we ons realiseren dat co-creatie niet gemanaged of gecontroleerd kan worden. Dat maakt beelden en verwachtingen van en over elkaar realistisch. En vice versa: nederigheid kan ons vermogen te verbinden verhogen als we de labels, stereotyperingen, oordelen loslaten. Nederigheid kan bijdragen aan de praktijk van discipline als we aandachtig worden voor de kleinste verschillen. Als subtiliteit zijn intrede doet, en de schaal van verandering naar een manifestatie in het hier en nu wordt gebracht. Discipline en nederigheid kunnen ons vermogen om aanwezig zijn in het moment vergroten, etc. Het belangrijke punt is dat de deelnemers vertrekken vanuit de kwaliteit van hun eigen praktijk, en vandaar uit

In dit artikel stellen we dat we geboren worden met essentie, en dat het nog steeds daar is, in of voor onze basale imprint. Wachtend op ons om bevrijd te worden. We denken dat we een leven leven om deze essentie te kunnen leven – op welke manier dan ook. Samen met onze partner, onze kinderen, onze vrienden en in ons professionele werk. Het proces van individuatie en wording stopt geenszins als we ‘volwassen’ zijn en beginnen met werken en ons gaan wijden aan onze carrière. Ook daar hebben we de ander nodig om in wording te blijven, verder volwassen te worden, tot rijping te komen. Zoals onze partners onze essentie spiegelen in onze relatie, een tweede kans creëren om te voorschijn te komen en in een nieuw vormveld nieuwe vorm(en) te vinden, zo bieden organisaties ons ook een tweede kans om op verschillende niveaus te leren. Daarvoor is positieve aandacht essentieel, dát is de grootste verdienste van AI. Anderen kunnen onze ware natuur spiegelen en onze dromen wakker roepen: ‘Als jij je licht laat schijnen, geef je onbewust anderen de permissie hetzelfde te doen,’ zegt Marianne Williamson.^[20] Maar een proces van individuatie, van rijping en volwassen wording, is meer dan dromen alleen. Het voegt in die zin een dimensie aan AI toe. Het vergt inspanning, toewijding en moed om grenzen te verleggen en het vreemde tegemoet te treden. Dromen en draken gaan hand in hand, en niet alleen in sprookjes. Wie grote dromen heeft, zal ook grote angsten moeten overwinnen.. Als de prins(es) is wakker gekust, is het verhaal niet ten einde. Ook de draken vergen (hun) vorming. Worden tot jezelf is een reis van de held. In die reis kunnen we thuiskomen. Terug naar en voorbij het begin. Dat is wat leiders weten en dat is wat zij doen en daarom zijn zij nodig in ons professionele leven. En iedereen kan een leider zijn. Manager of niet. Elk mens.

We shall not cease from exploration
And the end of all our exploring
Will be to arrive where we started
And know the place for the first time
T S Elliot

De website van de organisatie laat aanzienlijke personeelsreducties zien, veel meer dan de aantallen die de consultant aan het begin van het project heeft vermeld.

En om het nog erger te maken: niet alle auteurs gebruiken deze termen in dezelfde betekenis.

Vergelijk de opmerkingen van Masselink elders in deze bundel: Appreciative Inquiry gaat over een alternatief handelingsrepertoire ten opzichte van het bestaande en het doel is het creëren van een generatieve theorie die zich niet richt op het verklaren van

fenomenen in het verleden of heden, maar het anticiperen op de mogelijkheden in de toekomst. Zie ook Bushe: 'The purpose is to create a new and better future.'^[1]

Deze bijdrage is gebaseerd op vooral schriftelijke bronnen over Appreciative Inquiry. Dat betekent dat de kanttekeningen die ik af en toe bij deze methode plaats eerder aantonen dat de (academische) discussie erover nog niet uitgekristalliseerd is dan dat ik zelf beperkingen heb ervaren in de praktijk; de bijdragen van ervaringsdeskundigen elders in deze bundel laten zien dat creativiteit en wendbaarheid bijdragen aan het succes van de methode.

Dit baseer ik op het begrip *heliotropic* van Cooperrider,^[2] de neiging van menselijke systemen om analoog aan planten naar het zonlicht, in casu toekomstbeelden te groeien. Vergelijk ook Bushe: 'Many people have pointed out that it is impossible to get people to collectively change the future if they don't have hope and that to some extent hope is born out of discovering that we share common images of a better team, organization or world.'^[1]

Eros, kind van Poros (god van overvloed) en Penia (armoede), van rijkdom- en armoedebewustzijn.