

Generatief leiderschap in teams en groepen

Petra VAN DE KOP

INLEIDING In 2011 las ik in *Business Spirituality Magazine* een artikel waarin Paul de Blot met Ivo Callens in gesprek gaat over generatief leiderschap (Callens, 2011). Het artikel fascineerde mij, omdat generatief leiderschap een handvat leek te bieden om met teams en groepen vernieuwing en innovatie op gang te brengen, bij complexe vraagstukken waar we op dit moment in onze samenleving voor staan. En dat is waar ik mij als systemisch coach en adviseur mee bezighoud. Denk aan vragen als: hoe kunnen we binnen de zorg de mens echt centraal stellen? Of: hoe maken we als gemeente meer gebruik van groen en natuur binnen ons nieuwe zorg- en welzijnsbeleid? Kenmerkend voor deze vragen is dat oude manieren van samenwerken en organiseren niet meer werken, oplossingen nog bedacht moeten worden en een enkele stakeholder niet de wijsheid in pacht heeft. En dat vraagt anders waar-

nemen, denken, voelen en doen: van mensen en organisaties op alle niveaus, in het gehele systeem.

In 2013 volgde ik het Generative Leadership Programme (GLP), om te ontdekken hoe ik generatief leiderschap kan gebruiken in mijn werk met teams en groepen rond duurzaamheidsvragen en transitieprocessen. In dit artikel reflecteer ik, aan de hand van het kompas van generatief leiderschap, op mijn leerproces. Met een praktijkvoorbeeld laat ik zien hoe ik generatief leiderschap gebruik om met teams of groepen duurzame antwoorden te genereren op de complexe maatschappelijke uitdagingen waar we op dit moment voor staan.

MIJN ONTWIKKELINGSWEG Als kind wist

P. van de Kop is systemisch coach en adviseur vanuit haar eigen bureau te Wageningen. Website: www.kopcoaching.nu. Actuele training: www.plattelandskracht.nl. E-mail: petra@kopcoaching.nu.

ik al vroeg dat ik 'later' iets wilde gaan doen met de natuur. Ik was veel op een boerderij bij ons in het dorp. Ik hield ervan om mee te helpen in het ritme van de seizoenen, om te spelen in het bos en uren te wandelen met onze hond. Ik hield van de compleetheit, de verbinding en het één zijn met iets waar ik wellicht naar verlangde: een groter geheel. Al vroeg was ik geraakt door hoe wij kennelijk met onze aarde omspringen. En toen ik in 1984 - ik was toen twaalf - Thea Beckmans *Kinderen van Moeder Aarde* las, wist ik het: ik wilde bijdragen aan een gezonde aarde.

Ik studeerde aan de Wageningen Universiteit duurzame landgebruikssystemen. Daar leerde ik denken en waarnemen vanuit het geheel. Ik leerde kijken naar natuurlijke systemen en naar onze leefomgeving. Ik leerde de verbanden zien tussen het ontstaan van landschappen, landgebruik, bodems, gewassen en planten. En ik leerde schakelen tussen groot, klein, voorgrond en achtergrond. Ik kreeg als het ware een bril aangereikt om door te kijken, leerde analyseren als een buitenstaander.

Vervolgens werkte ik jaren als adviseur, maakte mooie plannen en gaf adviezen. Mijn werk werd gewaardeerd, maar voor mij was het leeg. Ik was gefocust op resultaten en op de wereld, maar ik was er zelf geen deel van. Mijn focus lag tot dat moment vooral op wat ik kon en wat ik deed - vaak ook op wat anderen van mij verwachtten - en minder op wie ik was of wat mij energie gaf. Doordat mijn lichaam in deze periode vastliep, werd ik mij ervan bewust hoe sterk ik gefocust was geweest op mijn mentale en emotionele vermogens, en hoe weinig ik mij nog

bewust was van mijn lichaam en mijn innerlijke bron.

Er volgde een periode van persoonlijke ontwikkeling. Wie ben ik en waarom ben ik hier? Wat heb ik de wereld te bieden? En vanuit waar draag ik dan bij? Ik ging steeds meer ontdekken en voelen wie ik ben. En leerde er steeds meer te 'zijn', in plaats van te 'doen'. In deze periode veranderde ook mijn visie op duurzaamheid. Ik herinner me nog een lezing van Herman Wijffels en Irene van Lippe-Biesterveld (2006) over natuurlijk leiderschap, waarin zij zeiden: 'Duurzaamheid is het herstellen van relaties.' Relaties met jezelf, met de mensen om je heen en met de natuur. Dat bracht mij op de gedachte: ja, dat is duurzaamheid voor mij. Daaraan wil ik bijdragen.

Ik besloot mij verder te verdiepen in de menselijke kant van duurzaamheid. Wat is er werkelijk nodig voor vernieuwing en ontwikkeling? En wat vraagt dat van mijzelf? Ik volgde diverse opleidingen en trainingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap, (team)-coaching en systemisch werk. Ze vormden puzzelstukjes in mijn zoektocht naar het ontdekken en vormgeven van mijn rol in het bijdragen aan duurzame vernieuwing.

GENERATIEF LEIDERSCHAP Aan de hand van generatief leiderschap kon ik een aantal van de genoemde puzzelstukjes in mijn bijdrage aan duurzaamheid integreren. Opeens vormde het feit dat ik mij heb verdiept in het analyseren van onze leefomgeving, het functioneren van teams en groepen en in persoonlijk leiderschap, een logisch geheel. Generatief leiderschap integreert vier componen-



PRAKTIJK EN PROFESSIONALISERING

ten, elk met een eigen leiderschapscompetentie.

- *Globe*. Omgevingsbewustzijn ofwel verbinding met het grotere geheel.
- *Het*. Resultaatgericht focussen ofwel focus op levende thema's en behalen van resultaten.
- *Ik*. Persoonlijk leiderschap opnemen ofwel verbinding met de eigen verantwoordelijkheid.
- *Wij*. Kwalitatieve interacties genereren ofwel verbinding met elkaar.

Deze componenten zijn systemisch verbonden op vier niveaus (fysiek, emotioneel, mentaal en spiritueel). De componenten en niveaus vormen samen een grondplan van zestien competenties (zie tabel 1).

Een centraal principe van generatief leiderschap is voor mij het dynamisch (leren) balanceren met je aandacht in dit generatieve veld van mogelijkheden. In feite gaat het steeds om contact maken: met levende thema's, jezelf, elkaar en het

grotere geheel. Waarnemen met al je zintuigen en erbij zijn, ofwel gewaarworden, voelen, denken en verbonden zijn met het grotere geheel of het universum. Natuurlijk is het niet mogelijk om aan alle vier de componenten tegelijkertijd aandacht te geven, laat staan op vier niveaus. Maar ze zijn allemaal wel even belangrijk en tegelijkertijd in werking. Het kompas van generatief leiderschap helpt je te beseffen waar je met je aandacht op gericht bent, een eventuele onbalans te herkennen en dynamisch te gaan balanceren tussen alle niveaus. De kern van generatief leiderschap is de plek van waaruit je dit alles doet: vanuit wie je in wezen bent, je innerlijke bron.

KWALITATIEVE INTERACTIES Generatief leiderschap is, samen met Theory U (Senge e.a., 2004; Jaworski, 2012; Scharmer, 2010; Scharmer & Kaufer, 2013) en systemisch werken (Stam, 2012; Kaat & De Kroon, 2013), de kern gaan vormen van mijn werkwijze bij duurzaamheidsvragen

| | Ik zelfverantwoordelijkheid (persoonlijk leiderschap opnemen) | Wij interpersoonlijke sensitiviteit (kwalitatieve interacties genereren) | Het resultaten behalen (focussen op levende thema's) | Globe omgevingsbewustzijn (context genereren) |
|-------------------|---|--|--|---|
| Fysiek | fysiek gewaar zijn ('awareness') | interacties structureren, energieveld genereren | fysiek vormgeven (product, belichamen) | fysiek tijd en ruimte vormgeven, universele energie genereren |
| Emotioneel | voelen ('emotions') | affectief proces begeleiden | motiveren | emotioneel klimaat en atmosfeer beïnvloeden |
| Mentaal | denken ('consciousness') | proces van kennisdelen | inhoud geven | betekenis geven |
| Spiritueel | bezielen, present zijn ('spirit') | in interactie gaan met alles wat is | vanuit het geheel zien | zingeven, verbinden vanuit universeel bewustzijn |

Tabel 1 Generatief leiderschap: grondplan van de componenten en de niveaus waaraan aandacht gegeven kan worden (Callens, 2013).

en transitieprocessen.

In de volgende casus schets ik vijf belangrijke lessen uit mijn ervaring met het toepassen van generatief leiderschap binnen de 'community of practice' (CoP) van het Stedennetwerk Stadslandbouw (zie www.stedennetwerkstadslandbouw.nl).

CASUS Het Leerlab Gemeenten & Stadslandbouw is een CoP van gemeentelijke professionals uit vijftien gemeenten die met elkaar zoeken naar manieren om stadslandbouw in hun gemeente te stimuleren. Wat deze professionals bindt is een gemeenschappelijke urgentie en de ambitie om daar samen oplossingen voor te genereren (Adringa & Reyn, 2014).

Stadslandbouw is voor deze professionals een middel om verschillende (beleids)doelen te realiseren. Denk aan het versterken van de regionale economie, gezondheid van mensen, een betere sociale cohesie in wijken (door buurttuinen) of het terugdringen van voedselkilometers (waardoor de CO₂-uitstoot vermindert).

Dat geeft al aan dat stadslandbouw een complex onderwerp is. En dit speelt zich ook nog eens af in een complexe, veranderende context: die van gemeenten en samenleving in transitie. Burgers en ondernemers nemen steeds vaker het heft in eigen hand en gemeenten zoeken naar een nieuwe rol.

Binnen deze CoP zoeken de deelnemers vanuit de aanwezige ideeën, ervaringen en creativiteit naar een vernieuwende aanpak. Om in die complexe context (Globe) met elkaar (Wij) en individueel (Ik) resultaten te boeken (Het), is het belangrijk focus aan te brengen.

Les 1: identificeer en focus op levende thema's

Een van mijn belangrijkste inzichten tijdens het Generative Leadership Programme was de kracht van het werken met levende thema's, volgens de methode van themagecentreerde interactie (TGI; Callens, 2007). Een thema zorgt voor focus en helpt te heroriënteren vanuit het geheel. Het samen onderzoeken van thema's zorgt voor ruimte (uitzoomen) en kwalitatieve interacties, en heeft een enorme transformatieve kracht. Bij complexe vraagstukken spelen echter altijd verschillende thema's door elkaar heen.

In het Leerlab Gemeenten & Stadslandbouw bleek dat deelnemers heel gemakkelijk allerlei belangrijke onderwerpen identificeren. Zo'n onderwerp wordt echter pas een levend thema als alle aanwezigen erbij betrokken raken. In de praktijk komt de focus op een gemeenschappelijk thema (en daarmee de verdieping en vernieuwing) meestal niet vanzelf tot stand. Dan verlopen de interacties willekeurig en blijft de uitwisseling oppervlakkig. Als begeleider let ik erop dat de groep scherp krijgt wat de levende thema's zijn en samen bepaalt waarop gefocust wordt. Een goede formulering van het thema draagt bij aan de kwaliteit van de interactie (Wij). En daarmee versnelt het ook het leerproces en het ontwikkelen van nieuwe inzichten rond het thema (Het).

Les 2: zorg voor een goede samenstelling van de groep

Generatief leiderschap werkt in het hier en nu met de groep, en met de levende thema's die daar spelen. Er is binnen generatief leiderschap, voor zover ik heb onderzocht, geen specifieke aandacht



GOED GEFORMULEERD THEMA

- Kort en helder.
- Sluit aan bij taal en kennis van de deelnemers.
- Sluit niemand uit en kwetst ook niemand.
- Niet te smal (ruimte voor ideeën).
- Niet te breed (focus).
- Raakt een gevoelige snaar.
- Opent, werkt explorerend en maakt nieuwsgierig.

Bron: Callens (2007).

voor de vorming van de groep. In het Leerlab Gemeenten & Stadslandbouw hebben we geleerd dat het voor het op gang brengen van vernieuwing en ontwikkeling belangrijk is om vooraf goed stil te staan bij de samenstelling van de groep. Wie zijn er nodig om het vraagstuk goed te verkennen? Alleen met ambtelijke professionals uitwisselen levert onvoldoende vernieuwing op.

Daarom proberen we zoveel mogelijk het 'systeem van betrokken spelers' rond de tafel te krijgen. In de praktijk doen we dit door elke bijeenkomst een praktijksituatie van een van de deelnemers te bezoeken, waarin het centrale thema speelt. We werken op locatie en betrekken belangrijke spelers (zoals ondernemers, initiatiefnemers, burgers en onderwijs) om samen het thema te verkennen. Zo brengen we, ook in een landelijke CoP van ambtelijke professionals, toch het systeem aan tafel. Juist het uitzoomen naar spelers die normaal niet in beeld zijn, geeft nieuwe invalshoeken.

Hoe belangrijk dat is, leerde ik in 2012 als medeorganisator van een landelijke con-

ferentie over Plattelandsontwikkeling. We werkten met 250 mensen twee dagen volgens de principes van Theory U aan het ontwikkelen en verdiepen van ideeën en samenwerkingsverbanden voor het Platteland van de Toekomst. De deelnemers waren heel enthousiast over de werkwijze; er ontstond veel energie en er werden nieuwe ideeën ontwikkeld.

Toch leverde deze conferentie maar beperkt blijvende resultaten op, doordat de echte Wij ontbrak. Mensen kwamen uit alle hoeken van het land als deelnemer naar de conferentie, werkten allemaal in plattelandsontwikkeling, maar deelden geen concrete praktijken met elkaar; het waren losse Ikken.

Bij Kracht van Salland, een gebiedsproces volgens Theory U in een concreet plattelandsgebied, was dit anders. Hierbij kwamen levende thema's op tafel, waarbij de aanwezigen in het hier en nu echt betrokken waren. Mensen voelden de urgentie en werden aangesproken op hun verantwoordelijkheid. Ter plekke ontstonden ideeën die leidden tot concrete nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden. Het belang van het bij elkaar brengen van de juiste groep om generatief leiderschap ten volle te laten werken, is dus belangrijk.

Les 3: bewust worden van manieren van waarnemen is een krachtige informatiebron

Als de levende thema's benoemd zijn en de groep gevormd, kunnen de groepsleden het thema met elkaar gaan onderzoeken. Dan gaat het erom dat de wijsheid van de groep gebruikt wordt en de diversiteit aan talenten, capaciteiten, ervaringen en ideeën ingezet wordt. De eerste

stap is dat iedereen in de groep zich bewust wordt van de eigen waarneming rond het thema.

Wat is feitelijk de situatie en wat zie (of download) ik door mijn mentale modellen (Senge, 2004)? Wat neem ik eigenlijk voor 'waar' aan? Wat denk ik, wat voel ik en wat doe ik automatisch? Iedereen geeft betekenis aan zijn waarnemingen. En die betekenis is niet altijd gelijk aan de betekenis die de ander geeft. Het kompas van generatief leiderschap helpt om in het hier en nu bewust te zijn van waar je aandacht op gericht is en hoe je aanwezig bent in contact met anderen en je omgeving (zie tabel 1).

Het onderzoeken van de verschillen en overeenkomsten in waarneming rond een thema is vaak een spannend proces. Je komt elkaar tegen bij ieders grens; contact betekent confrontatie. Daar waar het verschil samenkomt (bijvoorbeeld wat betreft energie, verlangens of belangen), wordt het spannend en voelt het vaak als conflict. In groepen zie ik dat verschillen veelal worden gemedend. Oordelen (gesloten 'mind'), cynisme (gesloten hart) en angst (om kwetsbaar te zijn) staan het verkennen van verschillen in de weg. Dan blijven de deelnemers losse Ikken en ontstaat er geen verbinding in de groep.

Ook hier ligt een belangrijke rol voor de begeleider: de 'holding space' creëren om open en raakbaar te zijn. Juist daar waar het spannend wordt. Dan kan werkelijke verbinding ontstaan (Wij), evenals een gedeeld en gevoeld besef van wat er aan de hand is rond het thema (Het), als onderdeel van de grotere context (Globe). Dit is de basis voor 'commitment' ofwel het nemen van verantwoordelijkheid voor de situatie.

Les 4: genereer antwoorden op de situatie vanuit waarneming in het hier en nu

Uiteindelijk is de essentie van generatief leiderschap om samen, vanuit het diepere gezamenlijke besef over het thema of de situatie, nieuwe manieren en antwoorden te genereren op de situatie. Dat begint voor ieder individueel met de vraag: wat vraagt dit van mij? Wat is mijn vermogen om antwoord te geven op de situatie en wat ik waarneem? Of, zoals Ivo Callens het tijdens het GLP formuleerde: wat is mijn 'responsibility' of 'ability to respond' in de situatie?

Systeemopstellingen zijn een krachtig instrument dat ik met deelnemers van Leerlab Gemeenten & Stadslandbouw heb gebruikt om thema's en de eigen rol in relatie tot een thema te onderzoeken. De opstellingen geven de deelnemers een andere blik op wat er speelt, zowel in de boven- als in de onderstroom, in relatie tot een thema. Ze maken zichtbaar waar 'hefbomen' zitten voor verandering en zetten vaak een innerlijke beweging bij de deelnemers in gang (Van de Kop & Veldstra, 2014).

Vanuit het niet-weten, het contact met je innerlijke bron en het grotere geheel, dienen zich nieuwe antwoorden of ideeën aan. Gebruik maken van stilte, terugtrekken in de natuur en simpelweg tijd nemen voor individuele reflectie, helpt om tot nieuwe inzichten te komen. Maar ook door heel bewust waar te nemen in het hier en nu: wat denk ik, wat voel ik en wat doe ik? Wat geeft mij energie en wat kost mij energie? Daar ligt de kans om bij je bron te komen (De Leeuw & Van de Kop, 2012). Present zijn, in ieder moment, in het hier en nu. De Ik komt tot uitdrukking in interactie.



tie (Wij) en rond thema's (Het) binnen een bepaalde context (Globe).

Les 5: gebruik passende werkvormen

Tijdens het Generative Leadership Programme heb ik steeds veel lichtheid en ruimte ervaren in het samenwerken. In de werkvormen die we gebruikten, was er een afwisseling tussen werken op en met de vier niveaus: fysiek, emotioneel, mentaal en spiritueel. Dit geeft toegang tot zowel bewuste als onbewuste informatie, en het houdt de energie van de deelnemers op niveau.

In CoP's rondom inhoudelijke onderwerpen, maar ook als ik teams begeleid bij verandervragen, is de verleiding vaak groot om op het mentale niveau te blijven werken; dat is wat we immers meestal gewend zijn. Maar zoals Einstein al zei: problemen kun je niet oplossen op het niveau waarop ze zijn ontstaan.

In de CoP Stadslandbouw maken we daarom bewust gebruik van werkvormen die de fysieke, emotionele, mentale en spirituele niveaus aanspreken. Voorbeelden zijn ervaringsgerichte oefeningen, gebruik van verbeeldingskracht, creatieve werkvormen en systemische opstellingen.

Daarnaast houden we balans tussen structuur en vrijheid in het proces. Te veel structuur doodt de creativiteit. Te weinig creëert onzekerheid, angst, verdediging en vermijding. Er is dan ook te veel ruimte

voor het focussen op andere thema's. Ook wat dat betreft is het, als begeleider, dynamisch balanceren.

TOT BESLUIT Voorafgaand aan mijn deelname aan het Generative Leadership Programme had ik twee wensen: ten eerste wilde ik de basisprincipes van generatief leiderschap leren kennen, ervaren en toepassen. Ten tweede wilde ik mijzelf en anderen (nog) beter leren sturen bij ontwikkelprocessen. Wat beide wensen betreft, heb ik veel ontvangen.

Mijn ervaringen met het toepassen van generatief leiderschap in de praktijk heb ik in dit artikel beschreven. Door generatief leiderschap ben ik mij nog bewuster geworden van hoe ik zelf waarneem en hoe ik de interactie aanga. Tijdens het GLP ben ik me meer gaan verbinden met anderen, wanneer contact als confrontatie voelde. Daar waar het verschil samenkomt, waar het spannend wordt, ben ik mijzelf blijven inbrengen vanuit mijn openheid en mijn bron.

Daardoor opent zich een nieuw veld van mogelijkheden. Niet alleen bij mijzelf, maar ook bij de ander. Er ontstaan werkelijke verbindingen en 'commitment'; dat is waar duurzaamheid voor mij begint. Van in je eentje worstelen met ingewikkelde uitdaging en complexiteit, naar contact maken en samen zoeken en leren van proberen en organisch ontwikkelen en vernieuwen.



LITERATUUR

- Andringa, J. & Reyn, L. (2014). *Tien stappen voor een succesvolle community of practice*. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, Programma Duurzaam Door.
- Callens, I. (2007). *Generative leadership. Over leven en leren in een turbulente wereld*. Utrecht: Centre for Generative Leadership.
- Callens, I. (2011). *Ivo Callens in gesprek met Paul de Blot over generatief leiderschap*. *Business Spiritualiteit Magazine*, 12-22.
- Callens, I. (2013). Generative leadership: het transformatieve leiderschapsconcept van de themagecentreerde interactie (TGI). In Schneider-Landolf e.a., *Handboek themagecentreerde interactie (TGI)*. Amsterdam: Tonnelier.
- Jaworski, J. (2012). *Oorsprong: de innerlijke weg naar kennis*. Zeist: Christofoor.
- Kaat, S. & Kroon, A. de (2013). *Systemisch adviseren. De organisatie als levend systeem*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Kop, P. van de & Veldstra, W. (2014). Interview met Wout Veldstra over maatschappelijke opstellingen en stadslandbouw. *Hellinger Magazine*, 22-23.
- Leeuw, G. de & Kop, P. van de (2012). *Ik maak het verschil: medewerkers als instrument in mensgerichte dienstverlening*. Diepenheim: IVT Ontwikkeling.
- Scharmer, O. (2010). *Theory U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.
- Scharmer, O. & Kaufer, K. (2013). *Leiden vanuit de toekomst: van ego-systeem naar eco-systeem*. Zeist: Christofoor.
- Senge, P., Jaworski, J., Scharmer, O. & Sue Flowers, B. (2004). *Presence: een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.
- Stam (2012). *Vleugels voor verandering*. Groningen: Noorderlicht.
- Van Lippe Biesterveld, I. & Wijffels, H. (2006). *Visie op natuurlijk leiderschap*. Toespraak voor ondernemers en managers uit de financiële advieswereld. Internet: www.natuurcollege.nl.