

Leiderschapsontwikkeling (10): Interview met Manfred van Doorn

'A Hero's Journey'

'Bijdragen aan een verdere verrijking van het innerlijke en sociale leven. Bouwen aan een ecologie van betekenis waarin we zorg voor de ziel, voor elkaar en voor onze leefomgeving voorop stellen.' Dat noemt Manfred van Doorn als zijn doel. We bespreken zijn uitgesproken opvattingen over leiderschapsontwikkeling.

Karin Derksen

In de themareeks over leiderschapsontwikkeling - waarin we zoeken of er zoiets als 'oud' en 'nieuw' leiderschap bestaat en hoe we leiderschap ontwikkelen - mag Manfred van Doorn niet ontbreken. Hij is een veelgevraagd spreker op congressen en begeleidt nationaal en internationaal veel organisaties bij leiderschapsontwikkeling.

We interviewen Manfred van Doorn in zijn atelier met boekenkasten die helemaal gevuld zijn met films. Manfred heeft het grootste particuliere filmarchief van Nederland. Dat hij in de kracht van film gelooft, komt gelijk tot uitdrukking als hij vraagt of hij het interview mag filmen. Manfred trekt even keurig zijn vest aan, slaat zijn vlinderdas om en lijkt volkomen op zijn gemak terwijl de camera loopt; ik als interviewer iets minder. Manfred noemt zichzelf een activist op het gebied van duurzaamheid. Hij ventileert een zeer uitgesproken en normatieve mening over leiders. Dit wordt hem niet door alle organisaties in dank afgenomen. Als trainer merkt hij dat hij, door zijn uitgesproken mening, niet in elke organisatie (meer) welkom is. Manfred vertelt boeiend en kleurrijk. Al pratend over leiderschapsontwikkeling spreekt hij over helden, sprookjes, de crisis, een moreel kompas, moed, yoga en nog heel veel meer. Hij jongleert van het ene uiterste naar het andere. In dit artikel leest u over het model voor leiderschapsontwikkeling dat Manfred ontwikkelde. Hij vertelt welke leiders we de komende tijd nodig hebben, hoe paradoxen een rol spelen voor leiders en hoe hij film gebruikt voor de ontwikkeling van leiders. Het artikel besluit

met een korte concrete opsomming van ideeën voor leiderschapsontwikkeling.

Het heldenperspectief

In het gesprek valt op dat Manfred veel voorbeelden aanhaalt van 'grote leiders' zoals Mandela, Clinton, Ellen Johnson Sirleaf en Gandhi. Op de

Double Helix model: een toelichting

Niveau 0 Universaliteit

De mythologische onderlaag die het fundament van het model vormt.

Niveau 1 Simplificiteit

Ons gedrag wordt (deels) gestuurd door onze behoeften.

Niveau 2 Sensationaliteit

De manier waarop we de wereld waarnemen en onze driften ons voortstuwende en zich gaandeweg transformeren naar drijfveren.

Niveau 3 Maximaliteit

Ontwikkeling van competenties, kracht en macht. We leren de basisprincipes van leidinggeven.

Niveau 4 Relationaliteit

Sublimatie van sociale vaardigheden, waardoor we aan teams en leidinggevend leiding kunnen geven en we bewegen van eigenbelang naar gemeenschappelijk belang.

Niveau 5 Complexiteit

We integreren tegenstellingen, worden steeds meer waardevrij. Ons ego is over het hoogtepunt heen, waardoor we steeds meer dienen kunnen zijn aan het grotere geheel.

Niveau 6 Simplexiteit

We stijgen boven onszelf uit en overzien de (trage) veranderingsprocessen in de cultuur, we geven ons daaraan over én dragen er medeverantwoordelijkheid voor.

Niveau 7 Perplexiteit

Ontwikkeling van het mystieke bewustzijn. Tegenstellingen lossen op, we worden één met wat we waarnemen.

Manfred van Doorn



Manfred van Doorn werd door Vrij Nederland een van de meest invloedrijke managementtrainers van Nederland genoemd. Dat komt deels door zijn werk met de top van de Nederlandse overheid en het bedrijfsleven, deels door zijn inspirerende manier van lesgeven: met krachtige beelden uit films en documentaires. Ook heeft Manfred hoge impact door zijn vernieuwende standpunten over de noodzakelijke maatschappelijke veranderingen in de richting van wat hij 'een Ecologie van Betekenis' noemt. Recent schreef hij *Het Wiel Opnieuw Uitvinden - cycli en niveaus van leiderschap*. Hierin beschrijft hij het Double Healix model, dat de basis van zijn narratieve psychologie is. Samen met zijn zoon Victor van Doorn schreef hij *This Is The AND - de toekomst voor beginners*.

Op dit moment werkt Manfred van Doorn met zijn team aan MovieLearning, een digitale leeromgeving voor ontwikkeling van leiderschap, gebaseerd op duizenden inspirerende en positieve gedragsvoorbeelden.

vraag of hij de leider als 'held' ziet, antwoordt hij bevestigend en schetst hij ons de 'hero's journey' om uit te leggen hoe hij de ontwikkeling van leiders ziet. 'De held komt uit voor zijn (of haar) mening. Hij geeft zijn visie, ook als die afwijkt van de algemeen heersende ideeën. Als hij weerstand ondervindt blijft de held natuurlijk standvastig en keert zich tegen de heersende macht. Dan wordt hij ofwel vermoord (ontslagen) ofwel op de proef gesteld. Als hij volhardt dan is de gemeenschap (organisatie) hem uiteindelijk dankbaar voor zijn getoonde moed.'

Deze 'hero's journey' zien we terug in het 'Double Healix' (helix + healing) model van Manfred voor leiderschapsontwikkeling. Hij noemt het 'een opwaartse spiraal naar heelheid' (zie figuur 1). Als we geluk hebben zit in ons leven, naast fysieke groei, geestelijke rijping. Het model beschrijft een cyclus die we vele malen in ons leven doorlopen, in kleinere en grotere vorm. Na elke cyclus is er iets veranderd. Door die continue verandering bereik je steeds een hoger niveau van bewustzijn en ontstaat er een spiraal omhoog. Een korte toelichting op de '7+1 niveaus' staat in het kader 'Double Healix Model'. Manfred verbindt deze spiraal met paradoxen, waarover later meer.

Ik vraag Manfred hoe het 'helden paradigma' zich verhoudt met de ideeën over gedeeld leiderschap, die steeds meer terrein beginnen te winnen. Voor Manfred gaat leiderschap ook steeds meer over samen. Leiders helpen teams om samen de richting te vinden, in plaats van dat zij de richting bepalen. Leiders zijn meer helper, ondersteuner en verbinder. Hij noemt als voorbeeld de topman van Google, Eric Schmidt, die tegen zijn team zegt dat ze maar met een visie moeten komen en dat hij het daarna wel uitdraagt. Dit sluit aan bij de ontwikkelingsspiraal, waarin leiders zich ontwikkelen naar de niveaus 4 en hoger. Daarin gaat het steeds meer over samen, over gedeelde belangen, je dienend opstellen, je ego aan de kant kunnen schuiven. Manfred voegt nog toe dat hij een afname van leiders ziet. Hij noemt thuiszorg als voorbeeld waarbij managementfuncties overbodig zijn geworden. Dat vindt hij een goede ontwikkeling. Op het waarom zijn we niet ingegaan, maar wellicht omdat daardoor mensen meer worden uitgenodigd en gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen in hun ontwikkelingsspiraal. Leiders belemmeren hun medewerkers misschien soms in die ontwikkeling.

Ondertussen bekruipt mij een gevoel dat dit misschien allemaal wel erg zweverig is. Helden in verhalen en films en de heldenreis als stappenplan voor leiderschapsontwikkeling, op weg naar heelheid? Ik kan dat moeilijk rijmen met (top) leiders en bestuurders in organisaties. Daarop zegt Manfred:

'Ik zie de laatste jaren heel veel leiders die goed kunnen goochelen met de dingen die ik belangrijk vind. Er is een steeds grotere groep die mediteert of aan yoga doet en dat heel gewoon en noodzakelijk vindt om tot maximale prestaties te komen.'

Op de website van Manfred lees ik reacties van deelnemers uit overheidsorganisaties en bedrijfsleven, vaak niet de minsten, en daarin zie ik dat regelmatig de woorden 'praktisch' en 'heel toepasbaar' worden genoemd. Dus in het programma zelf wordt waarschijnlijk de heldenreis uit het Double Healix model wel heel concreet en duidelijk aan de dagelijkse praktijk van leiders verbonden.

Manfred zegt zelf: 'Het is helemaal niet zweverig. Dingen doen waarvan we eigenlijk, als we eerlijk zijn, al weten dat het niet goed is, dat is zweverig.' Hij noemt als voorbeeld dat we jarenlang bewust gloeilampen maakten die niet zo lang meegingen en veel energie verbruikten, zodat we de consumptie stimuleerden, terwijl we al wisten dat dit veel duurzamer kon. Daarmee belanden we bij het punt dat leiders moed nodig hebben.

Moed en een moreel kompas

Als we vragen wat er nu en de komende jaren nodig is aan leiders en leiderschapsontwikkeling

antwoordt Manfred direct: 'Moed.' Goede leiders zijn naar zijn idee in staat om goed te kijken, luisteren en voelen. En als zij signalen opvangen dat er iets niet klopt, dat ze die signalen dan bespreekbaar maken en daarvoor gaan staan. Daarmee moet je jezelf als leider soms buiten de gevestigde orde durven plaatsen en dat vraagt moed. Je maakt als leider een keuze en daar ga je volledig voor. Dat is, zoals het heldenverhaal al liet zien, soms ook bijzonder eenzaam. Die keuze maak je op basis van een moreel kompas. Dat hebben we momenteel volgens Manfred heel hard nodig en hij steekt tijdens het interview zijn visie, waarden en normen niet onder stoelen of banken. We noemen een paar van zijn ideeën. 'We moeten veel meer verantwoordelijkheid nemen voor onze leefomgeving. Sympathiek zijn voor de dieren om ons heen. We moeten uit het model van productiedwang stappen, want daarmee raken we steeds verder in de problemen. Geef iedereen een basisloon en vul dat aan op basis van de sociaal maatschappelijke toegevoegde waarde die iemand levert met zijn werk.'

Manfred benadrukt ook dat het veel meer gaat om 'zijn' dan om 'worden'. Dat is een interessante gedachte als we spreken over leiderschapsontwikkeling. Bij ontwikkeling gaan we toch vaak uit van 'worden', of onderweg zijn van de ene situatie en fase naar de volgende situatie en fase. Manfred zegt: 'Zijn en worden staan wat mij betreft met elkaar op creatieve spanning: door aanwezig te zijn in het nu, kun je beter naar de lange termijn kijken. Een gezonde manier van Zijn maakt vanzelf een gezonde manier van Worden mogelijk. In zekere zin zijn ze hetzelfde.' Manfred lijkt continu westerse en oosterse wijsheden en filosofieën met elkaar te verweven. Hij schakelt moeiteloos van het ene uiterste naar het andere en verbindt ze steeds met elkaar. Het herkennen en omgaan met paradoxen is dan ook een belangrijk onderdeel van zijn aanpak. Manfred beschrijft met het machtskruis de basisaspecten van leiderschap, die zowel opgaan voor de persoon als de organisatie. Hij noemt het 'de ruggengraat van het Double Helix model' (zie figuur 2).

Het machtskruis beschrijft de basisaspecten van leiderschap en kent twee dimensies. De horizontale as gaat over engagement en de verticale as over machtsuitoefening.

Engagement

Engagement kent de 'selling' kant, waarin je actief probeert om mensen te motiveren, te stimuleren, te empoweren, enthousiast te maken voor je ideeën. Aan de andere kant, met 'buying', vraag je om hulp, zeg je 'we hebben je nodig', luister je goed en stel je je kwetsbaar en veel passiever op.



Figuur 1. De ontwikkelingsspiraal van het Double Helix model (Van Doorn, 2010).

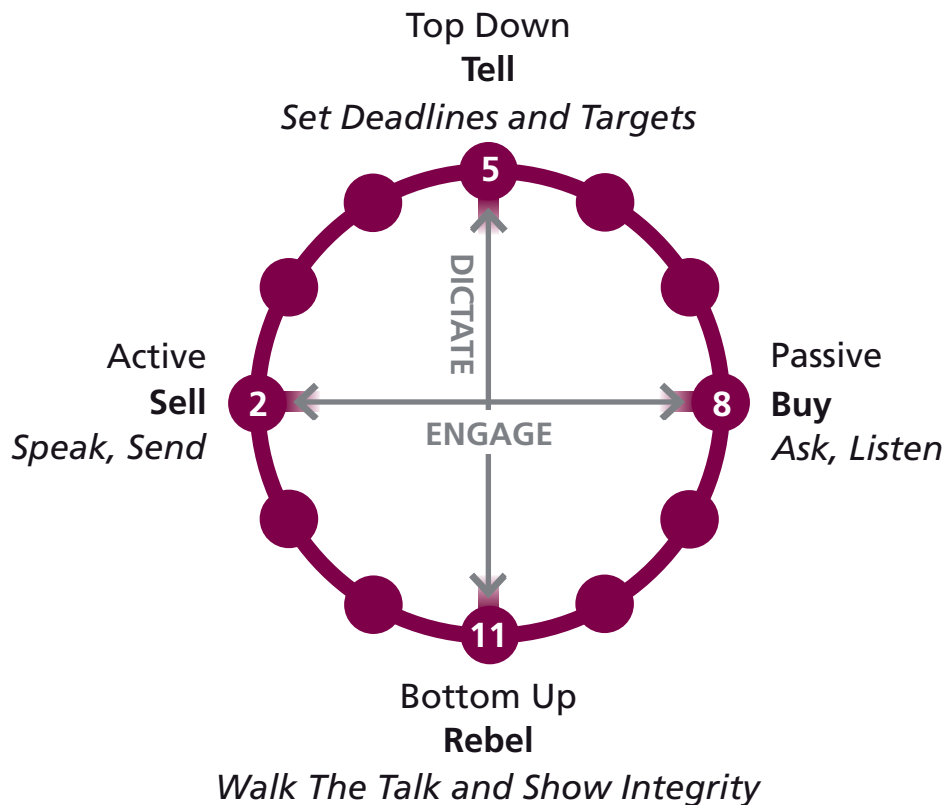
Machtsuitoefening

Top down vertel je de medewerkers wat ze moeten doen, hoe ze dat moeten doen, wat de deadlines zijn en onder welke condities ze het werk moeten uitvoeren. Aan de andere kant, met bottom up, volg je je innerlijke stem, je eigen bewustzijn en je doet wat je zegt, ook als dit indruist tegen de heersende mening of status quo, je bent integer.

Als leider zul je moeten leren bewegen in dit machtskruis. Manfred illustreert wat hij precies bedoelt, aan de hand van een stukje film over Nelson Mandela. Daarin zien we hoe Mandela beweegt in dat machtskruis als hij probeert om te gaan samenwerken met overheidsmedewerkers uit de tijd van het apartheidsregime. Nelson Mandela vult alle kanten uit het kruis in tijdens dat korte stukje film, met als resultaat dat alle medewerkers mee willen werken (zie: Het Wiel Opnieuw Uitvinden, pp. 36-37).

De paradoxen

In het gesprek plaatst Manfred vaak verschillende zaken tegenover elkaar en lijken ze voor hem beide 'waar'. Hij zegt bijvoorbeeld: 'Een mens is niet goed of slecht, we hebben ze beide in ons.' Of: 'We zijn niet slim of dom, we zijn het allebei. Er zijn zo enorm veel verschillende soorten intelligentie, dat iedereen wel ergens slim in is en minder slim in iets anders.' Een paradox is een schijnbare tegenstelling, waarbij beide uitersten van de tegenstelling 'waar' zijn.



Figuur 2. Het machtskruis (Van Doorn, 2010)

Manfred kijkt naar paradoxen als een creatief spanningsveld. Het omgaan met paradoxen geniet momenteel in onderzoeken veel aandacht, wellicht omdat in onze huidige toenemende complexiteit het aantal paradoxen ook toeneemt. We vinden het als mensen moeilijk om met paradoxen om te gaan. We zijn erg gewend om te denken dat er altijd één beste oplossing is, of één waarheid, en vinden het lastig om niet meer te denken in of het één of het ander, maar in én het één én het ander. De eerste kunst in het omgaan met paradoxen is de paradox te herkennen. Vaak zien we slechts één kant van de paradox en ervaren daardoor dus helemaal niet dat er sprake is van een paradox, aldus Manfred.

In het Double Healix model noemt Manfred zes paradoxen die verzoeningen zijn van de spanning tussen: orde en chaos, oorzaak en gevolg, opbouw en afbraak, divergentie en convergentie, verzakelijking en vergeestelijking en tot slot centrum en periferie. Manfred zegt over de paradox 'orde en chaos': 'Het is voor leiders de kunst om te vinden wat zij moeten regelen en wat zij moeten loslaten. Momenteel staat compliance hoog op de agenda, we moeten minder sjoemelen. Het is daarbij de kunst om ook weer niet alles te over-reguleren. De meesters in het omgaan met dit spanningsveld kunnen zowel sturen als loslaten.' Het woord 'double' duidt op de tweezijdigheid waarmee leiders continu worden geconfronteerd. 'Het is allebei tegelijk waar,

de ene en de andere kant.' Manfred zegt dat iedere stellingname per definitie ook het tegendeel oproept. Dus als je als leider sterk inzet op orde, roep je een tegenreactie op in de vorm van chaos. Zet je hard in op centraliseren in de organisatie dan zal er een tegenbeweging van decentraliseren ontstaan.

Leiderschapsontwikkeling

In het interview geeft Manfred, soms tussen de regels door en soms heel expliciet, concrete ideeën voor leiderschapsontwikkeling. Het zijn op zichzelf staande ideeën die we hier als afsluiting van het artikel op een rij zetten.

De Double Healix

Met zijn model en alle uitgewerkte informatie daarover biedt Manfred een rijke ondersteuning voor leiderschapsontwikkeling. Het geheel is echter ook complex. Het zijn nogal wat verschillende elementen die hij samenvoegt. De heldencyclus, de ontwikkelingsspiraal, de paradoxen en het machtskruis. Manfred schakelt daar moeiteloos doorheen in ons gesprek, maar ik heb het idee dat ik nog amper het topje van de ijsberg heb meegekregen. Hiermee werken in de praktijk vraagt denk ik wel enige studie en oefening. Manfred maakt hiervoor veelvuldig gebruik van film. Filmfragmenten worden afgepeld met behulp van de theorie. Zo maakt Manfred een concrete verbinding tussen zijn model en de dagelijkse praktijk.

Leren van film

Manfred maakt veel gebruik van film. Hoe anders dan middels de combinatie van beeld en geluid kun je een verhaal het krachtigst neerzetten? Hij zegt daarover dat film op een diepe laag ons bewustzijn binnenkomt. De interpretatie van filmbeelden biedt een mooi aanknopingspunt voor de dialoog. Hoe duidt de ene persoon een situatie en hoe duidt een ander diezelfde situatie? Wat zegt dat over de situatie en wat zegt dat over de persoon die de situatie interpreteert? Leaders leren vaak veel van rolmodellen. Film biedt bij uitstek de gelegenheid om rolmodellen te presenteren en daar van te leren. Manfred breidt de mogelijkheden van leren van film op dit moment uit. Hij bouwt een complete online leeromgeving waarin deelnemers op interactieve wijze van, met en door film kunnen leren (zie kader MovieLearning).

Langdurig leren in het werk

Manfred heeft goede ervaringen met programma's waarin hij leaders laat werken aan een urgent en complex organisatievraagstuk. Hij begeleidt leaders gedurende een langere periode, soms wel 4 jaar. De combinatie van leren in het werk, gedurende lange tijd maakt het krachtig. 'Daarin kun je leaders echt verder helpen in hun ontwikkeling en doorlopen ze meerdere ontwikkelingscycli en komen ze daarin naar een steeds hoger niveau.' De verbinding met het werk maakt Manfred door leaders cruciale, urgente werkopdrachten te geven. Die opdrachten zijn spannend, want er staat echt iets op het spel voor de organisatie. Bovendien zijn ze uitdagend, want de deelnemer heeft zich nog te ontwikkelen om dit tot een goed einde te brengen.

Ik vraag hoe deze aanpak en ervaring zich verhouden tot onze huidige tijd waarin alles snel moet en niet te veel mag kosten. Manfred bevestigt dat dit lastig is en zegt: 'We hebben ook een traject van vier dagen. Uiteraard kun je dan niet de verdieping realiseren die je in een traject van vier jaar realiseert, maar in die vier dagen brengen we een bewustzijn op gang en laten we deelnemers voelen en eerste stappen zetten, waarmee ze vervolgens zelf verder kunnen.'

Tot slot

In de auto terug naar huis bedenk ik dat Manfred lijkt te doen wat hij zegt. Hij gedraagt zich wel een beetje als een held. Hij toont moed, door zo ronduit voor zijn uitgesproken mening te gaan staan en zich daarmee tegen veel heersende opvattingen te keren. Hij zet door, ook al is hij daardoor niet meer in elke organisatie welkom. De held ontvangt dan vervolgens een enorme dankbaarheid; dat stadium heeft Manfred volgens mij helaas nog niet bereikt.

MovieLearning

MovieLearning is een interactieve digitale leeromgeving voor organisatieontwikkeling en management development op basis van filmbeelden en verhalen. De leeromgeving ondersteunt het gezamenlijk, in dialoog met elkaar, in beeld brengen van ons verleden, heden en toekomst. Op de website zijn duizenden voorbeelden te vinden van hoe in allerlei situaties verstandig en compassievol kan worden gehandeld. De fragmenten zijn geordend naar het Double Helix model. Wat het een echte leeromgeving maakt, is de interactiemogelijkheid. Deelnemers worden uitgenodigd hun eigen interpretatie van een film te delen. Ze kunnen eigen films, bijvoorbeeld van zichzelf, uploaden en daar feedback op vragen. Ze kunnen samen het verhaal van de organisatie bouwen door dat vast te leggen op film, etc. Deze leeromgeving is voorlopig bedoeld voor grotere organisaties, maar het streven is uiteindelijk om de leeromgeving maatschappelijk breed te kunnen inzetten.

Ik denk ook terug aan het interview met Marc Cornelissen de poolreiziger en duurzaamheidspionier, ook een soort van 'held'. Hoe verschillend beide mannen ook zijn, ik zie ook overeenkomsten. Beiden hebben duurzaamheid hoog in het vaandel staan en proberen daar op hun eigen wijze aan bij te dragen. Ze lijken daarmee ook in te roeien tegen nog veel bestaande opvattingen en aanpakken. In beide interviews gaat leiderschapontwikkeling deels om het leren van anderen, van voorbeelden, 'de held in het verhaal'. Beide interviews zijn zo enthousiasmerend en beeldend, dat ik die leiderschapontwikkeling wel voor me zie. Tegelijkertijd knaagt er diep van binnen ook nog ergens de vraag hoe het zit met de 'transferproblematiek'. We weten immers dat iets leren in een klaslokaal, in theorie, iets dat buiten ons eigen werk ligt, nog niet vanzelf wordt vertaald naar de dagelijkse praktijk. Hoe vaak komen we niet terug van een goede training op ons werk en gaan weer over tot de orde van de dag. Manfred maakt daar natuurlijk werk van door te werken met organisatieopdrachten. Maar onder druk van de huidige tijd biedt hij ook korte trainingen aan van vier dagen.

Dan mijmer ik nog even over de film van het interview. Ik ben licht bezorgd over hoe ik het er als interviewer heb afgebracht, want mijn doel was een interessant artikel schrijven en dat is denk ik toch echt iets heel anders dan een interessante film maken. ●



Dr. Karin Derksen is eigenaar van KADE leren-ontwikkelen-veranderen. Ze doet promotie-onderzoek naar 'ontwikkelruimte'. Ze is tevens redactielid van O&O. E-mail: k.derksen@kade-leren.nl
www.karinderksen.nl of www.kade-leren.nl