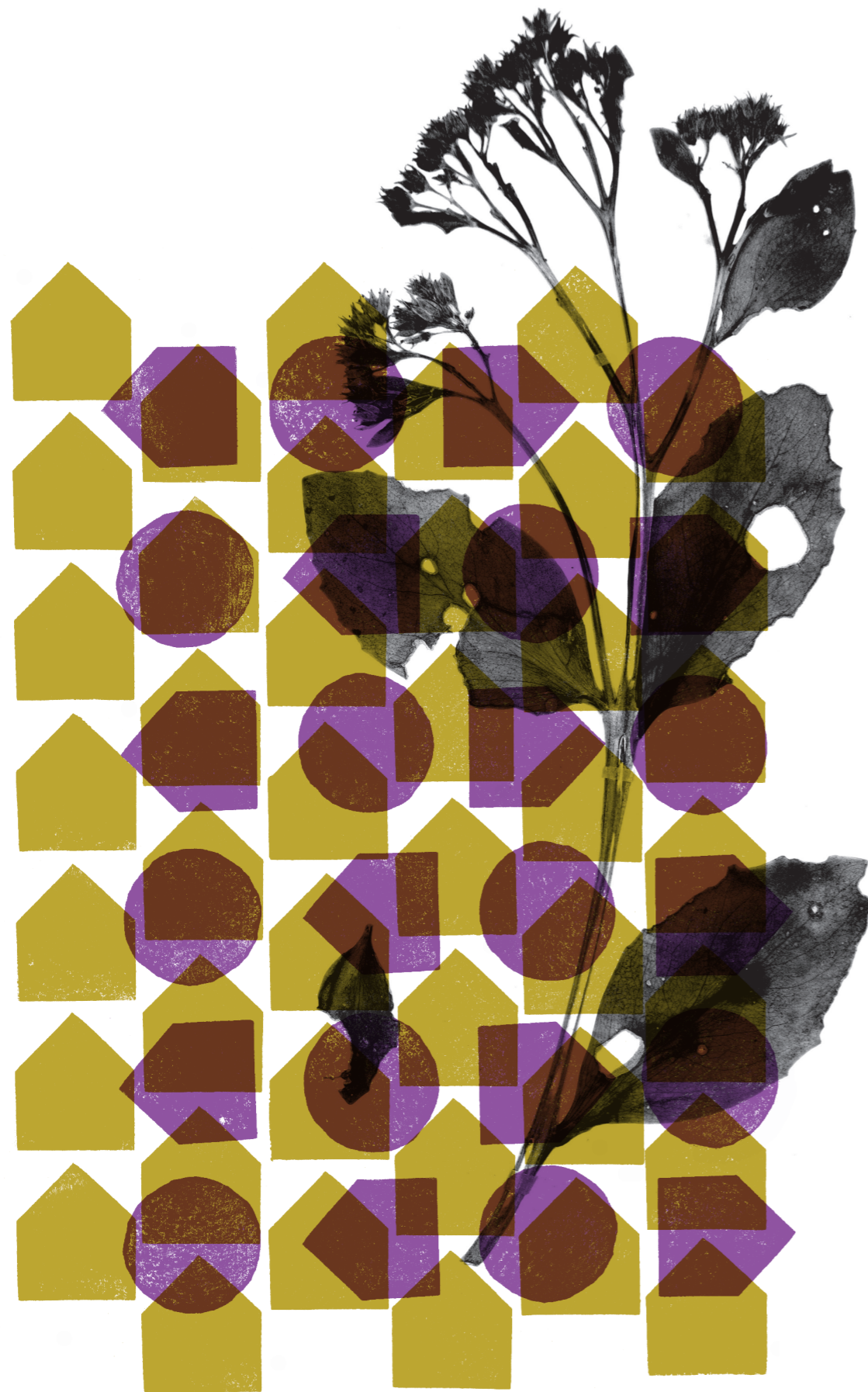


# Staging Leadership

**Een persoonlijk onderzoek  
rond leiderschap, zelf-  
sturing, en de spanning  
tussen vormgeven en  
laten ontstaan**

“Is it possible to reinvent organizations, to devise a new model that makes work productive, fulfilling, and meaningful? Can we create soulful workplaces – schools, hospitals, businesses, and nonprofits – where our talents can blossom and our callings can be honored?”

–Frederic Laloux, *Reinventing organizations* (2014)



### Het lectoraat Kunst en Professionalisering en de Baak: Een ontmoeting tussen werelden

Het begon met een samenkomen van twee werelden: die van het lectoraat Kunst en Professionalisering, via Bart van Rosmalen, over professionalisering en performatieve maakprocessen, en die van de Baak, over leiderschap en persoonlijke ontwikkeling. In de Baak zijn we bezig met 'the human side of enterprise', met leiderschap, niet alleen in de zin van 'hoe stuur ik anderen aan?', 'hoe stuur ik mezelf aan?' of anders gezegd: 'hoe krijg ik zeggenschap over mijzelf? Hoe kan ik mijzelf ontwikkelen om bij te dragen aan niet alleen een efficiënte, maar ook zinvolle en gelukkige organisatie?'

Deze vragen zijn zeer actueel in organisaties van vandaag. Organisaties moeten hun weg zien te vinden in een toenemende complexiteit. In een poging de complexiteit te hanteren raken organisaties verstrikt in protocollen en regels, maar deze blijken niet te werken, hebben eerder een averechts effect van kramp, verwarring en dehumanisering. In dit kader schreef Frederic Laloux het baanbrekende boek *Reinventing organizations* (2014). Laloux beschrijft een evolutionair proces van organisaties door de eeuwen heen, die steeds nieuwe antwoorden moeten

vinden om met de eisen van de veranderende context te leren omgaan. Hij doet daarin een toekomstvoorspelling: de blauwgroene (Teal) organisatie is een organisatie waarin *zelfsturing* de plaats van hiërarchie en vaste structuren inneemt. Het gaat in de Teal organisatie niet alleen om efficiëntie en effectiviteit, maar ook om een diepere verbinding met de context, met zingeving, en inspiratie. Authenticiteit en 'professionele eigenzinnigheid' staan daarin centraal. De vraag komt dan op: hoe ontwikkel je mensen richting deze nieuwe realiteit, waarin zij steeds meer op eigen kracht gaan functioneren? Wat betekenen deze nieuwe inzichten voor leiderschap en zelfsturing?

Mijn ontmoeting met Bart van Rosmalen en het lectoraat plaatste deze vragen in een voor mij bijzonder daglicht, want ook het lectoraat Kunst en Professionalisering is bezig met de ideeën die Laloux beschrijft in zijn *Reinventing organizations*. Ik leerde de wereld van de performatieve kunsten kennen als een prachtige en rijke metafoor voor het hele gebeuren rond leiderschap en zelfsturing: wat is de rol van de performer, en in hoeverre stuurt hij zijn publiek aan? Of is de performance in wezen een 'co-creatie' tussen performer en publiek? Waar haalt de performer zijn of haar kracht, inspiratie en invloed vandaan? Ongetwijfeld wordt de performer geïnspireerd door het publiek, en is dat een deel van zijn/haar 'gift' aan het publiek. Dus: hoe zit dat met sturen en gestuurd worden, leiden en volgen, betekenis geven en betekenis krijgen? Allemaal rijke beelden kwamen op uit deze ontmoeting.

#### Maitland Late

Bart en ik begonnen met een aantal 'Maitland Late sessies', waarin we deze thema's onderzochten. Een Maitland Late sessie mondt uit in een korte performance van een half uur, van 22:00–22:30, in het mooie Maitland Theater bij de Baak in Driebergen, voor deelnemers die daar een opleiding volgen. Deze performance krijgt vorm via de ontmoeting tussen een trainer van de Baak en een artiest. Bart is in zekere zin de spil, want hij brengt artiest en Baaker(s) samen, en 'regisseert' de sessie, brengt daarin dramaturgische aspecten aan, wat op zichzelf al een rijke context biedt voor allerlei ideeën rond leiderschap en performatieve kunsten. Zo is er 'het optreden' waar we naartoe werken, wat de avond richting geeft. Of 'de improvisatie', die het nodig maakt om je open te stellen voor wat er in het hier en nu gebeurt. Of 'de ontmoeting' tussen disciplines, waarbij luisteren, aftasten en experimenteren centraal staat.

We gaven deze ontmoetingen vorm op basis van 'bronnen'. Ieder nam voorwerpen, teksten, filmfragmenten en muziek mee, die hem of haar inspireerden. Soms wist je niet precies waarom, wist je zelfs niet of je bronnen wel iets met het gekozen thema te maken hadden. Dat werd in dialoog uitgezocht.

Zo heb ik gewerkt met violiste Esther Apituley, met tapdanseres Marije Nie en percussionist Marijn Korff de Gidts over het thema "betekenis geven", en met trompettist André Heuvelman in een aflevering die we noemden "De focus van de aandacht".

#### De spanning, het niet-weten, het 'erin stappen', de kwetsbaarheid

In haar reflectie schrijft Marije Nie het volgende over het voor mij misschien spannendste onderdeel van deze sessies. In dat onderdeel, dat het thema 'betekenisgeving' onderzocht, deden we een 'bewegingsimpro' voor het publiek, een soort gesprek zonder woorden via beweging, waarin Marije zich in haar bewegingen liet inspireren door mij en omgekeerd, en wij door de tevens geïmproviseerde muziek van percussionist Marijn en cellist Bart. We wisten niet wat deze interactie zou opleveren:

Na de voorstelling praat ik met een jonge man uit het publiek. Hij vertelt dat hij de vrije bewegingsimpro het spannendst vindt. Ik ben verrast, dat had ik niet verwacht. Voor hem was het helemaal ongrijpbaar en onvoorspelbaar. Een staat van betekenisloosheid, waar de spelers zich met energie doorheen bewegen. Als dan ook de grenzen van het speelveld overschreden worden (Marije verliet het podium en rende het publiek in) krijgt hij het gevoel dat alles zou kunnen gebeuren. Ik vind het mooi dat hij deze toestand van openheid en onzekerheid als positief ervaart.

Hierin staat niet alleen veel van wat dit met deze man uit het publiek deed, maar ook met mij. Ik werkte met mensen die gewend waren zich te bewegen, hun puur persoonlijke expressie te tonen voor een publiek, het publiek mee te nemen en in vervoering te brengen, en ik voelde aan den lijve de enorme kwetsbaarheid daarvan, en ook een begin van de kracht die daarvan uitgaat.

Het klinkt zo makkelijk, en het is zo populair: het 'niet weten'. Zelf belandde ik daar middenin. Ik ben iemand van woorden, teksten, beschouwingen en waarnemingen. Ik ben een denker, en door de tijd heen heb ik mijzelf steeds meer leren kennen als een voeler, als een sensitief persoon die waarneemt met al mijn zintuigen. Het bewegen, het 'erin stappen', heel letterlijk, is voor mij onbekend terrein. Mij overvalt in die beweging een groot gevoel van kwetsbaarheid, eigenlijk is het schaamte, en dat is niet vreemd want door 'erin te stappen', op het podium te gaan staan, maakte ik me zichtbaar, aantrekbaar bijna.

Bijzonder eigenlijk, dacht ik later, dat er een zekere schoonheid zit in iets helemaal niet kunnen en het dan toch doen, zoals bij mij het geval was in deze 'dans'. Want juist door mijn onbekendheid met bewegen op deze manier voelde ik de kwetsbaarheid ervan, waar ik die veel minder voel in de dingen die ik wél goed kan. Er is een zekere naaktheid, intensiteit en echtheid in iets doen wat je nog nooit eerder hebt gedaan.

Ik merkte in de 'dans' met Marije dat ik maar één ding kon doen, en dat was er helemaal voor gaan. Er helemaal in stappen. Niet denken, maar doen, geen reserve, maar me overgeven aan wat er gebeurde en zonder enige aarzeling handelen. Ik wist niet wat ik deed, of beter gezegd: ik wist niet wat ik zou gaan doen. Dat is een vorm van helemaal aanwezig zijn. Mijn denken bleek een manier om me te distantiëren, om een zekere afstand te houden tussen de mijzelf en de handeling. Maar daarvoor was hier geen tijd, want

Marije en de muziek waren te onmiddellijk voor gedachten. Later in mijn bed – ik bleef overnachten bij de Baak in Driebergen – overviel de schaamte me alsnog. Wat had ik precies gedaan? Wat waren de reacties van het publiek geweest? Ik wist het niet meer precies. Ik was er zodanig ingestapt dat ik weinig registratie had gehad van mijzelf en van het publiek, maar die registratie haalde zichzelf achteraf in.

Ik ervoer het belang hiervan voor leiders, want ook zij zetten zichzelf op het spel om anderen in beweging te krijgen, om invloed uit te oefenen en te inspireren. Dat voelt soms kwetsbaar. Kunstenaars laten zien dat als je iets helemaal doet, zonder reserves, in alle kwetsbaarheid en zichtbaarheid, je inspirerend bent. En zo leerde het me ook iets over (mijn eigen) zelfsturing, ofwel 'het leiderschap aan mijzelf': zelfsturing bleek voor mij niet 'controle over jezelf' te zijn, maar eerder 'overgave aan jezelf'.

### Staging Leadership

Voor mij waren de Maitland Late sessies radicaal andere onderzoeksbijeenkomsten dan de gebruikelijke. Hier werd alles angesproken: het denken, het lichaam, het bewegen en het voelen. Die rijke ervaring leidde

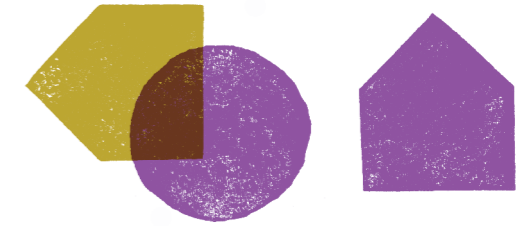
ons verder. Verschillende Baakers hadden met Bart Maitland Late Sessies gedaan, ieder vanuit een eigen invalshoek, allen gerelateerd aan Barts promotieonderzoek rond muzische professionalisering. Zij: Annelies Hoogcarspel, Caroline van der Linden, Michiel Res, en ik, en een nieuwe groep vanuit het HKU netwerk (Nirav Christophe, Patrick van der Hijden, Peter Rombouts, Carolien Oostveen, en Bart) besloten eens samen te komen in een nieuw en breder verband. We noemden deze samenkomst 'Staging Leadership'.

### Zelfsturing, vormgeven, en 'laten ontstaan'

Ook in Staging Leadership onderzochten wij het thema zelfsturing, een actueel thema dat ook in Laloux' *Reinventing organizations* centraal staat: Is het mogelijk om als groep, zonder leider, richting te vinden in het onderzoeken van een thema, en hoe gaat dat dan in z'n werk? Ik wist toen nog niet, dat dit thema veel raakvlakken heeft met mijn ervaringen tijdens Maitland Late.

Zelfsturing bleek niet eenvoudig. Zo ontstonden er meteen vragen over ons leiderschap: waren Bart en ik als initiatiefnemers niet te sturend? Wat zou er gebeuren als wij los zouden laten? Zou er een vacuüm ontstaan? Zou de groep spontaan initiatieven nemen, of zouden we op elkaar blijven wachten?

Zelf was ik benieuwd naar de werking van 'vormloosheid'. Je laat daarin – zonder enig idee vooraf – ontstaan wat zich ontvouwt, neemt een 'volgzame' positie in, aandachtig waarnemend wat zich ontvouwt. Net zoals tijdens de bewegingsimpro met Marije Nie: terwijl we bewogen ontvouwde de werkelijkheid zich voor onze ogen, we wisten niet precies hoe het zou lopen, maar we waren er wel deel van. Dat boeit mij, omdat ik in mijn werk en daarbuiten steeds weer de wijsheid van de natuurlijke orde tegenkom. Daarmee bedoel ik dat als je geen bedoeling hebt, geen idee vooraf, er vaak bijzondere dingen ontstaan, die een zekere wijsheid in zich dragen. En ik ontmoette kunstenaars, 'makers', die 'vormgaven'. De dialoog was: krijgt alles niet pas betekenis wanneer het gegoten wordt in een vorm? En: is mijn 'laten ontstaan' niet ook een vorm, hoe minimaal ook? Geef ik daarmee geen leiding of sturing? Hoe kunnen we het spanningsveld tussen 'vormgeven' of leiden en 'laten ontstaan' of volgen hanteren?



### Minimale vorm – maximale vrijheid

Terwijl wij navigeerden tussen vormgeven en laten ontstaan, ontstond tijdens die ontmoetingen een werkvorm die wij niet hadden kunnen voorzien. In de eerste Staging Leadership ontmoeting gebeurde er iets, wat de volgende ontmoetingen zou vormen: we liepen uit in de tijd, waardoor niet iedereen aan bod kwam. Dat voelde niet goed want ook zij die door tijdgebrek niet aan bod kwamen hadden zich voorbereid. Dat leidde in de daaropvolgende bijeenkomst – ondanks de plannen die Bart en ik daarvoor hadden gemaakt – tot een gesprek over ruimte geven en ruimte nemen, wat een belangrijk thema in zelfsturing bleek. We kwamen tot een simpele vormingreep, die als volgt gaat: 1) we vragen via een opdracht vooraf of deelnemers iets willen inbrengen en voorbereiden, 2) we tellen het aantal deelnemers dat iets wil inbrengen, 3) we bepalen de beschikbare tijd, en delen die in in tijdslots. Alleen die tijdslots worden strak gehanteerd. Zo gaven wij het spanningsveld tussen vormgeven en laten ontstaan vorm: alles mag, maar de tijd wordt gehandhaafd. Dit leidde niet alleen tot een eenvoudige vorm, maar ook tot een vorm die gemakkelijk overdraagbaar is, die iedereen kan 'doen'. Het leidt tot een minimum aan leiderschap door één of meerdere personen, want het is niet een persoon, maar het tijdslot dat regeert.

### Mijn persoonlijke leerervaring

Mijn uitgangspunt/aanname aan het begin was: er is een natuurlijk proces dat wijsheid en schoonheid in zich heeft, dat geëerd en ontdekt moet worden. Ik wil leren wat dat natuurlijke proces mij te vertellen heeft. Het is een kunst het zich ontvouwende verhaal te 'horen'. Die kunst bestaat erin dat natuurlijke proces minimaal te beïnvloeden, door te volgen, te voelen, en waar te nemen, en zo te ontdekken 'waar het heen wil'. Vormgeven, dacht ik, verstoort de orde in dat proces. Ik heb ontdekt dat ik daar tussen zit, als creërend wezen, met mijn bedoelingen en mijn wil. Slechts één keer was dat niet zo: in de hierboven beschreven 'dans' met Marije Nie, want ik was zo volledig 'in' de beweging dat er van een leidend of volgend 'ik' geen sprake meer was. Maar als ik de tijd heb om te denken, vorm te geven, dan is er een ruimte tussen mij en het maakproces, en dan geef ik vorm, of ik nu wil of niet, óók in mijn 'laten ontstaan', want dan ben ik het die laat ontstaan.

Tijdens een timeslot waar ik mijn vraagstuk mocht inbrengen poneerde ik mijn 'conclusie': dat alles al goed is, dat hoe het ook gaat, het goed is zoals het is, dat de worsteling tussen vormgeven en laten ontstaan moet zijn zoals die is, en dat ondanks of dankzij al die worstelingen de wereld vorm krijgt, en dat wij deel zijn van het vormgeven en het vorm krijgen. Dat is wat Staging Leadership mij leert.

### Tenslotte: Leiderschap

Leiderschap gaat over vormgeven, inspireren, en beïnvloeden. Wat is de betekenis van Staging Leadership voor leiders? Hoe meer we erin stappen, des te meer risico en kwetsbaarheid, én des te meer invloed en inspiratie. Als we erin stappen worden we deel van het proces. We leiden niet alleen, maar worden er ook door geleid; we zijn er onderdeel van. Leiden leiders of volgen ze? Als de leider afstand houdt heeft hij meer controle, maar minder invloed; als hij erin stapt heeft hij meer invloed, maar minder controle, want hij wordt deel van een geheel met een eigen wijsheid. Een geheel dat een richting kiest die je kunt beïnvloeden of inspireren, maar hopelijk niet meer dan dat. Misschien is dat 'je mee laten voeren om zo te inspireren' een essentie van leiderschap, die podiumkunstenaars aan leiders kunnen leren.