

Ivo Callens van het  
Centre for Generative  
Leadership:  
‘Bij Generatief  
Leiderschap sturen  
we expliciet op het  
waarnemen en denken  
vanuit het geheel’



IVO CALLENS

Het Centre for Generative Leadership is een kennis- en expertisecentrum op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Dit in Utrecht gevestigde centrum initieert, ondersteunt en begeleidt diepgaande veranderingen en transformatieprocessen in bedrijven en organisaties in een turbulente omgeving. Daarnaast verzorgt het open leadership development programma's, een tweejarige masterleergang en opleidingstrajecten (incompany). Paul de Blot in gesprek met de van oorsprong Vlaamse oprichter en directeur Ivo Callens.

*Twaalf jaar geleden heb je het Centre for Generative Leadership opgericht. Wat bedoel je met 'generatief'?*

'Generatief verwijst naar waar onze tijd om schreeuwt: duurzame antwoorden genereren op wat zich hier en nu in een adembenevend tempo ontvouwt. Wij leven in een fantastische tijd, waarin veel zich tegelijkertijd aandient en zichtbaar wordt. Ik verwijs naar David Bohms visie op *unfolding* vanuit een perspectief op *wholeness*. In elk deel, en dat zijn wij allemaal als "triljoenste deel" van de kosmos, is het geheel ingevouwen. Alles wat is in ieder van ons aanwezig, en dus potentieel present (the infinite potential). Het is ingevouwen, het kan en wil zich ontvouwen. Dit ontvouwingsproces is transformatief en kan geleid worden. Generatief Leiderschap staat voor mezelf – en anderen – zo laten ontvouwen dat antwoorden worden gegenereerd op de vraag wat ik hier en nu waarneem, vanuit een Innerlijk Weten van wat zich aandient om gerealiseerd te worden. Deze transformaties verwerklijken is generatief. Onze wereld loopt overal en op verschillende manieren vast. Iedere bestuurder, directeur of leidinggevende die ik ontmoet, beaamt dat we staan voor het opnieuw uitvinden van hoe we het

anders moeten doen, omdat de managementideeën niet meer werken. De tijd haalt ons oude denken nu echt heel rap in. Onze wereld, onze aarde schreeuwt om transformatie en vernieuwing.'

## 'Onze wereld schreeuwt om transformatie en vernieuwing'

---

*Er zijn al boekenkasten vol geschreven over leiderschap. Denk je dat je met jouw aanpak iets nieuws hebt uitgewerkt? Hoe kwam je ertoe? Welke invloeden hebben daaraan bijgedragen?*

'Invloeden te over waarin tegendelen een belangrijke rol spelen. Neem bijvoorbeeld mijn Belgische familieachtergrond. Mijn doortastende, warme moeder kon echt zuidelijk genieten van het leven en had een Antwerps-Joodse affiniteit met oorspronkelijk denken, met wat waardevol is en met wat geld betekent. Mijn noest werkende vader, die helemaal niet kon genieten of in het hier en nu kon zijn, stelde daar zijn ingenieus-technische, superoplossingsgerichte denken tegenover.

Ik studeerde en verbond sociologie met psychotherapie. Vanuit het zuiden trok ik naar Nederland, waar ik nu 37 jaar met vreugde woon en werk. Dit maakte me bewust van het Noord-Europese maakbaarheidsdenken met de normatieve vingerwijzing. De maatschappelijke transitie in de jaren zestig en zeventig maakten me bewust van transformatieprocessen, die ik te midden van ME-charges aan den lijve ervoer. Ik slurpte van Goethe en Hegels dialectiek, verbond voor mezelf Ha-

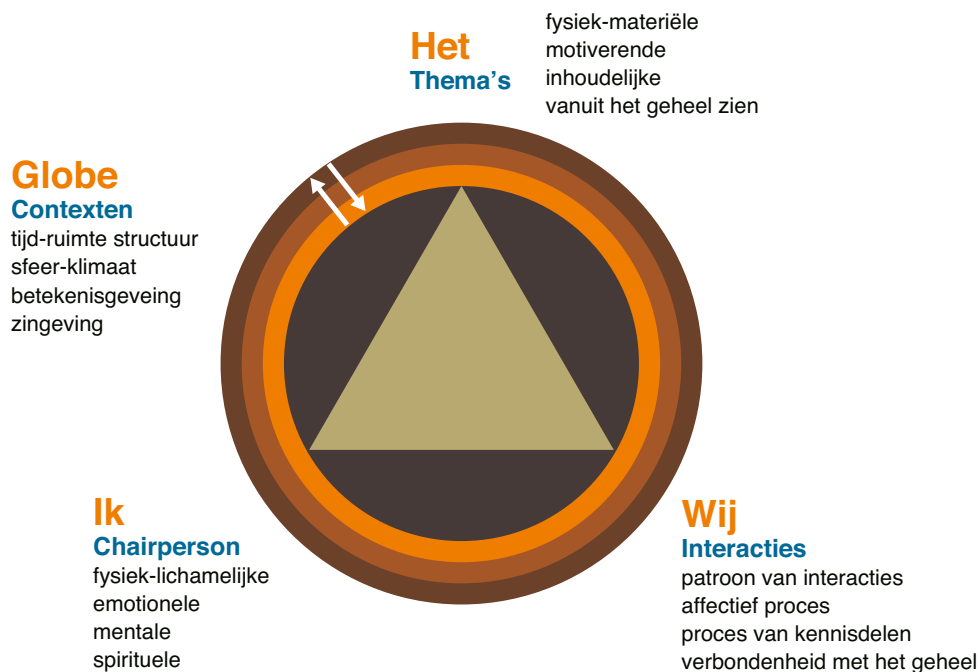


FIG. 1 Generatief Leiderschap: sturen op de systeemdynamiek van IK-WIJ-HET-GLOBE op fysiek-emotioneel-mentaal en spiritueel niveau

bermas' kritische theorie met het humanistische en holistische denken in bijvoorbeeld Perls' Gestalttherapie. En ik ontmoette mijn leermeester Ruth Cohn en ervoer haar diepe respect voor al wat leeft en voor het Innerlijke Weten, *das Innere Jenseits*.

Ik ben dankbaar voor alles wat ik zomaar niet op mijn 'eigen conto' kan schrijven: het ontvouwde zich en ik heb mezelf daarin gestuurd. Zoals ik dat, met alle manco's van dien, dagelijks nog steeds doe. En ik besepte dat dit alles dus gaat over *eigen* leiderschap. Onze tijd heeft in enkele decennia veel indrukwekkends ontketend. Ik ben in contact met heel veel mensen die beseffen dat ieder een persoonlijke leiderschapsopdracht heeft, een *purpose*, een bestemming, roeping. Het Al is uniek in ieder van ons aanwezig, en vanuit die Bron (*Source*) handelen we als we onze eigen leiderschapsopdracht belichamen. Dit is het spirituele niveau, dat maatschappelijk breed in ons bewustzijn gekomen is.

We kennen de stemmen van economen en ondernemers als Herman Wijffels of wijlen Eckard Wintzen, opleidingsinstituten als de

School voor Zijnsoriëntatie van Hans Knibbe, initiatieven als het European Leadership Platform van Twan van de Kerkhof en Sander Tidemans' initiatief voor de Global Leadership Academy. En in het buitenland Joe Jaworski's inzichten in het *U-process* en de *Source*, en Otto Scharmers uitwerkingen in *Theorie U*. Vanuit mijn purpose hoop ik eraan bij te dragen dat potentiële leiders voor vernieuwing zich steeds meer met elkaar verbinden.

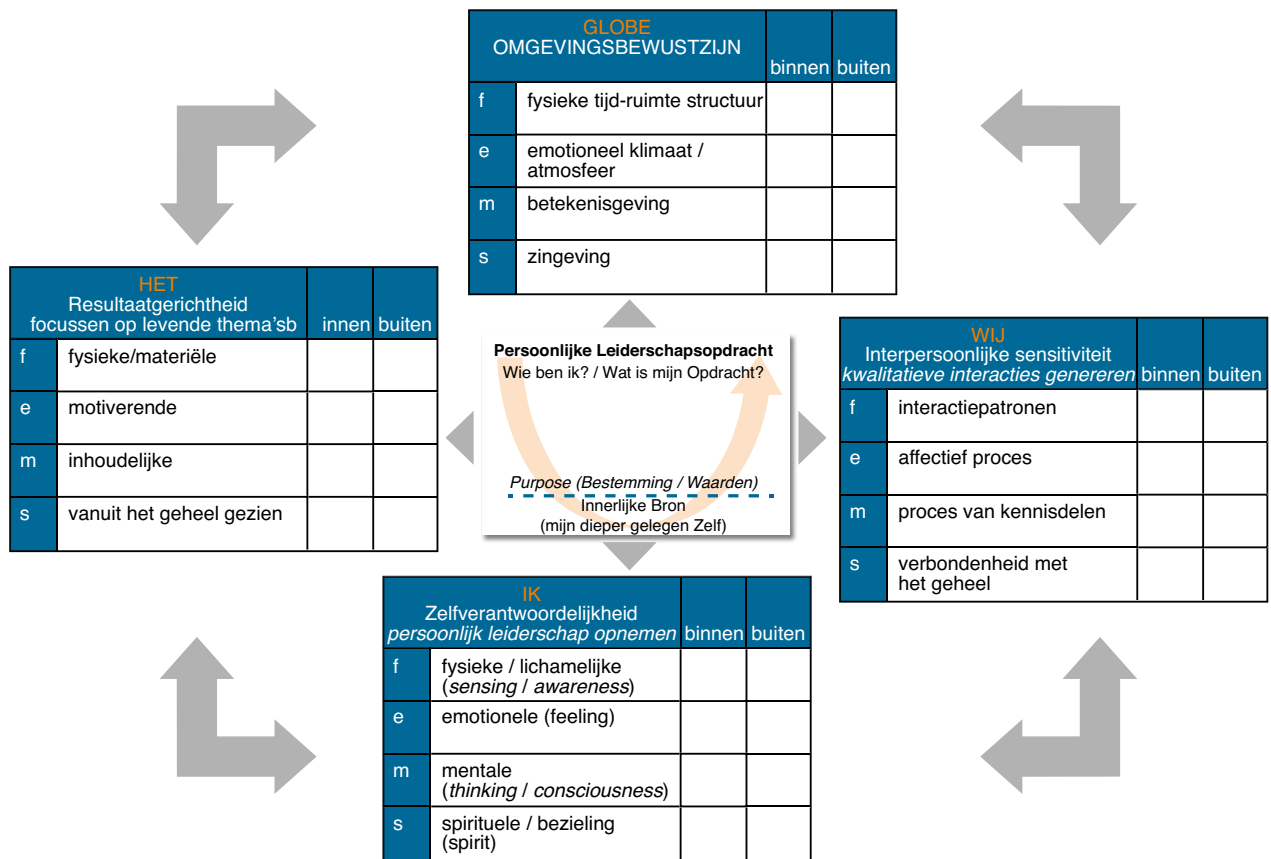
Vanuit het Centre for Generative Leadership studeert in november, na een 2-jarige intensieve masterleergang, een volgende groep in het transformatieve leiderschapskompas af. Ze zijn allen stevig geëngageerd en verantwoord in een diversiteit aan maatschappelijke segmenten. Het oorspronkelijke dat zij in de leergang ervaren is de verenigende kracht van het integraal leiderschapsconcept. Daarmee bedoel ik dat waardevolle, dikwijls gefragmenteerde en los van elkaar bestaande, concepten in het Generative Leadership-kompas geïntegreerd zijn óf – en dat is wezenlijker – op elk tijdstip geïntegreerd kunnen worden. Generatief Leiderschap is een open leider-

‘Generatief  
Leiderschap is een  
open leiderschaps-  
concept’

---



IVO CALLENS



[FIG. 2 De Dynamic Balanced Leadership ScoreCard®

schapsconcept. Het bestaande verbinden en integreren en tegelijkertijd ruimte scheppen voor nieuwe integraties en verbindingen heb ik geleerd van Ruth Cohn. Generatief Leiderschap is voor mij een transformatie van haar eigen briljante vinding uit de jaren zestig en zeventig: haar systeem van *living learning* en themagecentreerde interactie.'

'In Generatief Leiderschap zijn Cohns vier basale leiderschapstalenten – persoonlijk leiderschap opnemen (IK), context genereren (GLOBE), resultaatgericht focussen (HET) en kwalitatieve interacties genereren (WIJ) – systemisch met elkaar verbonden op vier niveaus: het fysieke, emotionele, mentale en spirituele niveau. Dat levert een grondplan op voor zestien generieke leiderschapstalenten. Naar binnen en naar buiten toe beschouwd uiteindelijk 32 concrete talenten, die ieder van

ons meer of minder in huis heeft en die ontwikkeld kunnen worden. Voor functies vertaalt zich dat in competenties. Dynamisch balanceren met je aandacht in dit generatieve veld van mogelijkheden is de motor van het integrale leiderschapsdashboard. We leren kijken en handelen – dit is *waarnemen* en *waarmaken* – vanuit dit geheel.

De Dynamic Balanced Leadership ScoreCard® (DBLS) tenslotte, is een instrument dat bespreekbaar maakt hoe we die 32 talenten individueel en collectief in de samenwerking waarnemen en kunnen waarmaken. Wanneer we door balancerende aandacht de vier niveaus en vier componenten met elkaar kunnen verbinden, vanuit de leiderschapsopdracht, ontstaan generatieve interactieprocessen die transformaties te weegbrengen. Door de ScoreCard is dit ook te meten.'

## PRAKTIJKVOORBEELD: MEETINGSTRATEGIE-IMPLEMENTATIE

Met het gecombineerde directie-/managementteam van een technologisch bedrijf zijn we tweehalve dag bij elkaar om de strategie-implementatie te bespreken. Het eerste thema van deze meeting is: hoe zijn we aangesloten op de in de organisatie gecommuniceerde strategie? We verkennen hoe ieder erin zit. In deze sessie delen de vijf MT-leden met elkaar hoe ze de afgelopen maanden beleefd hebben sinds de strategie naar buiten is gebracht. Ieder brengt dit, en hoe hij

zichzelf daarin gestuurd heeft, op een flap-over in beeld. Vier grillige lijnen (fysiek, emotioneel, mentaal en spiritueel) in een eigen kleur, van december tot april, worden individueel neergezet en van commentaar voorzien. De dans van de lijnen loopt door elkaar en intrigeert. Na het individuele werk komen we al vertellend op verhaal. Ieder licht zijn wedervaren toe. We bevragen elkaar en ontwarren gezamenlijk het interactieve veld van de samenwerking: de start van een intens proces met zijn vijven.'

*Je gaat hierbij uit van verandering van mensen. Dat hebben toch bijna alle vernieuwende leiders voor ogen? Wat is het verschil met jouw aanpak, bijvoorbeeld in vergelijking met 'de lerende organisatie'?*

'Mensen moeten niet veranderd worden. Wij zijn levende organische gehelelen die voortdurend een proces van afsterven en geboren worden doormaken, net als alle cellen in onze organen. Mensen veranderen als organisme "vanzelf" in interactie met de levende omgeving. Dat doen ook netwerken, communities van mensen; dat is het voortdurende proces van het fenomeen dat wij organisaties noemen. Voordat we het beseffen, maken we van onszelf, van anderen en van organisaties in onze voorstelling verstolde beelden van wat in essentie levende gehelelen zijn die zich continu van binnenuit vernieuwen door de onderlinge interacties! Deze zienswijze komt voort uit theorieën over levende systemen. Ik zie mensen en organisaties, interactienetwerken van mensen, als levende en lerende organismen. De vierde generatie theorieën over 'de lerende organisatie' lijkt me in die zin enigszins gedateerd: levende systemen leren per definitie om te overleven.

Dagelijks proberen we (on)bedoeld te verhinderen dat wat zich diepgaander wil ontwikkelen en ontplooien, daadwerkelijk tot uitdrukking en verwerkelijking komt. Het kost zeer veel energie om daarna dit ingewikkeld geblevene weer te ontwikkelen, zodat de essentie zich hernieuwd kan ontvouwen. Hiervoor wil ik nogmaals terugkeren naar David Bohm. Hij noemt dit proces *unfolding*, versus het opgevouwen blijven of zich naar binnen vouwen. Wat zich kan ontvouwen in ieder van ons – en collectief in de hele wereld – is het vermogen om anders te gaan kijken naar wat we waarnemen en hoe we bezig zijn. Daartoe moeten we willen onderzoeken hoe we geneigd zijn te kijken, te voelen en te denken. Oplossingen verzinnen vanuit de dominant aanwezige mentale modellen reproduceert de bekende oplossingen en méér van hetzelfde. Voor innovatie is dit niet de weg. Vernieuwing zal al helemaal niet op die manier ontspringen, want een transformatieproces heeft de verbinding met het generatieve veld van oneindige potentie nodig. Duurzame oplossingen kunnen alleen ontstaan vanuit dit andere perspectief: een plek van Innerlijk Weten, de innerlijke Bron waarmee we ons kunnen verbinden.'

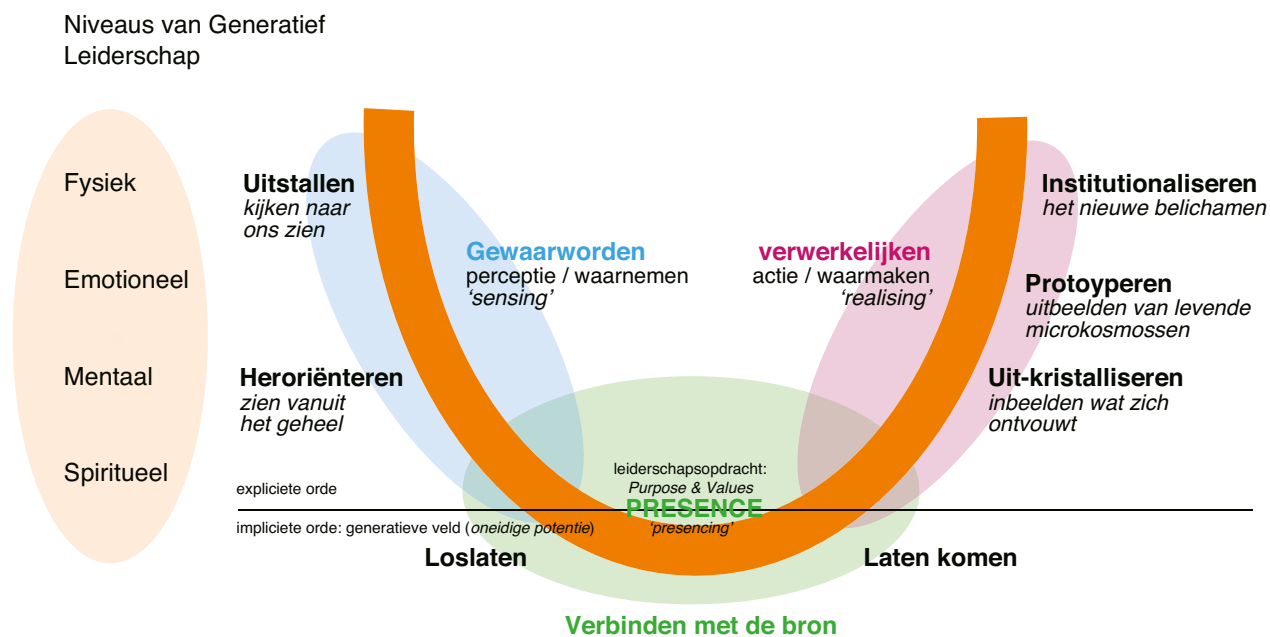


FIG. 3 Generatief Leiderschap en de U-beweging

## ‘Levende systemen leren per definitie om te overleven’

*Is dit de manier waarop je duurzaamheid en het spirituele verstaat binnen Generatief Leiderschap?*

‘Ja, voor duurzaamheid is contact met het generatieve veld nodig. Dit is het veld van oneidige potentie, waar alles één is. In verbinding zijn met dit veld en onze Innerlijke Bron noemen we binnen Generatief Leiderschap *presence*. Van daaruit kan duidelijk worden wat we zien als onze eigen leiderschapsopdracht in deze wereld (*purpose*) om resultaatgericht en gedreven processen voor elkaar te krijgen.’

### PRAKTIJKVOORBEELD: TWEEDAAGSE LEIDERSCHAPSONTWIKKELTRAJECT

Een retailregiomanagementteam is in een leiderschapsontwikkeltraject gedurende een tweede tweedaagse bijeen om zijn leiderschapsperformance te herzien en een transformatie richting 2015 te realiseren. De groep van veertien personen is zover dat ze gezamenlijk de noodzaak herkent om contact te maken met ieders bezieling en elkaar te helpen bij het transformeren van blokkerende mentale overtuigingen.

We starten met de groep een dubbel proces: eerst gaan we in duo's met plasticine een beeld maken van de huidige situatie waarin zij zich bevinden en van de zich daarin aandienende mogelijkheden. De duo's zijn elkaars coach bij het reflecteren op de sculptuur vanuit vier richtingen. We lichten de stappen toe, van de hulpvragen ‘wat wil er dood gaan’ (wat eindigt in deze situatie) en ‘wat wil zich ontfouwen en geboren worden’ – tot en met het veranderen van het plastische beeld op zo'n wijze dat het beter ‘de zich aandienende toekomst’ vertegenwoordigt die de manager wil creëren. Het thema van deze sessie is: in contact komen met wat zich aandient.



In een volgende sessie is het thema: welke leiderschapsopdracht ontvouwt zich stilaan voor mij? We kijken samen naar zeven indrukwekkende minuten uit de film 'Bagger Vance'. Daarin helpt Bagger als coach de jonge golfer Junuh het veld te zien en vanuit de eenheid met dit veld te komen tot trefzekere *shots*. In een intense volheid van gezamenlijke stilte na het stopzetten van het filmfragment gaat ieder vervolgens naar buiten met het verzoek in de stilte van de natuur contact te zoeken met zijn dieper gelegen zelf om te laten ontstaan wat zich aandient als mogelijke eigen leiderschapsopdracht. Bij terugkomst leidt de groep zichzelf en gaan de groepsleden met wat hun gebeurde in op wat dit betekent voor hun onderlinge interactie als MT-leden.

Deze fase van dit traject is inmiddels afgesloten. Op de werkplek is de groep nu bezig met wat de leiderschapsopdracht collectief betekent gezien de aandachtsvelden in de Dynamic Balanced Leadership ScoreCard®. De HR-mensen nemen met de lijnmanagers de voortgang van ons over. Wij zijn stand-by.

In contact zijn met de Bron is een state of being. Deze kunnen we ook door meditatie of bidden bereiken. Dit levert volledig aanwezig zijn op (presence): tegelijkertijd loslaten en openstaan voor het nieuwe. Welwillend contact maken met de natuur helpt indringend om je open te stellen voor wat zich wil ontvouwen. En om het lichamelijke, emotionele, mentale en spirituele in onszelf te verenigen. We ervaren onszelf dan als compleet en als helemaal deel van het veld, van alles wat leeft, groeit en afsterft. Het onderscheid tussen waarnemer en waargenomene vervalt in deze staat van presence: dit weerlegt de "eenzijdige" klassieke opvattingen over wetenschap en kenniscreatie. Het gaat hier om een andere manier van kennen. Mystici en monniken zijn ons hierin voorgegaan. Daarom kon Franciscus van Assisi met vogels praten. In deze staat van presence beleef je ook *tijd* an-

ders en kan – wat Bergson noemt – *durée* ontstaan: duurzaamheid bij zich ontvouwende oplossingsrichtingen.'

*Dit klinkt boeiend. Wat zijn andere inhoudelijke kenmerken in de praktijk van Generatief Leiderschap die onderscheidend werken in de programma's die jullie verzorgen?*

'Wij sturen in programma's waarin we aan leiderschapsontwikkeling werken expliciet op het waarnemen en denken vanuit het geheel. Dit is een cruciaal thema in bedrijven en organisaties, gezien de massieve eilandcultuurklachten en mankerende samenwerking. Directies, besturen en managementteams tijdens conferenties en individuele medewerkers in coaching verwerven het vermogen om op de vier niveaus waar te nemen en volledig aanwezig te worden. Daartoe laten we hen ervaren hoe je je individuele waarnemingen en overtuigingen kunt "uitstallen", waardoor ruimte ontstaat voor een generatief proces van vernieuwing. We laten hen ervaren dat elke interactie zich steeds afspeelt rondom een thema, bijvoorbeeld: 'we hebben het nergens over en ik laat je met rust'. En dat je dus omgekeerd themagecentreerd kunt sturen en het thema collectief kunt uitstallen: 'wat zien jij en ik vanuit onze plek gebeuren, welk appel doet dit op mijn persoonlijk en ons collectief leiderschap?'

We benoemen, als we dit opgespoord hebben, levende thema's die in agendapunten of onderwerpen verscholen zitten. Bijvoorbeeld bij een bespreking van de kwartaalcijfers: 'wat zeggen deze cijfers mij en wat zeggen ze mij niet?' Met thema's benoemen en neerzetten "in het midden van de interactie" ontstaat tegelijkertijd het bewustzijn dat ieder er altijd anders in zit vanuit zijn perspectief. De appreciatie van het aanwezige verschil (diversiteit) en de gelijkwaardigheid in het participeren in het gezamenlijke onderzoek worden bevorderd. Collectief uitgestalde thema's in een

team of grote groep centreren het met elkaar zijn. Het interactiesysteem dat dan ontstaat, wordt een community. Wanneer iedereen zich selectief en authentiek inbrengt vanuit zijn present zijn, wordt het mogelijk dat in de interactie generatieve momenten ontstaan. Dan verschuift iets diep door het in verbinding zijn met elkaar op de vier niveaus. Wanneer iets diepgaands met één iemand gebeurt, verandert dit de interactie en verandert in essentie iets in het hele (interactie)systeem. Zoals een directieteam van een woningbouwcorporatie in transitie het verwoordde: “We zijn veel alerter en aanwezig geworden en stoppen de interactie al geregeld als dat nodig is. Er ontstaan nu warempel ook termieken in onze bijeenkomsten, in plaats van dat alle energie wegebt. Maar we zijn er nog niet.”

Toen ik de grondregel van leiderschap introduceerde, werkte dat als een gouden inzicht: “Be your own Chairperson.” Met andere woorden: wees de voorzitter van jezelf, leid jezelf. “Dit betekent ook het verzoek om voortaan te spreken in ‘ik’ en niet meer in ‘wij’, ‘men’ of ‘het’! Werp ook geen vragen meer in het midden (‘Moeten we niet uitkijken dat..?’), maar breng jezelf in, houd contact met jezelf en met de ander op de vier niveaus, collectief vanuit de leiderschapsopdracht.”

## ‘Wees de voorzitter van jezelf, leid jezelf’

---

*Welk soort bedrijven of organisaties heb je vooral op het oog met dit vernieuwingskompas? Hoe beoordeel je de resultaten?*

‘Het Centre for Generative Leadership heeft niet specifiek een bedrijf, organisatie of sector op het oog. Iedereen staat, gezien ons tijdsgezicht, iets eerder of later voor de opdracht een vernieuwing in te gaan. Persoonlijk en professioneel. Vertrekpunt is altijd waar we hier en nu zijn: we verzamelen de thema’s die leven. In het proces gaan we deze diepgaander begrijpen en waarderen als dat wat nu “is”.

Voorbeelden:

- “Kun je ons helpen? Want we zijn verplicht om anders te gaan werken.”
- “We moeten proberen meer te realiseren met minder middelen.”
- “Onze hardnekkige cultuur moet echt veranderen, anders komen we in de problemen.”
- “We zitten in een crisis, kun je ons daaruit helpen?” (fraude bijvoorbeeld)
- “We willen meer van elkaar leren.”
- “We zien elkaar veel, maar spreken elkaar weinig.”
- “Onze vergaderingen zijn slopende gebeurtenissen.”
- “Alle agenda’s zitten potdicht.”
- “We willen op onze eigen manier Het Nieuwe Werken vorm geven en vragen ons af hoe zelfverantwoordelijkheid daartoe kan groeien.”
- “We willen onze samenwerking verbeteren.”

Al deze thema’s verbinden we met het leiderschap dat nodig is om zich opdringende nieuwe werkelijkheden te gaan belichamen. Iedereen die het persoonlijke leiderschap, teamleiderschap of collectieve leiderschap op een hoger niveau wil brengen om de transformaties en vernieuwing te geleiden, die in onze tijd om realisering vragen, zijn onze gasten. Inclusief de weerstanden en de twijfels. De resultaten zijn heel bijzonder.’

*Welke betrokkenheid en bijdrage heeft het gezin als stakeholder in dit leiderschapsconcept? Hoe beleef je zelf je gezins- en familiebetrokkenheid als energiebron voor je leiderschap?*

‘Ons kleine gezin is heel belangrijk voor mij. De communities en netwerken waarin we ons bewegen, zijn van nog groter belang. Irene, mijn partner, is betrokken vanuit haar ontwikkeling in de Zijnsoriëntatie. Van David, onze achtjarige zoon, leer ik veel over hoe zijn bewustzijn zich sprongsgewijs ontwikkelt in interactie met ons, het wereldnieuws en de games – en de vrienden waarmee hij zich verbindt. Bijzonder en wezenlijk zijn voor mij mijn duurzame vriendschappen met vrouwen en mannen door de jaren heen. Zij hebben mijn ontwikkeling, en die van Generatief Leiderschap, meegemaakt, inclusief de

discontinue sprongen. De Faculty-kerngroep, gevormd na de eerste masterleergang, is heel belangrijk in de ontwikkeling van het huidige Generatief Leiderschap. Ik ben ontzettend dankbaar dat deze fijne mensen blijvend respons geven en het leiderschapsconcept continu helpen verrijken en uitdragen. Datzelfde geldt voor ieder met wie ik mag werken. Zij laten zien welke veranderingen ze zijn ingegaan en vragen ons om door te gaan.’ ⊗

#### OVER IVO CALLENS

Ivo Callens (dr. Sociale Wetenschappen) is oprichter en directeur van het Centre for Generative Leadership te Utrecht. Voorheen was hij programmadirecteur van het Advanced Management Program (AMP) aan het Executive Management Development Centre, Business Universiteit Nyenrode.

#### ADVERTENTIE



Marcel Deegeling

*Leidraad voor professionals met focus* – 128 pagina's

Uitgeverij Quist

ISBN 978-90-77983-74-4

Behaal als professional meer succes en verhoog de kwaliteit van je leven door te focussen.

Echt succesvol ben je pas als je naast een zinvol beroepsleven gezond leeft en een privéleven hebt.

Marcel Deegeling helpt je om deze ambities met minder moeite te realiseren. Met zijn A4-model focus je op je ambitie, aanpak, attitude en actie en heb je meer succes en plezier in je leven.

Veel mensen willen succesvol zijn en proberen dit door hard te werken te bereiken. Door te focussen op wat écht belangrijk is, bereik je meer. Mensen met focus denken en handelen anders. Ze zijn pragmatisch, doelgericht en effectief en kunnen hun successen herhalen.