

# Leiderschap in twee dagen

Dolly Heuveling van Beek, verslag tweedaagse masterclass Manfred van Doorn, 28 en 29 november 2011

Wat zou de ELLLA masterclass *Leiderschap in twee dagen* met Manfred van Doorn ons brengen? In de uitnodiging lezen we dat we inzicht krijgen volgens een narratief perspectief op leiderschap. Manfred van Doorn ontwikkelde het Double Healix model. Dit model is gebaseerd op *De Reis van de Held* van Joseph Campbell dat bestaat uit twaalf fasen die het universele, eeuwenoude verhaal van de menselijke ontwikkeling omvatten. Voor een leider geeft het inzicht in de universele cyclus van transformatie, de uitdaging waar ieder mens voor staat die iets wil bereiken vanuit het hart. Het geeft houvast, inzicht en troost voor de eigen reis. De healix kent, naast de twaalf fasen, zeven niveaus van menselijke ontwikkeling en leiderschap. Tijdens de masterclass maken we gezamenlijk de reis aan de hand van vele filmbeelden, ervaren we hoe ingewikkeld de Double Healix is (Van Doorn: "Ik zit er al jaren in vast, een beetje compassie alstublieft") en zien we dat elke crisis, hoe pijnlijk of gruwelijk ook, een mooi verhaal in zich heeft waarvan veel te leren is.

## Connecting the dots

Van Doorn illustreert de eerste fase, de proloog, met de Stanford Commencement speech van Steve Jobs. Hierin vertelt Jobs zijn eigen proloog die begint voor zijn geboorte. Jobs' moeder is een jonge alleenstaande vrouw die hem weg wil geven, maar alleen aan een afgestudeerd stel dat er voor moet zorgen dat ook hij gaat studeren. Op de dag van zijn geboorte besluit het beoogde stel dat het toch een meisje wil en wordt Jobs afgestaan aan een ander stel. Zijn niet afgestudeerde adoptieouders sparen al hun geld om hem te kunnen laten studeren. En Jobs gaat studeren. Na acht maanden besluit Jobs echter 'to drop out'. Hij ziet de waarde er niet van in dat zijn ouders al hun geld aan zijn studie spenderen. Jobs heeft geen idee wat hij wil met zijn leven en ziet niet in hoe studeren daar iets aan kan veranderen. Als 'drop in' bezoekt hij echter nog een tijd lessen die hij interessant vindt. Jobs vertelt dat veel van de dingen waar hij mee in aanraking kwam door zijn nieuwsgierigheid en intuïtie te volgen later onbetaalbaar bleken. Zo volgde hij kalligrafielessen. Wat hij daar leerde heeft hij later in de typografie van de eerste versie van de Mac kunnen gebruiken, een kenmerk waar furore mee gemaakt is. En dan volgt een belangrijk citaat waarvan de inhoud meerdere malen terugkeert tijdens de masterclass: "Of course it was impossible connecting the dots looking



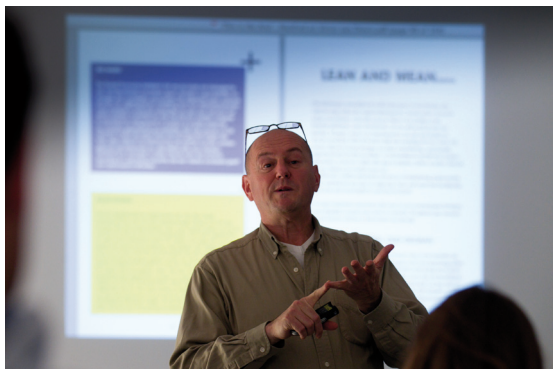
© Freddy Schinkel

forward when I was in college but it was very, very clear looking backwards, ten years later. (..) So you have to trust that the dots will somehow connect in your future. You have to trust in something – your gut, destiny, life, karma, whatever. This approach has never let me down, and it has made all the difference in my life."

## This is the AND

We krijgen een eerste opdracht. In subgroepjes wordt gesproken over de proloog op zowel micro-, meso- of macroniveau. Deze drie niveaus lopen als rode draad door de masterclass. Soms omvat een filmfragment een individueel proces; het heeft vaak ook betrekking op organisaties, de maatschappij en het grotere verhaal van de wereld. We spreken over

de proloog van onze wereld in crisis. Over toekomstkracht, de heilige wond, de schoonheid in vernietiging. Duurzaamheid is een thema dat Van Doorn bovenmatig boeit en dat in onze maatschappij in opkomst is, maar dat ook tegengehouden wordt. Er bestaan al lang tl-buizen die een leven lang meegaan, maar dat staat economische groei in de weg. Hoe kunnen we de economie van groei transformeren in een ecologie van betekenis? Leidt duurzaamheid tot de *end of work*?



© Freddy Schinkel

Ook het onderwerp polariteit keert telkens terug. Leiders moeten iets meer waarheid aankunnen volgens Van Doorn. Dat vergt dat je je het lot van de wereld aantrekt en er niet kapot aan gaat. Dat leidt tot *soul building*. In zijn nieuwe leiderschapsboek *This is the and* spelen polariteiten een grote rol. Door twee polen in ons te versterken trainen we het verbindende midden. We krijgen alvast een kijkje in het ongepubliceerde boek dat hij schreef met zijn zoon Victor. Intrigerend hoe Van Doorn speelt met beelden, woorden en alles op z'n kop zet. Door uitersten op een creatieve manier met elkaar op spanning te zetten ontstaan nieuwe concepten. Communisme en kapitalisme komen samen en vormen communalisme. Crisisbesef en optimisme worden *Do worry be happy*. En voor de leiders die controle willen houden heeft Van Doorn het volgende citaat "*Relax, nothing is under control.*"

### Wijze lessen

Na de proloog start het werkelijke verhaal met de oproep (fase 2). Het avontuur komt op gang. Al snel ontstaat weerstand (fase 3) bij de held of zijn omgeving tegen de verandering die op komst is. Vaak speelt de weigering van de opdracht een rol in deze fase. Van Doorn laat ons nadenken over een opdracht, idee of project dat we willen verwezenlijken en hoe we hierbij op weerstand stuiten, zowel intern als extern. Gelukkig komt er een mentor (fase

4) op ons pad die ons voorziet van een wijze les. In de groep delen we onze wijze lessen en eren onze leraren. Deze lessen maken dat de held door de fase van de selectiedrempel (fase 5) komt en ster van de dag wordt (fase 6). Als ster van de dag geniet de held van zijn succes, er is enthousiasme, passie en plezier. De valkuil is dat het ego zo geniet van deze fase dat het fouten van zichzelf niet meer wil zien. Weer komt Jobs voorbij. Hij werd na het succes van de Mac ontslagen door zijn compagnon bij Apple, het bedrijf dat hij zelf oprichtte. Het beste dat hem ooit is overkomen, zegt Jobs daarover later.

### As it is in heaven

We waren erop voorbereid, de tweede dag gaan we door de hel. De beelden doen wat meer pijn. We starten met een film die velen al zagen, maar die nog steeds ontroering oproept bij de aanwezigen: *As it is in heaven*. Van Doorn laat ons alle fasen van de reis van de held zien met scènes uit deze film. Ze zitten allemaal heel knap in de film verweven. Ook wijst hij op de mooie symmetrie van de film: wuivend koren in de proloog waarin we hoofdrolspeler Daniel als kind zien dat wordt mishandeld door andere kinderen, afgewisseld met beelden waarin hij als dirigent vanuit zijn ego dirigeert, het bloed uit zijn neus door zijn te hoge bloeddruk. Op het einde weer het korenveld, weer de kleine Daniel, maar daar is ook zijn volwassen zelf dat de kleine jongen vreugdevol oppakt, afgewisseld met beelden waarin Daniel, weer bloedend, stervend, geniet van de schoonheid van de muziek die hij heeft helpen ontstaan.



© Freddy Schinkel

### Crisis creëren

De vele filmbeelden die we krijgen voorgeschoteld illustreren het tweede deel van de reis van de held. Wat veel symboliek zien we in de verschillende fragmenten! De ster van de dag krijgt te maken met

aarding (fase 7). Er wordt orde op zaken gesteld als voorbereiding op mindere tijden, het besef van sterfelijkheid of de kans op mislukken gaat (weer) een rol spelen. Van Doorn laat ons zien dat een leider bewust crises kan creëren. Bijvoorbeeld door een deadline op te leggen of door niets te doen op een moment dat hij problemen ziet opdoemen. Dit laatste wordt pijnlijk duidelijk in een fragment uit de film *Ray*. De jonge Ray Charles is blind aan het worden. Het kleine jongetje valt en roept huilend om zijn moeder. Zij staat in de kamer, maar doordrongen van het besef dat Charles als arme, zwarte jongen in het Amerika van de jaren '30 weinig kans maakt, laat ze hem aan zijn lot over. Het jongetje huilt en schreeuwt, na een tijdje staat hij op en vindt hij op zijn gehoor de weg door de kamer. Hij zal op eigen benen leren staan, leren overleven.



© Freddy Schinkel

### Dienend leiderschap

Polariteiten spelen een belangrijke rol in het werk van Van Doorn en ook in veel films en verhalen. We zien hoe historische leiders als John F. Kennedy en Martin Luther King ze in hun speeches gebruiken. Ook in veel reclameslogans zitten tegengestelden verweven. Een mooi voorbeeld van een citaat met tegengestelden: *“To dare is losing balance for a moment. Not to dare is losing yourself forever.”* Een andere paradox zit besloten in de term dienend leider. We zien hoe Michael Jordan leert wat deze polariteit inhoudt. Hij is al een groot basketballer als zijn zwakte bloot wordt gelegd. Hij speelt alleen, hij scoort, het draait om hem. Wanneer de tegenstander hem blokkeert, is het team nergens. Hij ziet dit onder ogen en leert hoe hij het team krachtiger kan maken door anderen kansen te geven en het teambelang voorop te zetten. Pas na deze wijze lessen wordt hij werkelijk een groot speler. Nadat we zelf hebben mogen oefenen met het samenbrengen van polariteiten in tekst, legt Van

Doorn ons de psychologische hoofdwet van Jung voor: “Dat wat je niet in je eigen ziel een plaats kunt geven, komt je vanuit de buitenwereld als noodlot tegemoet.” Met deze prikkelende wet in gedachten gaan we verder op reis. De poort van de hel wacht op ons.

### De poort naar de hel

De omslag (fase 8) brengt de grote beproeving, de held gaat door de poort naar de hel. We zien zanger Sting als leider van een groep musici een paar uur voor het belangrijkste concert van zijn leven. Alles is klaar voor de grote show en dan boren twee vliegtuigen in het World Trade Centre in New York. Sting legt het dilemma voor aan de groep: spelen we vanavond? We bespreken dit fragment in de groep. Wat kunnen we ervan leren? Hoe pakt de leider dit aan en wat voor invloed heeft dit op de groep musici? Wanneer de held verraden wordt of zelf zijn handen vuil maakt, de buit grijpt of het zwaard oppakt gaat de fase van de dolk (fase 9) in. Troost volgt wanneer we terug naar het licht gaan in de fase van de terugkeer (fase 10). Niet geheel pijnloos, want juist in de diepste wanhoop (her)ontdekt de held de zin van zijn queeste. Wanneer de held zijn leven letterlijk of figuurlijk geeft voor iets groters dan hijzelf gaan we door de fase van wederopstanding (fase 11). In een ijzingwekkende scene zien we hoe een vader zijn kinderen redt wanneer hun bergbeklimming eindigt in een drama. Gedrieën hangen ze aan een lijn die langzaam loskomt van de zekeringen in de berg. Vader ziet maar één oplossing en geeft zijn zoon het bevel hem los te snijden. *“You’re gonna kill your sister, cut the rope!”* We zien de held te pletter vallen in het diepe dal. Stilte in de zaal.



© Freddy Schinkel

### Terugkeer met het elixer

Van Doorn vraagt ons telkens weer: welke thema's komen aan de orde, wat gebeurt hier? De reacties in

de zaal zijn soms verrassend en niet altijd eenduidig. Van Doorn nodigt ons uit onze verhalen te delen. En soms daagt hij ons uit een totaal ander perspectief in te nemen. Een kritische deelnemer vraagt hij bijvoorbeeld een verhaal te vertellen waarin hij juist positieve mogelijkheden ontdekte. We zien hoe zijn scherpte afneemt en een nieuw perspectief hem zachter en toegankelijker maakt. Uiteindelijk is daar de laatste fase van de reis: het elixer. De offers die de held bracht, brengen voorspoed, inzicht of heling in de gemeenschap. Na de laatste fase is het verhaal ten einde, de held soms overleden, maar het begin van een nieuw verhaal ligt alweer in het verschiet.



© Freddy Schinkel

Na twee dagen ondergedompeld te zijn in de wereld van film, de krachtige uitwerking van symboliek, historische gebeurtenissen, persoonlijke ontwikkeling, de spanning tussen polariteiten en de grote invloed die verhalen hebben, gaan we opgetogen en geraakt naar huis. Het is tijd om weer verder te gaan met ons eigen avontuur, onze eigen polariteiten te zien, films nooit meer met dezelfde ogen te bekijken. Het leven te leven, avonturen te beleven en onze verhalen te delen.

Meer informatie:  
[www.ella.nl/inspiratie](http://www.ella.nl/inspiratie)