

Authenticiteit, presence en mindfulness

Sleutelbegrippen voor een nieuwe vorm van professionaliteit

Authenticiteit, presence, mindfulness. Deze begrippen duiken steeds vaker op in de literatuur over professioneel handelen. Waar komen deze begrippen vandaan en wat houden ze in? En, nog belangrijker, hoe kun je er als professional gebruik van maken voor het vergroten van je persoonlijke effectiviteit?

Tekst Fred Korthagen

Bij sommige mensen die je ontmoet, voel je meteen de kracht van hun aanwezigheid, gewoon door wie ze zijn. Ze weten mensen te raken en te inspireren. Als we preciezer zijn, gaat het niet alleen om *wie* ze zijn, maar vooral om *hoe* ze er zijn, namelijk helemaal aanwezig 'als zichzelf' in het contact met hun omgeving, in het hier-en-nu. In de professionele literatuur komt er steeds meer aandacht voor dit fenomeen. In dit verband zien we regelmatig begrippen als *authenticiteit en presence* genoemd worden. Zo stelt George (2003) op basis van onderzoek dat authenticiteit het belangrijkste kenmerk is van effectieve topmanagers. Senge e.a. (2004) noemen presence de sleutel voor effectief gedrag en diepgaand leren van professionals.

We willen in dit artikel zowel theoretisch ingaan op de achtergrond en betekenis van deze begrippen, als aandacht besteden aan de vraag wat ze praktisch betekenen voor professionals in de huidige tijd. Daarbij komt ook het begrip *mindfulness* aan de orde, dat eveneens steeds vaker opduikt in de recente managementliteratuur.

Misvattingen

Sommige mensen associëren begrippen als authenticiteit en mindfulness met 'navelstaren'. Dat is onterecht: in onze visie is het juist essentieel dat professionals zich optimaal afstemmen op hun omgeving, maar paradoxaal genoeg is wel een voorwaarde voor het onbevooroordeeld afstemmen op je omgeving, dat je je gewaar bent van je eigen binnenwereld. Dat blijkt uit het voorbeeld van een leidinggevende, die boos uitviel tegen zijn secretaresse 'dat er weer eens niets deugde van haar werk', hetgeen die secretaresse volstrekt demotiveerde. De lei-

dinggevende schoot onbewust in niet-effectief gedrag. Hij was zich op dat moment niet goed bewust van zijn eigen boosheid en van de invloed daarvan op zijn handelen of van het effect van dat handelen. Laat staan dat hij nog oog had voor hetgeen de secretaresse bewoog. Dit voorbeeld laat zien dat optimaal contact met je omgeving (extern contact) vereist dat je contact hebt met wat er in jezelf omgaat (intern contact) en dit bewust kunt hanteren.

We vertalen 'gecondenseerde' ervaringen en inzichten uit het verleden naar de situatie van nu

De leidinggevende verdedigde later zijn gedrag door te zeggen 'dat hij in ieder geval authentiek was geweest'. Dit laat een tweede misvatting zien. Scharmer (2007) geeft aan dat er drie barrières zijn die ons juist afhouden van authentiek contact, namelijk (1) oordelen, (2) cynisme en (3) angst. In het voorbeeld lijken beide eerste vormen (oordelen en cynisme) allebei een rol te spelen, maar misschien ook wel de derde vorm: wellicht is de leidinggevende bang dat de prestaties van zijn secretaresse tot ingrijpende gevolgen voor de organisatie of hemzelf leiden. Angst is niet verkeerd en wijst ons vaak de weg, maar het is belangrijk dat professionals zich gewaar zijn van de invloed van hun angst, oordelen en cynisme op hun handelen, zodat die hen niet geheel in de greep hebben en ze dan ook nog ten onrechte geloven authentiek te zijn.

Downloading

Het voorbeeld van de leidinggevende laat ook zien dat in veel werksituaties het volgende mechanisme in werking treedt: als er een lastige situatie is, dan vertaal je een inzicht of oordeel rechtstreeks in handelen, teneinde de situatie aan te pakken (zie figuur 1).



Figuur 1. Downloading

Senge e.a. noemen deze manier van omgaan met werksituaties 'downloading': als het ware downloaden we (uit ons hoofd) een bepaald inzicht of oordeel naar ons handelen. Dat gaat vaak 'op de automatische piloot', zonder dat we ons daar echt van bewust zijn. Vaak is dat efficiënt, zeker in eenvoudige, praktische situaties, maar vaak ook niet, met name bij lastiger situaties, bijvoorbeeld interpersoonlijke problemen. Toch houden we als mensen dikwijls vast aan deze 'standaardstrategie' van omgaan met de omgeving, ook al zien we voor onze ogen dingen misgaan. In feite herhalen we door de downloadstrategie iets ouds, we vertalen 'gecondenseerde' ervaringen en inzichten uit het verleden naar de situatie van nu. We kunnen daardoor niet meer fris aankijken tegen het hier-en-nu en een wezenlijk nieuwe aanpak vinden. We zitten gevangen in 'tunneldenken'.

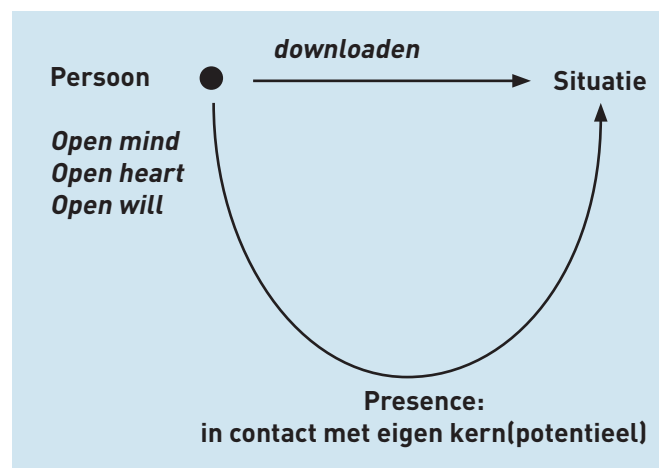
Presence en de U-theorie

We kennen het verschijnsel van tunneldenken allemaal uit onze eigen ervaring met problemen waarin we ooit gevangen zaten. Soms kon je pas na een nachtje slapen of na een vakantie anders aankijken tegen een probleemsituatie en opeens nieuwe mogelijkheden zien. Dit is niet alleen een rationeel proces. Een nieuwe, creatieve oplossing ontstaat vaak doordat je rustiger geworden bent, en misschien wel een diepere acceptatie hebt gekregen van de situatie zoals die is. Essentieel is dus dat *je relatie tot de probleemsituatie is veranderd*.

Senge en zijn collega's hebben zich afgevraagd of die andere relatie tussen de persoon en de situatie ook *in het hier-en-nu* mogelijk is. Dus niet na een nachtje slapen of een paar weken afstand nemen, maar juist op het moment dat je moet omgaan met een situatie. Hun vraag was hoe professionals, geconfronteerd met problemen, creatief kunnen blijven en open voor nieuwe mogelijkheden in het hier-en-nu. Ze kwamen op basis van vele gesprekken met succesvolle topmanagers en hun rijke ervaring met organisatieontwikkeling tot een strategie die zij *presencing* noemen. Dit woord is een combinatie van *presence* (ook in het Nederlands vertaald als 'presence'), dat de nadruk legt op onbevangen aanwezigheid in het hier-en-nu, en *sensing*, waarbij het gaat om het diepgaander en vollediger percipiëren van de werkelijkheid (buiten je en in jezelf), zonder dat je vastzit in oude interpretaties.

In de zogenaamde *U-theorie* heeft Scharmer (2007) het proces van presencing beschreven. Hij stelt dat dit proces begint met

het onbevangen waarnemen van wat hier-en-nu aan de orde is, zowel in jezelf als in de omgeving. Daarvoor zijn volgens hem drie dingen nodig: een 'open mind' (een onbevooroordeelde wijze van denken), 'open heart' (een liefdevolle houding) en een 'open will' (loslaten dat de dingen precies zo zouden moeten gaan als jij in eerste instantie wilt). Een 'open mind' is de tegenhanger van reageren vanuit oordelen, een 'open heart' de tegenhanger van cynisme en een 'open will' de tegenhanger van angst (zie figuur 2, die de U-vorm toont).



Figuur 2. Het proces van presencing als alternatief voor downloaden (naar Senge e.a., 2004)

Het proces van 'presencing' vraagt om de bereidheid niet meteen een oplossing te willen vinden, maar die *van binnenuit* te laten ontstaan. Zoals gezegd, komt de persoon tijdens dit proces dieper in contact met zichzelf en het innerlijk potentieel dat aanwezig is. Die staat van zijn heet 'presence' en daarbij gaat het dus om werkelijke authenticiteit.

Het belang van presence

Wat betekent dit nu concreet voor de leidinggevende in het voorbeeld? In een alternatief scenario zou hij een stop-and-think-moment hebben en zich meer openen voor het denken, voelen en willen van de secretaresse en van hemzelf. Er ontstaat een open gesprek, waarin echt, authentiek contact wordt gemaakt. De secretaresse voelt zich nu veilig genoeg om te vertellen hoe onzeker ze is over wat er precies van haar verwacht wordt en dat ze behoefte heeft aan meer afstemming. De leidinggevende luistert echt, toont begrip en kan ook zijn eigen zorgen en wensen verduidelijken. Vooroordelen verdwijnen. Er komt ter plekke meer helderheid, creativiteit, doelgerichtheid en verbinding in het contact. Samen vinden de leidinggevende en zijn secretaresse nu oplossingen die door hen beiden 'gedragen' worden. Het gesprek levert zelfs hele nieuwe ideeën op over wat goed zou zijn om te veranderen op het kantoor.

We zien dat bij presence een nieuwe verbinding wordt gemaakt tussen 'binnen' (het persoonlijk potentieel) en 'buiten' (de omgeving) en dat kan leiden tot gedrag dat veel effectiever is dan ooit middels downloaden tot stand komt. Immers, nu kunnen »

nieuwe mogelijkheden van een veel hogere kwaliteit naar voren komen en niet alleen 'oude bekende', en die kunnen vervolgens ingezet worden (de rechterkant van de U). Maar zelfs dat is een beperkte formulering. Waar het om gaat is dat de persoon tot een nieuwe relatie met de situatie komt en daarbij zelf verrast kan zijn door wat zich aan nieuwe mogelijkheden aandient. Het gaat daarbij dus om een creatief proces waarin - door de nieuwe verbinding tussen 'binnen' en 'buiten' - iets kan ontstaan dat nooit eerder bestond. Senge e.a. (2004) zien het leggen van de verbinding tussen binnen en buiten zelfs als een essentiële ontwikkelingsrichting voor de mensheid als geheel. Zij stellen dat onze gerichtheid op de buitenkant, die tot uitdrukking komt in steeds slimmere strategieën om onze omgeving te manipuleren - bijvoorbeeld de natuur - tot steeds grotere catastrofes op wereldschaal leidt. Hun overtuiging is dat slechts de verbinding tussen de binnen- en buitenkant de mensheid kan redden.

Mindfulness

In het boeddhisme wordt al eeuwenlang gesproken over de mogelijkheid in een staat van presence te zijn, als tegenhanger van het alsmat herhalen van dezelfde egopatronen, die veel menselijk lijden veroorzaken. Een sleutelbegrip in het boeddhisme is *mindfulness*, dat eveneens verwijst naar het aandachtig aanwezig zijn in het hier-en-nu met onbevooroordeeld gewaarzijn van jezelf en je omgeving. Het begrip mindfulness begint een steeds belangrijkere rol te spelen in de westerse psychologie (zie bijv. Brown & Ryan, 2003) en wordt tegenwoordig als aan te leren vaardigheid ingezet bij de behandeling van depressies, fobieën en pijnklachten.

Het is belangrijk te benadrukken dat het bij mindfulness gaat om *gewaarzijn* en niet om het *begrijpen* van de werkelijkheid op basis van concepten. Denk in dit verband bijvoorbeeld aan het verschil tussen het met volledige aandacht *voelen* van een tinteling in je lichaam versus het op dit gevoel plakken van het

Bij presence wordt een nieuwe verbinding gemaakt tussen 'binnen' en 'buiten'

woord 'opwinding', een concept dat nooit volledig de fysieke ervaring kan omschrijven.

Anders dan het woord 'mind' in het begrip mindfulness doet vermoeden, gaat het bij mindfulness dus zeker niet alleen om iets cognitiefs, maar om holistisch gewaarzijn, waar de begrippen 'open mind', 'open heart' en 'open will' uit de U-theorie uitstekend bij passen. Dit betekent in het boeddhisme dat je niet alleen afgestemd bent op jezelf, maar ook op het grotere geheel waar je deel van uitmaakt. In deze tijden van milieucrisis en kredietcrisis beginnen steeds meer mensen en ook hele bedrijven daar het belang van in te zien. Mindfulness is daarom voor veel professionals de tegenhanger van een egocentrische manier van in het werk staan. Dit spoort met de boven-

beschreven visie van Senge en zijn collega's, die stellen dat het belangrijkste element in die visie *connectedness* is: 'connectedness as an organizing principle of the universe, connectedness between the "outer world" of manifest phenomena and the "inner world" of lived experience, and, ultimately, connectedness among people and between humans and the larger world.' Senge en zijn collega's concluderen in dit verband dat 'the only change that will make a difference is the transformation of the human heart' (Senge e.a., 2004, p. 26). Gelukkig voelen steeds meer leidinggevendenden zich aangesproken door dergelijke denkbeelden en verbinden zij ze bijvoorbeeld met het principe van duurzaamheid. Nu door de kredietcrisis de zwakheden van ons economische stelsel scherp aan het licht zijn gekomen, staan we wellicht aan de vooravond van doorbraken in visies op management, en worden inzichten uit eeuwenoude tradities opeens van groot praktisch nut.

Reflectie versus gewaarzijn in het hier-en-nu

Gewaarzijn in het hier-en-nu van je binnen- en buitenwereld, is iets anders dan reflectie, dat tegenwoordig gezien wordt als kernbegrip in diepgaand professioneel leren. Reflectie is namelijk iets dat je meestal vooral na afloop van een ervaring doet of eventueel vooraf, anticiperend op wat gaat komen. Die reflectie impliceert altijd een zekere afstand tot het hier-en-nu en wordt ook beperkt door het denkkader van waaruit je reflecteert en analyseert. Dat geldt zelfs voor wat Schön (1987) *reflection-in-action* noemt. In onze westerse maatschappij zijn we vertrouwd met analyse en reflectie. De kracht van presence en mindfulness benutten we echter veelal onvoldoende.

Vermogen tot presence en mindfulness ontwikkelen

Dat roept de vraag op hoe je als professional kunt leren om meer vanuit authenticiteit, presence en mindfulness te functioneren. Eén weg is de traditionele boeddhistische weg, die vrij radicaal is: je gaat intensief in de leer bij een 'verlichte meester'. Hoewel tegenwoordig nogal wat westerlingen deze weg gaan, lijkt hij voor de meesten toch niet zo goed te verenigen met hun dagelijkse bestaan. Een minder radicale weg is dagelijkse meditatie. Een flink aantal professionals lijkt daar baat bij te hebben, met name wat betreft het loskomen van vaste denkkaders en conditioneringen of het verminderen van stress. Wel is er meestal een groot 'transferprobleem': hoe pas je dat wat het mediteren oplevert toe in het dagelijkse (professionele) bestaan, bijvoorbeeld in hectische werksituaties?

Westerse wegen naar authenticiteit, presence en mindfulness

Belangrijk zijn daarom praktisch gerichte benaderingen die niet alleen aansluiten bij oosterse denkwijzen, maar die ook passen bij onze westerse wereld. Gelukkig zijn Senge en zijn collega's geen schrijftafelgeleerden, maar werken zij vanuit hun visie met bedrijven en met grote non-profitorganisaties, vaak op internationaal niveau. Een specifieke manier waarop zij leidinggevendenden 'connectedness' helpen ervaren is door hen een aantal dagen in hun eentje in de wildernis te laten overle-

ven. Dat is een behoorlijk radicale aanpak, maar ze beschrijven in hun boek *Presence* ook hoe kleinere interventies een grote impact kunnen hebben. Toen een team helemaal vastzat, bleek het voorstel om eens niet uit het hoofd, maar uit het hart met elkaar te praten, een doorbraak op te leveren.

Andere benaderingen die westers en oosters denken op een praktische manier bij elkaar brengen, gebruiken de insteek van de persoonlijke passie of van essentiële waarden, dus van 'de bron' in mensen: dat wat hen ten diepste drijft in het werk. Voorbeelden zijn *Appreciative inquiry* (Cooperrider & Whitney, 2005) en *Multi-level Learning* (Korthagen & Vasalos, 2007). Het basisidee van Multi-level Learning is dat dagelijkse problemen benut kunnen worden als ingang naar een dieper persoonlijk

'The only change that will make a difference is the transformation of the human heart'

potentieel. In feite is dat dus de U-beweging uit figuur 2, maar dan methodisch toegepast. De essentie ervan is het gaan zien hoe we ons eigen potentieel inperken door allerlei mentale constructies en hoe we vanuit een hersteld contact met het innerlijk potentieel tot optimaal handelen kunnen komen in praktische situaties. Er is inmiddels ook onderzoek dat de effectiviteit daarvan laat zien (Meijer et al., 2008).

Slot

Jaworski, medeauteur van het boek *Presence*, noemt in een interview (Jonkergouw & Trommelen, 2006) het grootste obstakel bij dit alles, namelijk dat professionals de neiging hebben om snel naar oplossingen te zoeken. Zij moeten leren de spanning te verdragen die hoort bij 'niet weten', om te vertrouwen op dat wat zich aandient als je de controle loslaat. Een ander obstakel dat veel waargenomen kan worden in organisaties is alsmaar 'praten over'. Er wordt wel gesproken over zaken als duurzaamheid en zorg voor het milieu, maar daarna gaat men weer over tot de orde van de dag. Er verandert pas

iets wezenlijks als leidinggevend de durf hebben om in de werkomgeving expliciet voor hun diepere waarden en intenties te gaan staan en er ook naar te handelen. Dan worden ze authentiek en 'leven ze voor' hoe presence en mindfulness kunnen leiden tot een wezenlijk andere visie op organisaties. Om het met een citaat van Marianne Williamson te zeggen:

'As we let our own light shine, we unconsciously give other people permission to do the same. As we are liberated from our own fear, our presence automatically liberates others.' ■

Literatuur

- Brown, K.W. & R.M. Ryan (2003). The benefit of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, pp. 822-848.
- Cooperrider, D.L. & D. Whitney (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jonkergouw, G. & F. Trommelen (2006). *We Must Act Now!* Video-interview met Joseph Jaworski. Valkenburg: Jonkergouw Creating Solutions.
- Korthagen, F. & A. Vasalos (2007). Multi-level learning: Naar een verbreding en verdieping van de competentiegerichte benadering. *Opleiding & Ontwikkeling*, 20 (4), pp. 15-19.
- Meijer, P.C., F.A.J. Korthagen & A. Vasalos (2008, in press). *Supporting presence in teacher education: The connection between the personal and professional aspects of teaching*. Teaching and Teacher Education.
- Scharmer, C.O. (2007). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Cambridge, Mass: Society for Organizational learning.
- Schön, D. (1987). *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P., C.O. Scharmer, J. Jaworski & B.S. Flowers (2004). *Presence: Exploring profound change in people, organizations and society*. Londen: Nicolas Brealey.

Trefwoorden: **Authenticiteit • Presence • Mindfulness**



Prof. Dr. Fred Korthagen is hoogleraar aan zowel de Universiteit Utrecht als de Vrije Universiteit. Hij is tevens medeoprichter van het Instituut voor Multi-Level Learning (www.kernreflectie.nl).
E-mail: F.Korthagen@uu.nl.