

# Je hoofd leegmaken bij Daimler en Triodos Bank

De consultant Otto Scharmer heeft een schare fans opgebouwd met een training die past bij een 'complexe wereld met mondiale ecologische problemen'.

Door **Frank van Alphen**

De toekomstige leiders van Daimler ontkomen er niet aan. Managers die de top van het Duitse bedrijf willen bereiken, moeten hun hoofd leegmaken door bijvoorbeeld te mediteren. Zo stellen ze zich open voor nieuwe vormen van leiderschap en samenwerking. Een vorm die past bij hedendaagse uitdagingen zoals globalisering en de milieuproblemen die auto's veroorzaken.

'Een manager die nog steeds leunt op zijn hiërarchische macht komt niet ver', zegt Otto Scharmer, de consultant die het Duitse Daimler in de arm heeft genomen om het toekomstige kader onder handen te nemen. 'Een bedrijf als Daimler heeft te maken met allemaal belanghebbenden die je niet als ondergeschikten kunt behandelen. De leiders van de toekomst moeten kunnen samenwerken met al die partijen.'

Scharmer, verbonden aan het Amerikaanse Massachusetts Institute of Technology (MIT) en bedenker van Theorie U, was onlangs in Amsterdam om de Nederlandse editie van zijn boek over deze methode luister bij te zetten. Scharmer heeft de afgelopen jaren een

flinke schare fans in Nederland opgebouwd. De presentatie van de vertaling in combinatie met een boek over meditatie van Arthur Zajonc trok 450 belangstellenden.

'De werkwijze van Scharmer spreekt aan omdat hij organisaties houvast geeft in een complexe wereld met mondiale economische en ecologische problemen die je alleen kunt oplossen samen met de andere betrokkenen', zegt consultant Wibo Koole van Create2connect die al een paar jaar werkt met de methoden van Scharmer.

Het aantrekkelijke is volgens consultants de combinatie van harde en zachte technieken. Scharmer, van huis uit econoom, gebruikt methoden uit de traditionele advieswereld, vindt aansluiting bij de vrouwen- en milieube-

**'Juist groene bedrijven moeten blijven innoveren'**

weging en neemt verstillings technieken over uit religieuze tradities. 'Hij gebruikt die technieken zonder de ideologie die erbij hoort. Ze maken je los van de dagelijkse hectiek', aldus Koole.

Een eerste stap bij Scharmer is een andere manier van luisteren naar anderen binnen en buiten het bedrijf. 'Dat gaat verder dan een keer welwillend praten met een milieuclub. In de polder sturen we meestal aan op een belangenruil. De huidige problemen vragen om een andere aanpak', al-

dus Koole, die deze techniek toepaste bij TransForum, een platform dat onder meer duurzame landbouw in de buurt van steden wil stimuleren. Bij TransForum zijn vertegenwoordigers van boeren, milieuorganisaties en overheden betrokken.

'Bij de gesprekken ging het in eerste instantie over de persoonlijke geschiedenis van de deelnemers. Uit die levensverhalen blijkt hoe iemand bij een agrarisch bedrijf of bij Varkens in Nood is terecht gekomen. Deelnemers vertelden over de eerste keer dat ze in aanraking kwamen met boerderijen en dieren. Hierdoor kregen ze veel meer begrip voor elkaar. Daarna pas ga je problemen te lijf. Dan luidt de vraag: wat kan ik doen en wat kan jij doen.'

Dat begrip voor persoonlijke drijfveren is geen garantie voor succes. Koole: 'Bij de eigen achterban was dat begrip minder aanwezig omdat die het proces niet hadden doorgemaakt. De winst is dat de individuele deelnemers elkaar beter kennen en makkelijker contact zoeken.'

Dat zowel groene organisaties als ondernemingen weglopen met Scharmer komt doordat beide inzien dat ze de huidige vraagstukken niet op de traditionele wijze kunnen oplossen. Bedrijven realiseren zich dat grondstoffen schaars zijn en onbelemmerde groei tot het verleden hoort. Milieuorganisaties merken dat nee



**Otto Scharmer**

roepen ze op den duur geen stap verder brengt.

Bij organisaties zoals Triodos Bank gaat het om een frisse blik op de eigen plek in de samenleving, zegt Hein Dijksterhuis, partner bij adviesbureau Cordes die sinds 2005 met Scharmer samenwerkt. 'Zeker bedrijven die het tij

mee hebben, moeten scherp blijven. Een jaarlijkse groei van circa 25 procent kan ertoe leiden dat de leiding denkt dat ze alles goed doet', zegt Dijksterhuis. 'Als je anders naar de markt en je bedrijf kijkt, zie je dat Rabo veel groter op de markt voor groen bankieren is dan Triodos. De bank liep het risico zichzelf op te sluiten in het groenste deel van de markt.'

Scharmer waarschuwt groene ondernemingen niet achterover te leunen als het goed loopt. 'Juist groene bedrijven moeten blijven innoveren. Hun succes is grotendeels te danken aan het feit dat andere bedrijven het zo slecht doen op het terrein van duurzaamheid. Dat is snel aan het veranderen', zegt Scharmer.

In het begin staan deelnemers afhoudend ten opzichte van de methoden van Scharmer. 'Vooral het niet denken in oplossingen roept weerstand op', zegt Dijksterhuis. 'Mensen zien dat als tijdverspilling. Later, als ze het stappenplan met elkaar hebben doorlopen, merken ze dat tot oplossingen komen die ze van tevoren nooit verzonnen hadden.'