

# Verandermanagement: de bron laten stromen

*Jos Niesten*

Dit essay biedt een aantal perspectieven van waaruit naar veranderingsprocessen wordt dan wel kan worden aangekeken. Deze gezichtspunten maken duidelijk wat wezenlijke veranderingen in de weg staat. Er wordt vanuit gegaan dat de potentie van een organisatie verborgen blijft op een onbewuste manier. Tijdens het proces van veranderen maken wij het in feite alleen maar erger. Ieder brengt zijn eigen ervaringen in, goed bedoeld. Maar wat is er in essentie nodig om tot blijvende verandering te komen?

## Gezichtspunten bij een 'eigentijdse' ontwikkeling

Dit essay gaat niet over verandermanagement. Dit essay *is* verandermanagement. Veranderen is in beginsel een andere manier van kijken die leidt tot ontwikkeling van een nieuwe taal waarmee betekenis wordt opgebouwd. Betekenis die robuuste actie stimuleert en ondersteunt. Robuuste, effectieve actie<sup>1</sup> is erop gericht kortetermijndoelstellingen te realiseren en langetermijnflexibiliteit te ontwikkelen en bestendigen. Essentieel daarbij is het ontwikkelen van een beoordelingsvermogen om te bepalen wat werkt en wat niet. Zelf uitvinden in welke context welke acties tot beoogd resultaat leiden en welke niet. Kortom, heel dicht bij de werkelijkheid staan, die invoelen en gemeenschappelijk maken. Maar ook bij tijd en wijle een helicopterview zoeken. Zowel het een als het ander, én die combinatie. Dit essay werpt een blik op de zoektocht naar dat beoordelingsvermogen.

## Wat is er aan de hand?

Midden jaren tachtig begon de grote uittocht van industriële activiteiten in de V.S. naar landen met lagere kostenstructuren. Ondanks dat verlies waren zij in staat nieuwe werkgelegenheid te ontwikkelen. Nu zien we diezelfde ontwikkelingen in sneltreinvaart ook hier in Nederland en in andere West-Europese landen aan ons voorbijtrekken. Door verschuiving van activiteiten en door reorganisaties<sup>2</sup> verdwijnen ook veel arbeidsplaatsen op lokaal niveau. Zorgwekkend<sup>3</sup> is dat dit leidt tot grote werkeloosheid en sociale segregatie. De mensen zijn er niet op voorbereid en de maatschappij reageert te traag. Technologische ontwikkelingen zijn open, maar de subculturen zijn gesloten. We hebben het kunnen zien aankomen. Wat is hier echt aan de hand?

## De stem van de werkvloer

"Onze fabrieken draaien niet goed meer. Er is overcapaciteit in de markt. De kosten zijn te hoog, met name de arbeidskosten. Het product zelf is ook niet meer wat het geweest is, het vertoont kwaliteitsgebreken. De omslag begon met het nieuwe management. Zij moesten zo nodig de lokale concurrent overnemen. 'Schaalgrootte' zeiden ze, dat zou de bezetting van onze productiemiddelen omhoog brengen. De 'turnover speed of capital' zou beter worden en dat versterkt dan weer onze concurrentiepositie. Ik begreep het toen al niet, nu zeker niet. Want nu hebben wij het gedaan. Wij moeten nu harder gaan werken, meer uren maken. En langer werken voordat we met pensioen mogen. Mijn buurman heeft het nog slechter. Die heeft een briefje meegekregen. Per 1 augustus, ja, midden in de vakantie, mag hij zich gaan melden bij het arbeidsbureau. Hij niet alleen, nog duizend anderen met hem. Kun je nagaan hoe groot zijn kans is op nieuw werk. Nou, onze industrie is toch al weg. Ik ben benieuwd of hij gaat verhuizen. Zijn vrouw zal dat niet aankunnen. Die komt uit een ander dorp hier in de buurt. Is nauwelijks uit de provincie geweest. De afgelopen jaren zijn er al duizenden

arbeidsplaatsen verdwenen omdat er meer fabrieken zijn gesloten. Steeds meer werk is verplaatst naar landen met lagere lonen. De werkeloosheid is hier enorm. De politiek doet niets. Je ziet de jongeren rondhangen en zich aansluiten bij de neonazi's. Waar moet dat naar toe?"

### **Hadden wij het anders moeten doen?**

"Gisteren nog zat ik in de kroeg met mijn collega-vrienden. Na het werk even bijpraten over de reorganisatie. Afblazen met elkaar, zeg ik dan tegen mijn vrouw. Gelukkig begrijpt zij mij. We dachten dat we op de goede weg waren. Vijf jaar geleden waren we nog marktleider. We maakten de beste producten. Nu nog steeds trouwens, want in sommige landen staan we nummer 1 in verkoopaantallen. Maar we maken niet echt winst, zeiden ze van de directie. Nou dat geloof ik dan maar, maar niet heus. Toen al kwamen ze ons vertellen dat we moesten veranderen. Ik weet niet waarin, maar we moesten veranderen. Transformeren zeiden ze. Ze hadden het over een rups en een vlinder. Die rups was in een vlinder veranderd, zoals moeder natuur dat dan doet. En dat was een transformatie. Wij moeten die truc nou ook doen. We zijn in groepen gaan werken. Met zelfsturing, nou ja totdat het lastig gaat worden voor onze bazen. Dan houdt het op. Ook de snelheid van de lopende band is omhoog gegaan. Maar dat hadden wij niet bedacht. Er is meer overleg gekomen. We mochten meer meepraten en -denken over onze manier van werken. Ja, we zijn ook nog een dag op de hei geweest. Een beetje praten over hoe we in ons vel zitten onder begeleiding van een jonge meid. Aardig hoor, daar niet van en ze wist duidelijk van wanten. Maar ja, ... het heeft ons toch niet kunnen redden. Wat moet ik nou geloven? We moeten nou in ieder geval afslanken.

We zeiden nog tegen elkaar dat we wel veel anders zijn gaan werken de afgelopen jaren. Ja, eigenlijk was dat wel leuker zo met elkaar. Anders dan alléén werken. Maar het bleef toch wel werk achter dezelfde lopende band, hè. Nou wordt er gezegd dat we innovatief of zoiets moeten worden. Ik weet niet wat er bedoeld wordt. Wat moet ik nou doen als ik aan die lopende band werk? Heel veel machines hebben het werk overgenomen. Ik doe eigenlijk niet zo veel meer. Ja, goed kijken naar de leveringen van de leveranciers. Die mogen nu hun spullen in de fabriek zelf afleveren, niet meer bij het ontvangststation. Dat is wel slim hoor, hoeven wij het niet meer te doen. Maar er zijn wel veel leveranciers. En telkens andere gezichten. Van die jonge jongens, moeten ze weer vragen waar ze het neer moeten zetten. Dat is geen goed teken hoor, dacht ik zo al bij mezelf.

Als je dat zo bekijkt hebben we toch wel veel gedaan, zeg ik nog zo. Maar ja, blijkbaar is het niet genoeg geweest. Maar dan is het toch de schuld van het management? Wij hebben alles gedaan wat we konden. Ik weet trouwens ook niet wie 'ze' zijn, ik zie 'ze' nooit. Mijn baas wel, fijne vent. Die moest het komen vertellen. Er zat een adviseur bij, iemand in een blauw pak. Sommigen konden wel janken toen ze het hoorden. Ik niet. Ja het doet me wel wat, maar janken gaat me wat te ver.

De voorzitter van de ondernemingsraad zat er ook bij. Zij zei nog dat we dit niet pikken. We moeten gaan staken. Daar heb ik geen zin in hoor. En zij vertelde ook hoe het zo gekomen is. De import van soortgelijke producten is flink toegenomen, met name uit de goedkope landen. En onze concurrenten maken al veel producten in Oost-Europa. Ja daar betalen ze aan loon veel minder, € 400 in de maand. Ik begrijp niet dat ze daar van kunnen leven. Daar kunnen we niet tegenop. Ik heb gehoord dat ze daar ook goede universiteiten hebben. Sommige bedrijven gaan er ook al met hun onderzoekers zitten. Nou, wat houden we hier dan nog over? Ik weet niet waar dit naar toe moet. Hadden we het dan anders kunnen doen? Ik weet het niet hoor. Daar hebben we toch het management voor!"

## Innoveren

“Nadat mijn baas het verhaal verteld heeft, mogen we nog vragen stellen. Die gaan over van alles, over hoe het zo gekomen is, of er nog hoop is en wat we moeten doen, maar vooral ook over de afvloeiingsregeling. Conclusie is dat we te veel zijn achtergebleven, niet vernieuwend genoeg zijn geweest. Ja, hola wacht eens even, denk ik dan, waarom dan niet? Onze band produceert al een product in vijftig seconden. Ik kan toch niet meer doen in die tijd? Waarom heeft het management dan niet meer gedaan? Die worden er toch voor betaald. Ik had gehoord dat de directeur ook naar huis kan, maar die kreeg wel een flinke zak geld mee. Ja, dat pik ik niet. Wij zijn weer de hannes.

Maar enfin, de man in het blauwe pak zegt dat als we verder afslanken en we innoveren, dat we het dan nog wel kunnen redden. Daar heeft hij veel ervaring mee. Maar dan moeten we wel heel creatief worden. Ik weet niet wat ik nog kan. Wij krijgen de spullen van buiten. Ja de mannen van de werkvoorbereiding die zeggen wat ik moet doen. Hoe kan ik dan creatief worden? Die man in het blauwe pak, die begrijpt het volgens mij niet echt. Hij kan wel goed praten maar volgens mij heeft-ie nog geen dag in de lijn gestaan zoals ik. Dat is toch wel effe wat anders. Ik hoop dat-ie durft te zeggen tegen het management dat die het fout hebben gedaan, dan stonden we hier nu niet zo met elkaar. Als die ... Hè? Wat zegt hij nou? Hoor ik dat goed? Waar heeft die het over? Dialoog zegt ie. Beter communiceren met elkaar. Hoezo beter communiceren man? Kijk eens naar het management. Hebben we die al eens gezien op de vloer? Ik weet niet waar die mee bezig zijn. Volgens mij weten die niet hoe onze producten in elkaar gezet moeten worden. Dat wordt toch niets. Maar mij horen ze niet, ik heb nog mijn baantje.”

## De man in het blauwe pak in gesprek

De man in het blauwe pak is ingehuurd om het proces mee te helpen regisseren en dit immense probleem in goede banen te leiden. Daarin staat hij niet alleen want hij werkt met een team bestaande uit adviseurs en mensen uit de organisatie zelf. Zijn opdrachtgever leidt het project.

Hij kijkt tevreden terug. “Dat is goed gegaan. Ik denk dat mijn verhaal wel is overgekomen. Het is een hele kunst om de taal van de werkvloer te spreken. Er waren wel vragen en er was veel ongerustheid, maar ja, dat ben ik wel gewend in zo’n situatie. Gelukkig hebben we een staking kunnen voorkomen. Tenslotte moet het imago van het bedrijf worden beschermd en moet het werk door kunnen gaan. Ook dit veranderingsproces moet worden beheerst. Laat ik maar eens zien wat mijn opdrachtgever ervan vindt.”

Met veel zelfvertrouwen stapt hij het kantoor van de directeur van Human Resources binnen. “Ja, het is goed gegaan!, heb ik al gehoord. Proficiat. Maar het zwaarste staat ons nog te wachten. De reorganisatie zelf. Hoe kijk jij daar tegenaan?”

“Nu moeten we weer een nieuw perspectief bieden, waar we het eerder over gehad hebben. Tegelijkertijd links en rechts de onrust sussen en de stoom van de ketel halen. Om dit proces goed te sturen hebben we *buy-in* en enthousiasme nodig. Ik adviseer het stappenplan voor succesvolle reorganisaties<sup>4</sup> toe te passen. Die aanpak heeft ook op andere plaatsen tot bewezen succes geleid. Daarnaast moeten we niet alleen de structuur maar ook de menselijke kant benadrukken. Verder hebben we goede ervaring met de inzichten van Beer (‘Cracking the Code of Change’<sup>5</sup>) omdat we naar een balans zoeken tussen economische waarden en cultuur. We proberen dat spanningsveld tussen beide zo goed mogelijk te managen. Met ons team en met sleutelspelers uit jouw organisatie ontwikkelen we een raamwerk aan interventies zoals een nieuwe focus op engineering, *outsourcen* (ook van diensten), voortbouwen op de goede dingen van het verleden, visieontwikkeling, leiderschap programma’s, teambuilding, begeleiding bij ontslag en een traject *change management*. Oh ja, en communicatie. Daarin krijgen zowel het individu als de zelfsturende teams de aandacht.”

“Wat je me nu vertelt geeft me wel vertrouwen. Het lijkt erop dat we daarmee een goede aanzet kunnen geven. Zou je dit voor mij met je team verder uit kunnen werken? Ik heb zelf wat minder tijd want de gesprekken met de OR staan op het programma en die wil ik goed voorbereiden. Gelukkig hebben we een adempauze omdat we nu de komende maanden moeten afwachten wie zich vrijwillig aanmeldt voor onze luxe ontslagregeling. Pak jij dit op?”

## De wetenschapper spreekt

Enkele jaren later wordt de fabriek alsnog gesloten. De overheid stelt een onderzoek in omdat er gemeenschapsgelden gemoed waren met het draaiende houden van de fabriek. Een hoogleraar organisatiekunde, vooral gespecialiseerd in onderzoek naar succes- en faalfactoren van verandering, is gevraagd een analyse van het drama te maken.

“Uit deze studie en de gehouden interviews met alle *stakeholders* inclusief lokale politici kan ik de volgende hoofdconclusies trekken:

- De betrokkenen hebben niet hun eigen verantwoordelijkheid genomen en waren te veel op hun eigen gewin gericht. Het beoordelingssysteem heeft in sterke mate bijgedragen aan die houding. De afrekencultuur was dominant.
- Er werd te veel op het succes van het verleden vertrouwd. De noodzaak om te veranderen is onvoldoende onderkend. Er zijn geen keuzes gemaakt en er is geen focus aangebracht. Het was al jaren bekend dat deze industrie zich langzamerhand zou gaan verplaatsen, of althans grote delen daarvan, inclusief research en ontwikkeling. Kijk maar naar wat er midden jaren tachtig in de V.S. gebeurde. Niemand die deze sluipende ontwikkeling durfde te signaleren en er de consequenties van zag.
- Het niet durven benoemen van deze ontwikkeling gebeurde niet in een vacuüm. Het is een maatschappelijk probleem. Ook nu weer is vanuit de politiek te weinig perspectief geboden. Er zijn te weinig stimulerende maatregelen ontwikkeld waarbinnen zich nieuwe initiatieven kunnen ontplooiën. Het is nog steeds onmogelijk om met elkaar deze discussie aan te gaan. Dus blijft iedereen zich richten op zijn eigen interne beslommeringen en blijven we reactief de dagelijkse problemen aanpakken.
- De status van productie binnen deze organisatie was laag. Zoals in veel bedrijven was er een zeer traditionele kijk op de productiefunctie waardoor een perceptie ontstond dat er weinig uitdaging te beleven valt en weinig vernieuwing plaatsvindt. Dit leidt ertoe dat goed gekwalificeerde jonge mensen zich niet aangetrokken voelen om in productieomgevingen te gaan werken. Ook hier zien we dat het niveau van competenties achteruit ging, productie steeds meer als een kostenpost gezien werd, en het zelfbeeld van de betrokken managers steeds meer het zelfvertrouwen ondergroef. Dit droeg bij aan het achterblijven van pro-actief gedrag, en noodzakelijke integratie en afstemming met de andere bedrijfsfuncties en key-leveranciers.
- Met krachtig leiderschap zou het probleem ondanks de krachten in de omgeving wel aangepakt zijn. Dit ontbrak. De leiding was niet in staat de interne tegenstellingen en spanningen op te lossen.

Ik hoop dat de beleidsmakers nu echt wat met dit rapport gaan doen. Het kan toch niet zo zijn dat we telkens dezelfde conclusies moeten rapporteren?”

## De potentie ontdekken

En uiteraard zijn er nog legio andere perspectieven, zowel van binnen uit de organisatie als van buiten. Die perspectieven zijn eigenlijk ‘cadeautjes’. In plaats van een bijdrage worden ze als storende elementen gezien (weerstand) en daardoor genegeerd. Doordat we de waarde van die cadeautjes niet erkennen, ontnemen wij onszelf de mogelijkheid te ontdekken wat wij nodig hebben om te veranderen. Blijvende verandering boort de inherente potentie aan die nu niet wordt benut. De man van de werkvloer, de verandermanager met zijn externe adviseur en de wetenschapper, die het achteraf allemaal in kaart brengt en verklaart, verwijzen naar onbenutte mogelijkheden. De uitdaging is om die signalen op te

pakken. Dat zijn bijvoorbeeld de punten waarover geklaagd wordt, zoals de man van de werkvloer die iets roept over het afleveren van goederen. Dat laatste zegt wat over afstemming en standaardisatie van procedures. Of zoals de adviseur de stoom van de ketel wil halen en links en rechts wil sussen, wat betekent dat mensen op zijn minst geïrriteerd zijn. Maar wie zijn dat dan en wat speelt er echt? Nu wordt die spanning gerelativeerd door rationeel en beheerst gedrag te laten zien. Die houding werkt averechts. Juist datgene waarover geklaagd wordt, de pijnpunten en de ergernis, bieden een opening om tot de potentie door te dringen. Voor het gemak lopen we van de pijnpunten weg, omdat we het pad van de minste weerstand zoeken. En die houding had juist tot de problemen geleid die we nu fundamenteel zouden moeten oplossen.

## Voeling met het totaal

Pas als er voeling is met het totale systeem en de dynamiek daarbinnen dan worden de problemen in hun context zichtbaar. Dat vereist dat achter de getallen, overzichten, grafieken en rapporten wordt gekeken. Die beelden en geluiden die dan worden opgevangen geven inzicht in de organisatie en haar omgeving en vormen de basis voor een nieuw perspectief. Een nieuwe taal kan zich ontwikkelen, die nieuwe betekenis geeft aan de toekomst. Dat leidt tot robuuste, effectieve actie. Voeling met het totale systeem betekent dat men zich opnieuw verbindt met dat wat er leeft. De betekenis van de verschillende geluiden in de organisatie wordt weer gevoeld door de onbewuste blokkades van systemen, structuren, procedures heen. Er wordt weer gevoeld waarom gedrag zich laat leiden door harde factoren en waar welke steun nodig is om door dat patroon heen te breken, om uiteindelijk bij die potentie te komen.

Op een onlangs gehouden congres werd deze invalshoek met een duidelijk voorbeeld vanuit systeemperspectief geïllustreerd. De spreker maakte inzichtelijk hoe potentie kan worden vertroebeld.

“In organisaties wordt vaak hard en met grote betrokkenheid gewerkt. Iedereen heeft in principe de intentie om problemen aan te pakken en deze tot een goed einde te brengen. Wat onbewust blijft, is dat deze problemen terugkerende problemen zijn en samenhangen met een onderliggende structuur. Om die op te lossen zijn andere kwaliteiten nodig dan de kwaliteiten die in het verleden werden aangewend. Het vraagt veel vertrouwen om met elkaar dit inzicht te delen en daaruit consequenties te trekken.

Veel organisaties die in de problemen zitten hebben vaak structuren en werkwijzen die vraagstukken van twintig jaar geleden weerspiegelen toen de markteisen veel meer gericht waren op voornamelijk prijzen, kwaliteit en assortiment. Om in dit decennium echt in de markt mee te kunnen spelen, verschijnen er nieuwe vraagstukken boven op de oude, zoals snelheid van reageren, vernieuwingskracht, *branding*, samenwerking met partners, wettelijke regelgeving en flexibiliteit in verschuiven van producten en competenties over landsgrenzen heen.<sup>6</sup> De oude structuur is niet faciliterend om flexibel te reageren op nieuwe klantenwensen. Daardoor zijn er extra inspanningen nodig om het voor elkaar te krijgen, maar dat is suboptimaal. Dat wringt. En tegelijkertijd worden door de kostendruk de buffers (zoals voorraden, overcapaciteit) tussen de organisatieonderdelen geminimaliseerd. De grotere druk op het systeem veroorzaakt ongewenste oscillatie omdat de buffers tussen de systeemdelen nu niet meer de schokken kunnen opvangen. Door in de oude structuur schokdempers te elimineren, gieren de verstoringen die van buiten komen door het hele systeem heen. De toegenomen variëteit van de buitenwereld vraagt een nog grotere variëteit aan de binnenkant terwijl die er niet is. Hoe groter het aantal problemen over de afdelingsgrenzen heen, hoe meer coördinatie er nodig is. Normaal wordt die coördinatie in de oude structuur door de hiërarchie uitgevoerd maar die kan het niet meer bolwerken, er spelen te veel problemen en de omgeving vraagt meer aandacht. Kortom, deze problematiek kan niet meer alleen door de hiërarchie worden opgelost. Het vermogen ontbreekt gewoon. Als dit niet wordt onderkend dan wordt de druk in prestatie-eisen nog verder opgevoerd, in de hoop dat er beweging komt, problemen verdwijnen.

Het onderkennen van de echte oplossing van deze problemen vraagt van leidinggevendenden met elkaar naar het totale systeem te kijken, om op basis van alle beelden, geluiden, ideeën en klachten in te voelen waar de diepere blokkades liggen. Dan kan blijken dat een mogelijke oplossing ligt in het anders organiseren, in andere coördinatiemechanismen. Een van de consequenties is dat er andere relaties ontstaan tussen afdelingen en personen. En er zullen andere vaardigheden op het gebied van leidinggeven, de taak zelf of communicatie nodig zijn. Kortom, ander gedrag. Andere relaties en ander gedrag grijpen diep in op het beeld van onze identiteit zolang die identiteit wordt ontleend aan wat anderen over ons zeggen, wat zij van ons vinden. Het vraagt moed van betrokkenen om daar mee om te gaan. Daarvoor is vertrouwen en draagvlak nodig om, vanuit die nieuwe identiteitsbeelden, creativiteit en daadkracht weer opnieuw te laten stromen. Als die ondersteunende context ontbreekt dan is het onwaarschijnlijk dat de echte blokkades zichtbaar worden. De innerlijke stem van de organisatie laat zich niet horen want die is bang dat anderen de relaties zullen verstoren waaraan hun identiteit is opgehangen. Door die angst blijven we terugkerende problemen opnieuw oplossen en eigenlijk hopen we dat anderen de echte problemen ook niet oplossen.”

Om dit subtiele patroon van wederkerige beïnvloeding aan te voelen is het nodig om open te staan voor het geheel en zijn verschillende gezichtspunten en durf nodig om te onderzoeken hoe systeem en gedrag elkaar tegenwerken en/of versterken. De pijn van de organisatie nodigt als het ware uit om het eigen perspectief los te laten en volledig open en onbevangen te onderzoeken waar de blokkades zitten en waar die vandaan komen. Daarmee wordt in een spanningsveld gestapt waarin kwetsbaarheid betekent dat de oplossingen niet gekend zijn en er geen echte controle meer is. Juist in dat spanningsveld ontstaat ruimte om nieuwe inzichten toe te laten. Naarmate de uitdaging groter is, neemt de kans toe dat dit spanningsveld zich zal aandienen. Het is aan de organisatie om hier gebruik van te maken en in beweging te komen (en niet terug te vallen).

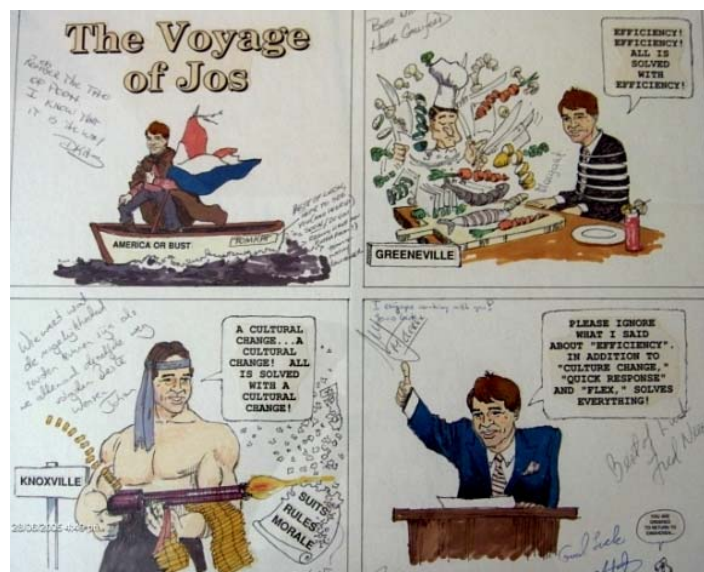
## Een waterdrager

*Zittend in mijn werkkamer op kantoor laat ik deze beelden aan mij voorbijtrekken en geef mijn gedachten de ruimte. Mijn ogen vallen op de vijver buiten. Die wordt op dit moment leeggepompt. Ze zoeken naar iets, wat weet ik niet. De fontein midden in deze poel werkt al enige tijd niet meer, blijkbaar zit ie verstopt. De schoonheid van het omhoog spuitende, spelende water, dat zich even op het hoogste platform waant om daarna met donderend geweld onzichtbaar te worden, het spel met de lucht en het licht, het is verdwenen door een verstopping. De schoonheid die zich normaal voortdurend mag ontvouwen, wordt geblokkeerd. Dat wat inherent aanwezig is kan zich niet manifesteren omdat de samenhang tussen de potentie en de context is verbroken.*

Hoe symbolisch als wij over verandermanagement praten. Vanuit welk perspectief kijken we naar de krachten die er spelen? In welke mate willen wij die voortdurend vormen naar onze inzichten? Of durven wij ons over te geven aan het vrije spel van krachten en creativiteit dat zich wil laten zien? Ik voel me ongemakkelijk worden als ik deze vragen in een flits voorbij zie gaan. Een diepe spanning wordt voelbaar. Inmiddels heb ik geleerd daar bij stil te staan, hoe vervelend soms ook. Verdrongen beelden komen bij mij naar boven van een tekening die ik kreeg bij mijn afscheid in Amerika. Bijna vijf jaar heb ik daar gewerkt. De tekening drukt uit welke ontwikkelingsfasen ik heb doorgemaakt gedurende die periode. De Hollander die de wereld gaat veroveren aan de overkant van de oceaan door in de eerste fase de nadruk te leggen op efficiency, in de tweede fase de culturomslag als de oplossing te verkondigen en in de laatste fase zich toe te leggen op het stroomlijnen van de organisatie om de flexibiliteit te vergroten. Echter, na het succes van de grote reorganisatie van een fabriek van 3000 mensen en geweldige resultaatverbeteringen staat er nu, tien jaar later, niets meer overeind. Terugkijkend moet ik eerlijk toegeven dat ik hard heb gewerkt maar ook niet die

aanpak heb weten te vinden die ruimte gaf aan dat wat er leefde. De aandacht was te veel en met te grote intensiteit gericht op het bewijzen dat we zouden kunnen overleven. De oplossingen werden vooral in structuren gezocht.

De spanning in mijn lichaam wordt krachtiger als ik de beelden zie van alle verschillen in opvattingen en meningen die zich tijdens deze reorganisatie voordeden en op welke wijze die wel werden besproken maar niet vanuit een volledige acceptatie dat de verschillen er mochten zijn. Ik kon mijn zorg voor een specifieke uitkomst niet overstijgen. Ik was zorgend maar zonder compassie, ik was er wel en en ik was betrokken, maar had geen wezenlijke verbinding met de organisatie. Ik deed 'mijn ding' om de zaak overeind te houden. We spraken wel over verandering van cultuur maar het was voor mij een mentaal concept dat mij niet echt raakte. En daardoor kwam er ook geen wezenlijke verandering tot stand.



Figuur 1: Perceptie van collega's

## De veranderaar in verandering

Hier word ik stil van. Ik stuit op een moeilijk stuk in mijzelf. Als ik eerlijk ben en terugkijk naar mijn bijdrage als adviseur en manager in de afgelopen 28 jaar, dan is veel van wat ik heb gezegd, gepresenteerd en geschreven ontsproten uit mijn wil om te zorgen voor anderen. Ga ik nog dieper graven waar die wil vandaan kwam dan moet ik erkennen dat veel voortkwam uit een verlangen om gewaardeerd en gezien te worden door succes te boeken. Mijn conclusie is dan ook dat veel van mijn adviezen om te veranderen op onderwerpen zoals cultuur, leiderschap, gedrag, systemen en structuren een roep naar mijzelf was om te veranderen. Het was een roep die ik niet wilde horen omdat die pijnlijk was en mij hard confronteerde met waar ik mijn eigen verantwoordelijkheden ontliet. En daarom, onbewust, sprak ik ook over de pijn die bij veranderingen haast onvermijdelijk is. Nu ben ik tot de conclusie gekomen dat die projectie van mijn eigen verlangens en pijnen de ontvouwing verstoort van creatieve krachten. Dat maakte het moeilijk om een proces te faciliteren waarin ook de innerlijke stem van de organisatie onbevungen gehoord kan worden. Dus werden niet alle opties zichtbaar en aangewend.

Nu ik dit proces bewust ervaar, word ik meer ontvankelijk voor bestaande inzichten. Ik begin te begrijpen wat het betekent om slachtoffer te zijn van de overdrachtsval. "Overdracht betekent dat geen enkele relatie die we hebben, een *nieuwe* relatie is: alle relaties worden gekleurd door voorgaande relaties."<sup>7</sup> Deze val komt des te nadrukkelijker naar voren als we in situaties terechtkomen die spannend zijn, die druk veroorzaken. En dat geldt dan des te

meer in die situaties waarin wij zelf menen te zien dat er veranderingen nodig zijn omdat het anders wel eens fout zou kunnen aflopen met de organisatie.<sup>8</sup> De veranderingsprocessen waar ik bij betrokken was, waren daarom eigenlijk niets meer dan een modderpoel voor mij om steeds verder in weg te zinken. Het spartelen veroorzaakte uiteindelijk een verstopping van de creatieve stroom die bij mij, bij ons allen en in het collectief aanwezig is.

Enkele jaren geleden zakte ik hier nog dieper in toen ik in een situatie terechtkwam van vervelende reorganisaties en verstoorde verhoudingen. Het werd een soort *wake-up call*. In die periode begon ik te ontdekken dat wat ik meemaak een afspiegeling is van mijn eigen manier van denken en handelen. Dat mijn eigen vingerafdrukken te zien zijn in dat wat zich afspeelt. Als ik mijzelf afsluit voor andere perspectieven, hoe anders ook, en als ik mij niet weet te verbinden met anderen tijdens de communicatie dan hoor ik niet op welke wijze de blokkades in stand gehouden worden en welke grote ideeën er leven anders dan die ik meen te bezitten. De beslissingen zijn dan geen wezenlijke beslissingen maar houden het systeem in stand. De cyclus zal zich gaan herhalen.

Durf ik die cyclus te doorbreken door mijn eigen zekerheden los te laten en open en ontvankelijk te luisteren naar mijn innerlijke stem? Durf ik het wezenlijke patroon van mijzelf te ontdekken en daarnaar te handelen? Of blijf ik bestaande manieren van kijken, handelen op een onbewuste manier, versterken omdat ik zelf het verschil niet durf te maken?

## **De moed om over de drempel te stappen**

Mijn gedachten flitsen van de ene ervaring naar de andere. Ondertussen creëer ik mijn eigen droombeelden, zodat ik mij daar lekker in kan wentelen en even geen verantwoordelijkheid hoeft te nemen voor wat ik doe. Lekker even los van de werkelijkheid. Ik kan dromen hoe ik zou willen zijn als begeleider van veranderingsprocessen. En ik kan blijven vastzitten in mijn woonstee en de dingen doen waar ik goed in ben. Zeker, mijn ervaringen, inzichten en vaardigheden zijn ruimschoots om in de luwte richting te geven aan processen van verbeteringen die ook tot resultaten leiden. Geen moeilijk gedoe. Maar ik voel dat daar mijn passie niet ligt. Ik voel een roep om het beste uit mijzelf naar boven te halen en daardoor anderen uit te nodigen datzelfde pad te bewandelen. Ik sta op de drempel en raap alle moed bijeen om aan dat uitdagende avontuur te beginnen.

*Inmiddels is het donker aan het worden. De lichten van de fontein schijnen de vrije ruimte in en zoeken naar de waterstralen die er niet zijn. De werkers hebben blijkbaar het probleem nog niet kunnen oplossen. Kom, het wordt tijd om ook naar huis te gaan. De kinderen wachten op hun vader. Het is al weer enkele avonden geleden dat ik ze in bed heb kunnen stoppen. Die vervelende reorganisatie ook. Vanavond wil ik niet missen.*

Met het opruimen van mijn bureau in het kader van 'clean desk policy' valt mijn oog opnieuw op de tekening van mijn afscheid. Een van mijn vroegere collega's, Dane, heeft een persoonlijk woordje op de tekening geschreven: "Remember the Tao of Pooh. I know that it is the way." Ik had hem het boekje geleend. Grappig, ik was het weer vergeten. De principes die Winnie de Pooh belichaamt, komen weer boven drijven. Ik zak weer achterover in mijn stoel. "The efficiency of *Wu Wei* (without doing, causing, or making) is like that of water flowing over and around the rocks in its path – not the mechanical, straight-line approach that usually ends up short-circuiting natural laws, but one that evolves from an inner sensitivity to the natural rhythm of things."<sup>9</sup> En ook: "When we learn to work with our own Inner Nature, and with the natural laws operating around us, we reach the level of *Wu Wei*. Then we work with the natural order of things and operate on the principle of minimal effort. Since the natural world follows that principle, it does not make mistakes. Mistakes are made – or imagined – by man, the creature with the overloaded Brain who separates himself from the supporting network of natural laws by interfering and trying too hard."



Betekent voor mij de uitdaging om over de drempel te stappen het loslaten van alle kennis en inzichten? Wie ben ik dan nog? Die vraag alleen al betekent dat ik mijn identiteit nog steeds ontleen aan wat ik doe, ken en heb gedaan. Met die bril kijk ik blijkbaar ook naar anderen die bij veranderingen betrokken zijn. Maar dan kan ik hen niet tegemoet treden vanuit een open houding. Onbewust voelen zij dat ik mijzelf afsluit, niet openstel en over hen oordeel, hen wil sturen. Daardoor kan het niet anders dan dat angst ontstaat en kan de discussie nooit een dialoog worden. Zij zullen zich afgewezen voelen en daardoor niet hun beste vermogens boven tafel halen. De innerlijke houding die ik (on)bewust meedraag vervuilt de context van onze gesprekken. Ook al gaat het er vriendelijk aan toe, dat wat we willen zeggen wordt niet gezegd. En daardoor maken we geen verschil. We zoeken onze grenzen niet op. Niet in onze relaties, waaraan we vaak onze identiteit ontleen, en niet in onszelf. Zolang we ons niet richten op het creëren van een context waarin de kwaliteit van relaties centraal staat en waarin we op een gemeenschappelijke manier betekenis geven aan wat we doen, blijven we veranderingen behandelen op het niveau van het bestrijden van symptomen. Het is vergelijkbaar met de borrel die ik bij thuiskomst moest hebben. Daarmee drink ik mijn stress weg om even niet te voelen, maar het blokkeert een gezond leven op lange termijn.

Durf ik over die drempel te stappen en de trektocht te beginnen? Begeleiden op basis van wie ik ben? Op zoek naar het elixer? De moed om in dat avontuur te stappen verwerf ik als ik gedragen word door een diep weten wat mijn passie is. Passie zorgt voor vuur en energie, *commitment* waarbij niemand mij kan tegenhouden om die passie te leven. Voor mij is die passie mijzelf en anderen helpen het beste van onszelf naar boven te halen en daardoor een verschil te maken. Met die visie ben ik op trektocht en ga van A naar Ergens.<sup>10</sup> Tijdens die trektocht ben ik niet alleen bezig met de vormkwaliteiten van een organisatie maar ook met de essentiële kwaliteiten. Ik durf in het modelleren van de vormkwaliteiten open te staan voor andere inzichten, zonder oordeel en zonder mijzelf te verloochenen, zodat de essentiële kwaliteiten zich kunnen onvouwen en nieuwe vormen mogelijk maken. Dan wordt het kernpatroon van de organisatie bespreekbaar. Dat vraagt een open houding, een ontvankelijkheid voor wat er is en hoe dat zo ontstaan is, welke krachten er spelen. Uitdokteren hoe alle aspecten aan elkaar te knopen, de harde en de zachte, de binnenkant en de buitenkant, de ondersteunende en de confronterende. Van these en antithese naar synthese en dit laatste ook overstijgen. In dit spanningsveld durven zitten en het constructieve conflict durven aangaan zonder het gevoel te hebben dat het over winnen of verliezen gaat of dat mijn bestaansrecht daaraan is opgehangen. Dat is voor mij mijn ultieme uitdaging omdat ik telkens weer wordt uitgenodigd mijn hart open te stellen en compassie te hebben met alle verschillen. Dat is mijn relatie met oude patronen van vroeger loslaten. Mijn eigen angst overwinnen dat ik niet gewaardeerd word. Ben ik kwetsbaar, dan wordt de relatie met de organisatie ondersteunend. Dan ben ik een draagvlak waarin draagkracht zich mag laten zien.

## Co-creatie van onze toekomst

Vanuit deze open houding kunnen we veranderen zien als een creatieproces. We willen iets nieuws tot stand brengen, gebruik makend van natuurlijke principes. De betekenis die we toekennen aan dat nieuwe is van wezenlijk belang omdat dat mede bepaalt welke beslissingen we gaan nemen en welke acties worden uitgevoerd door ieder van ons. Ghoshal (2004) spreekt over *purposeful action*.<sup>11</sup> Dat is actie waar we niet zomaar iets mee willen bereiken: "It is action-taking to produce certain results, with undivided resolve." Hij spreekt over actiegerichtheid, focus en een hoge mate van energie. En dat vraagt een context waarin personen zich geraakt voelen om op te staan en zich te verbinden aan een taak om die tot een goed einde te brengen. Een taak die ertoe doet, die het hogere doel dient.

Het ultieme proces van creatie is werken vanuit het zielpatroon zodat de potentie die er is zich kan onvouwen, waarbij mensen diep van binnen weten dat dit het is wat ze 'moeten' doen. Dan zijn belemmeringen geen beperkingen meer, maar aspecten die de trektocht verder verrijken. In dat proces richten mensen zich op dat wat ze willen bereiken en durven zij te kijken hoe zij zichzelf terughouden. Bij elke actie op weg naar het resultaat kijken zij naar wat er is en wat er dient te gebeuren. Het troebele water van de poel waar wij normaal in vissen komt tot rust. In die rust dient het antwoord voor de volgende actie zich aan. Hoe ingrijpend die ook kan zijn.

Voor mij is het zoeken naar oorzaken van de onbenutte potentie en de blokkades die *purposeful action* tegenhouden van wezenlijk belang. Ik vind het belangrijk dat de samenhang tussen de potentie en de context stimulerend en uitdagend is. Het is een spiegel om naar de kwaliteit en intensiteit van de relaties tussen de spelers te kijken. En uiteindelijk is het een spiegel voor onze eigen innerlijke relaties. En iedere keer weer blijkt, is mijn ervaring, dat als personen vanuit hun zijnsniveau blokkades onderzoeken, zij altijd de antwoorden zelf weten te vinden. Dan is er een klik; iets verschuift er binnen in hen. Op zo'n moment verandert de houding, de gezichtsuitdrukking en wordt een krachtige bron aangeboord. Daarna zijn voor hen de vervolgacties glashelder.

In een context van ondersteuning en vertrouwen kan iedereen een verschil maken. Dan voel ik dat er een draagvlak is om mijzelf kwetsbaar te maken, mijn onzekerheden te laten zien, om hulp te vragen als dat nodig is. In die context maak ik gebruik van mijn innerlijke kracht en gaat er iets verschuiven in het proces van veranderen. Dan gaan de gesprekken over de echte blokkades en dat wat nieuwe inspirerende hoop biedt. Dan wordt het mogelijk om met elkaar een perspectief te ontwikkelen voor de toekomst waar ieder zijn essentiële patroon in terug kan zien.

Als veranderen een proces van creatie is dat met alle spelers wordt verricht, een co-creatie, dan gaan we ons handelen baseren op inspiratiebronnen die lang niet meer zijn gebruikt, dat is onze eigen passie en die van onze collega's. Dan gaan we andere kwaliteiten gebruiken, kwaliteiten die we waren vergeten maar die diep van binnen liggen te wachten op bevrijding van onze eigen ketens. Dan durven wij de kwaliteit en de intensiteit van onze relaties te veranderen en te richten op een doel dat ons inspireert, om een nieuwe toekomst te creëren met een nieuwe betekenis. Wij durven dan echt het proces van co-creatie in te stappen, zonder dat wij de oplossingen vooraf al fixeren omdat wij op diep niveau daar onze zekerheden, angsten en verlangens in projecteren.

*Ik hoor voetstappen op de gang. Het is de portier die zijn ronde doet. Nog eenmaal kijk ik naar buiten in de hoop de fontein aan het werk te zien. De lichten schijnen, maar nog steeds geen water. Dan dringt het tot mij door: wij laten allemaal ons licht schijnen vanuit verschillende invalshoeken maar het wordt pas echt een adembenemend schouwspel als wij onze bron weer kunnen laten stromen. Dat kan alleen als we naar binnen gaan, naar onze kern, onze wezenlijke verbinding om onze scheppingskracht te laten stromen. Het onbewuste wordt zichtbaar waardoor nieuwe impulsen ontstaan. Als wij dat blijvend kunnen, wordt het water ook weer schoon en helder omdat er continue beweging is.*

#### Over de auteur

Jos Niesten (1953) heeft als bedrijfskundig ingenieur 17 jaar bij Philips gewerkt, waarvan vijf jaar in de US. Daarna werkte hij acht jaar bij KPMG Consulting. Gedurende die periode werkte hij ook voor Philips aan een wereldwijd programma op het gebied van Manufacturing Excellence. Sinds 2002 is hij zelfstandig organisatieadviseur opererend onder de naam Co-Creation. In samenwerking met anderen streeft hij ernaar om duurzame verbeteringen te realiseren door onbewuste blokkades en niet benutte potentie, zowel hard als zacht, in organisaties en teams zichtbaar te maken. Er zijn enkele artikelen van zijn hand gepubliceerd.

---

<sup>1</sup> Afgeleid van omschrijving zoals gegeven door Eccles, Robert G. en Nohria, Nitin (1992). *Beyond the Hype, Rediscovering the Essence of Management*. Harvard Business School Press.

<sup>2</sup> Jušek, Karin (2005). 'Reorganisaties grootste banenvernietiger. Europa moet of prestaties verhogen of genoeg nemen met een lagere levensstandaard'. *Het Financieele Dagblad*, 28 juni 2005.

<sup>3</sup> Kerres, Michel (2004). 'Duitsland als autoland te duur'. *NRC Handelsblad*, 23 oktober 2004. Zie ook tv-uitzending Nova op 10 mei 2005: een reportage over een dorpje in Duitsland waar de afgelopen jaren de werkgelegenheid met 40.000 is afgenomen door de eenwording. Industrie is weggetrokken. Nu is het nazisme weer terug aan het komen. Jongeren zetten zich af tegen de buitenlanders. In een interview zegt een van de jongeren dat hij op deze neonazipartij heeft gestemd omdat de politiek niets doet. De bom moet maar eens barsten zodat de politiek in actie komt.

<sup>4</sup> Kotter, John P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, March-April, p. 59-67.

<sup>5</sup> Beer, Michael, Nitin Nohria (2000). *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review, May-June, p. 133-141.

<sup>6</sup> Zie ook Bolwijn, P.T., T. Kumpe (1991). *Marktgericht ondernemen. Management van continuïteit en vernieuwing*. Assen: Van Gorcum & Comp B.V.

<sup>7</sup> Kets de Vries, Manfred (2002). *Leiderschap ontraadseld, een handleiding*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

<sup>8</sup> Kantor, David (2000). *My Lover, Myself. Self-Discovery Through Relationship*. New York: Riverhead Books.

<sup>9</sup> Hoff, Benjamin (1983). *The Tao of Pooh*. Penguin Group.

<sup>10</sup> Ganzevoort, J. Wessel (2003). *Spiritualiteit in leiderschap. Een verkenning van de betekenis van spiritualiteit voor leiderschap in organisaties*. Nijmegen: Titus Brandsma Instituut, Valkhof Pers.

<sup>11</sup> Bruch, Heike, Sumantra Ghoshal (2004). *A Bias for Action. How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time*. Boston: Harvard Business School Press.