

Bereidheid tot zien, zijn en verandering

MARTIN TH. VAN STAVEREN

Veranderen en weerstand ondervinden, wie kent het niet? Vermeende katalysatoren voor verandertrajecten, zoals aanpassingen van de *organisatiestructuur* en *organisatiecultuur*, bieden in veel gevallen slechts schijnoplossingen, die voor veel geld gretig aftrek vinden. Het is de hoogste tijd voor een radicale *paradigm shift*. Breng het individu, de menselijke maat terug in de organisatie en focus in eerste instantie op de individuele *bereidheid* tot verandering.

Echte verandering kan pas ontstaan na bewust zien en bereid zijn. Met het beschrijven van een opmerkelijke hedendaagse paradox wordt het concept van bewust zien gepresenteerd. Om van daaruit *bereid te zijn* tot verandering, dienen we een aantal beladen begrippen diep in de ogen te zien. De beloning hiervoor is het inzicht dat écht veranderen van organisaties begint met bewust zien en bereid zijn.

Inleiding

Veranderen, anders worden. De zoveelste reorganisatie, *down-sizing*, *re-engineering*, *outsourcing*, fusie. Wie heeft er *niet* te maken met veranderingen in de organisatie? Op wie wordt géén appèl gedaan om nog klantvriendelijker te worden? Of om de patiënt als cliënt te gaan zien? Wie ondervindt hierbij géén weerstand, hoort niet dagelijks *ja maar*?

Vele managementtheorieën wijten weerstand tegen veranderen aan de *organisatiestructuur*. Blijkbaar remt de organisatiestructuur het vermogen tot verandering. Dus, om te veranderen moet de organisatiestructuur veranderen. Echter, telkens weer blijkt dat de ideale organisatiestructuur niet bestaat. Dus moeten

we wéér veranderen. De lijnorganisatie, de projectorganisatie, de matrixorganisatie, de netwerkorganisatie, de zelfsturende organisatie. Ik heb ze allemaal ervaren.

Een andere veel gebruikt begrip, als verklaring van weerstand tegen verandering, is de *organisatiecultuur*. De organisatiecultuur moet dus veranderen. Een in theorie veelbelovend concept, dat veel kan verklaren over groepsgedrag in organisaties. Het begrip organisatiecultuur is in 1982 voor het eerst gepresenteerd door Peters en Waterman, in hun destijds baanbrekende boek *In search of excellence*.¹ Echter, helaas. Ik denk dat er weinig managementbegrippen zijn die in de praktijk zo zijn misbruikt en verworden tot een volkomen nutteloos en hol containerbegrip.

Inderdaad, elke paar jaar ontstaat er weer een nieuwe managementhype. Er is een hele *managementindustrie* omheen ontstaan. Managementconsultants, managementboeken, managementcursussen en natuurlijk managementgoeroes. Waarvan sommige jaren meegaan, een kunst op zich. Met als het ultieme management-mekka Harvard Business School. Wat een verspilling van geld en energie is dit alles. Laten we daar gewoon eens mee ophouden!

Het gaat namelijk helemaal niet om abstracties als de organisatiestructuur of de organisatiecultuur. Die bieden slechts schijnoplossingen. We moeten naar de kern van de organisatie. Het gaat om de *mensen* in de organisatie. Zij maken het verschil. Het gaat om de terugkeer van het individu, de menselijke maat in de organisatie. De mens maakt of breekt elk organisatie-model. De *mensen* maken met elkaar de organisatiecultuur. De *bereidheid* van de mens tot veranderen bepaalt elk veranderingsproces. Dáár begint veranderen mee. De terugkeer van het mens-zijn, de mensheid in de organisatie, met als focus de *bereidheid* tot veranderen, laten we daar onze energie eens op richten.

Een radicale ommekeer in het heersende paradigma van veranderingsmanagement is urgent. Stop met het zien van veranderen als louter een serie processtappen, gefaciliteerd door allerlei managementvarianten op de wortel en de stok, het concept van beloning en straf. Keer terug naar het individu, waaromheen de organisatiestructuur zich dienend plooit. Stop het misbruik van het begrip organisatiecultuur!

Een dergelijke *paradigm shift* kan echter pas ontstaan na een vernieuwd bewustzijn, een hervonden bewustzijn van *zien* en *zijn* op *individueel* niveau. Het gaat daarom primair om het managen van de *bereidheid* tot veranderen, bij jezelf

en bij je medewerkers. Pas ná deze expliciete bereidheid kan verandering starten. Management van verandering wordt hiermee in essentie de creatie van het bewust zien en bereid zijn van alle betrokkenen, inclusief jezelf. Dit vormt het nieuwe uitgangspunt voor elk veranderingstraject, onafhankelijk van welke organisatiestructuur en -cultuur dan ook. Alleen met bewust *zien* en *zijn* is een organisatie écht in beweging te krijgen, écht bereid tot veranderen.

Het dagelijkse gedoe

Zelf ervaar ik als veranderingsgezinde manager dagelijks het eindeloze praten, overtuigen, polderen, schipperen, plannen schrijven, plannen aanpassen, budgetten opstellen, budgetten aanpassen, trekken, duwen en sleuren om veranderingen te realiseren. Het aanlopen tegen muren van onbegrip met schijnargumenten als te weinig informatie hebben. Nu geen tijd hebben, trouwens straks niet, morgen niet en volgende week ook niet. Dit heeft allemaal redenen. Iedereen kent ze, iedereen heeft haar of zijn eigen redenen.

Van moedwillige obstructie is meestal geen sprake, althans in mijn dagelijkse werk. Het zijn mentale blokkades, soms bewust, vaak onbewust. En deze blokkades moeten radicaal veranderen. We moeten ze ruimen. Want al dat gedoe rond veranderingen maakt ons gefrustreerd, moe en cynisch. Gedreven als we zijn, worden we geïrriteerd, overprikkeld en niet zelden voor kortere of langere tijd ziek. Het gaat ten koste van onze levenskwaliteit en kost te veel geld. Effectiviteit, *efficiency*, daadkracht en hiermee ons broodnodige concurrentievermogen, dit alles wordt door deze mentale blokkades ondermijnd.

De mythe, de vraag en de schreeuw

Hoe vaak lukt een veranderingstraject? Wat verandert er écht? Wordt de Nederlandse innovatieparadox, het niet kunnen vertalen van nieuwe kennis in concurrerende nieuwe producten en diensten, veroorzaakt door een collectief onvermogen om te kunnen veranderen? Of nog erger, door een totaal gebrek aan veranderingsbereidheid. Bereidheid om de snel veranderende wereld om ons heen als zodanig te herkennen? Bereidheid om de enorme mondiale veranderingen op waarde te schatten? Bereidheid om ons effectief aan te passen? Zitten we zo gevangen in onze eigen beperkende denkwereld?

Meer vragen dan antwoorden, in een tijd waarin we schreeuwen om antwoorden. Op de vraag hoe je organisatie de mondiale concurrentie kan overleven. Op de vraag hoe om te gaan met onze vrij uitzichtloze Europese recessie. Wat jezelf betreft, op vragen hoe in balans te blijven met jezelf en je gezin, hoe je motivatie te behouden. Op de vraag hoe het dagelijkse informatiebombardement te

weerstaan of misschien een sluimerende *burn-out* te voorkomen, als gedreven en naar perfectie strevende manager. Het beroemde schilderij *De schreeuw* van de Noorse schilder Edvard Munch is vorig jaar gestolen. Hangt het boven jouw bureau?

We willen graag de antwoorden. Nu, heldere, concrete en praktische antwoorden, gelijk te benutten met een gegarandeerd resultaat. Echter, antwoorden beperken. Alleen vragen creëren ruimte en mogelijkheden, verkennen grenzen. Was het niet Albert Einstein, die stelde dat de juiste vraag belangrijker is dan het antwoord? Wie stelde ook al weer dat het antwoord al in de vraag besloten ligt? Het is een kwestie van zien.

Zien

Regen of zonneshijn?

Het is zaterdag, 23 april 2005. Ik werk aan de contouren voor dit essay. De zon schijnt, terwijl regen is voorspeld. In de week van 23 april zijn de resultaten van een grootscheeps jubileum onderzoek van McKinsey bekendgemaakt, gehouden via de website *21minuten.nl*. Het onderzoek betreft ons welbevinden. Aan de resultaten is veel aandacht besteed in de media. Ik verbaas me over deze resultaten.

Uit het onderzoek, waaraan circa 150.000 landgenoten hebben meegedaan, volgt onder meer dat mensen rond de 40 jaar in Nederland het minst gelukkig zijn. In materieel opzicht is alles voor elkaar: baan, huis en kinderen, alles is aanwezig. Echter, er *moet* zoveel. Dit *moeten* levert stress in het privé-leven en frustraties in het werk. *Professionals* als leraren en ambtenaren voelen zo weinig grip op hun organisaties, dat ze onder geen enkele voorwaarde méér uren of langer willen doorwerken.² Iets waar de overheid toch al een tijdje op hamert, als panacee tegen de economische recessie en de naderende vergrijzing.

Een ander actueel onderzoek, even ontluisterend. Na de Belgen zijn de Nederlanders momenteel de minst gelukkige werknemers van Europa, volgens een recent onderzoek van de uitzendorganisatie Kelly Services, onder 14.000 Europese werknemers in twaalf landen.³

Overigens is dit alles niet uniek voor Nederland. Dr. Clive Hamilton, een visiting scholar aan de Universiteit van Cambridge, onderzocht in 2004 samen met

het Britse Market Research Bureau de Britse reactie op wat hij noemt het huidige *hyper-consumentisme*. Het onderzoek toont aan dat maar liefst een kwart van de Britse bevolking tussen de 30 en 59 jaar de afgelopen tien jaar vrijwillig is gaan *downsizen*. Dr. Hamilton beschrijft dit persoonlijke downsizen als een drastische verandering in werk- en leefpatroon, met als resultaat een inkomensdaling. De gemiddelde inkomensdaling van de downsizers bleek maar liefst 40%. Een kwart van de downsizers van de laatste tien jaar deed dit in het afgelopen jaar.⁴ Op zijn minst een opmerkelijke trend, die nogal wat maatschappelijke consequenties kan hebben.

Dit leidt tot de volgende ontluisterende conclusie, anno 2005: werken leidt tot frustratie en meer werken leidt tot nog méér frustratie. De onderzoeken van McKinsey, Kelly Services en de Universiteit van Cambridge onderbouwen volledig de memorabele aflevering van het tv-programma *Rondom Tien*, begin februari 2005. De bewuste uitzending behandelde de opmars van de *managers* in de publieke dienstverlening. *Professionals* als verpleegkundigen, artsen en leraren vertelden over hun frustratie over prestatiecontracten en productie-*targets*. Inderdaad, dé hedendaagse *tools* van vele managers. Na de beruchte uitzending luchtten honderden gefrustreerde werknemers uit de publieke sector hun overbelaste hart op het internetforum van *Rondom Tien*. Volgens presentator Cees Grimbergen zijn er nog nooit zoveel reacties op een uitzending gekomen.⁵ Ik ben ervan overtuigd dat vele professionals in het bedrijfsleven zich méér dan herkennen in hun publieke collega's.

Tijd voor een opmerkelijk tegengeluid. Frappant is in dit kader het artikel 'Het geluk van Nederland', in het maandblad *M* van *NRC Handelsblad*.⁶ Wat blijkt? Nederland doet het fantastisch! Qua rijkste landen ter wereld staan we op plaats 9, met zo'n 140 landen onder ons. In de Human Development Index, waarin naast de economische factor levensstandaard ook aspecten als gezondheid en scholing zijn opgenomen, staat Nederland op nummer 5, met in dit geval 172 landen onder ons. In de Human Poverty Index, waarin tevens de mate van ongelijkheid en sociale uitsluiting zijn meegenomen, staat Nederland zelfs op het erepodium: nummer 3. Alleen Zweden en Noorwegen staan nog boven ons. Nederland doet het dus fantastisch, objectief gezien.

De weerssituatie van 23 april blijkt een omgekeerde metafoor voor de beleving van de professionals van werkend Nederland. Het regent in Nederland, terwijl de zon zou moeten schijnen. Wat is hier aan de hand? Hoe kunnen objectieve metingen en subjectieve belevingen zó ver uit elkaar liggen?

Is het wat het lijkt?

Welkom in ons *postmoderne* tijdperk. Ik realiseer me nu de enorme maatschappelijke impact van dit lastige begrip. Het is al ruim tien jaar geleden dat de Italiaanse filosoof Gianni Vattimo postmoderniteit beschrijft als het ontstaan van ontelbare soorten werkelijkheid. Dé werkelijkheid fragmenteert. Het wordt in toenemende mate lastig om de werkelijkheid als enkelvoudig te denken.⁷ Ons dagelijkse informatiebombardement is in feite een fragmentatiebom, die vrijwel continu talloze onsamenhangende pakketjes informatie in onze hoofden inslaat. Hoe overleven wij met onze organisaties in dit postmoderne tijdperk, waarin objectiviteit en subjectiviteit méér en méér in elkaar vervlochten raken? Wat betekent het voor onze bereidheid tot veranderen, als we in verschillende werkelijkheden leven? Wat betekent dit in ons team, in onze divisie, in onze totale organisatie?

Is deze intense vervlechting van *fact* en *vision*, van objectiviteit en subjectiviteit nog te ontwarren, laat staan te managen? Wat is *virtual*, wat is *reality*? Worden we spelers in een *business soap*? Of kunnen we deze complexiteit zien. Kunnen we leren omgaan met deze complexiteit, waarin iets maar gedeeltelijk is wat het lijkt en gedeeltelijk lijkt wat het is. Hoe gaan we daar dan in onze organisaties mee om, waar het eenduidig meetbare – *benchmarking*, de *Balanced Score Card* – momenteel eigenlijk ons enige houvast is? Wat krijgt voorrang? Objectiviteit, voor zover dat bestaat en voor wat het waard is, of subjectiviteit, jouw of mijn zelf geconstrueerde, op eigen ervaring gebaseerde werkelijkheid? Of kunnen we dit combineren? Hoe moeten we dit *zien*?

De dubbelzinnige dame

Zien, waarnemen, perceptie. Niets is zo objectief als het lijkt. Jij en ik nemen anders waar. Ieder persoon neemt anders waar. Ieder persoon is uniek in haar of zijn waarneming. Ieder persoon ziet andere accenten en ieder persoon ziet maar een deel van het geheel. Denk hierbij aan de vele variaties op de ‘dubbelzinnige dame’, oorspronkelijk in 1914 getekend door de psycholoog W.T. Hill.⁸ Het betreft een eenvoudige tekening met het gelaat van een vrouw. Je kan er een mooi meisje in zien, of een lelijke, oude heks. Het blijft volstrekt hetzelfde plaatje, de feitelijke lijnen zijn ongewijzigd. Uit die feitelijke lijnen construeer ik mijn beeld. Jij doet hetzelfde, vormt jouw beeld op jouw eigen wijze.

Meervoudigheid van zien

Wat betekent deze meervoudige perceptie dagelijks in onze organisaties? Veel. Zie je het tot halverwege gevulde glas als halfvol (de optimist) of halfleeg (de pessi-

mist). Ga je investeren in die nieuwe productielijn, of toch maar even niet. Neem je iemand vast in dienst, of toch maar eerst een paar maanden via dat dure uitzendbureau. Kom je hiermee in conflict met je managementteam, dat dit alles toch écht anders ziet? Of zijn jullie het altijd met elkaar eens, een team besmet door *groepsdenken*, mentale eenheidsworst, wat minstens zo zorgelijk is.

Al deze individuele verschillen in perceptie zijn het gevolg van een mix van karakter, ervaring en de situatie van dat moment. Ze bepalen dus in hoge mate hoe je met allerlei situaties omgaat, offensief of defensief, wat per geval zal verschillen. Hoe zitten je collega's eigenlijk in elkaar? Zijn de optimisten en pessimisten in balans? En, wellicht het allerbelangrijkste, willen jullie je in elkaars wereld verplaatsen, met een stukje wederzijds begrip? Zijn jullie bereid om minimaal beide zijden van de dubbelzinnige dame te zien?

Sympathie voor empathie

De Britse gedragsonderzoeker, schrijfster en tv-producente Sanjida O'Connell heeft het nodige onderzoek verricht naar het ontwikkelen van inzicht in wat er in iemand anders omgaat.⁹ Aardig om je te realiseren dat haar boek *Psychologisch inzicht* – over het begrijpen van wensen, overtuigingen en bedoelingen van anderen – is gebaseerd op haar dissertatie over wat zij noemt de Theorie van de Psyche bij chimpansees. Mens en chimpansee staan, ook in dit verband, minder ver van elkaar af dan we vaak willen zien. Als chimpansees zich in elkaars gedrag kunnen verplaatsen, kunnen wij dat dan ook?

Voor het helder zien van verschillen in perceptie, in relatie tot de bereidheid tot veranderen, is een helder onderscheid tussen de begrippen sympathie en empathie pure noodzaak. Sanjida O'Connell maakt dit onderscheid in haar boek zeer helder. Sympathie heeft betrekking op mijn eigen zien, mijn eigen perceptie. Bij sympathie toets ik iemand, jou bijvoorbeeld aan mijn normen en wereldbeeld, *ik* vind je sympathiek, of niet. Empathie betreft zien vanuit de perceptie van iemand anders. Bij empathie probeer ik *jou* en *jouw* wereldbeeld te begrijpen, door me in jou te verplaatsen. Dit is oneindig veel moeilijker. Zoals een oud Indiaans spreekwoord luidt: loop eens een dag in de mocassins van iemand anders.

Het zien van het verschil tussen sympathie en empathie zie ik als dé sleutel voor het omgaan met de inherente variaties en verschillen tussen mensen. Als iets duidelijk wordt, dan is het dat uitgekauwde kreten als “alle neuzen dezelfde kant op” volstrekt achterhaald zijn. Dat gaat immers volledig voorbij aan de pluriformiteit van de mens, de existentiële verschillen in perceptie van elk individu. Nog

erger, gezien vanuit een zakelijk perspectief, te veel nadruk op eenvormigheid negeert tevens de mogelijkheden om synergie uit variatie te creëren. Winstgevende kansen blijven daardoor onbenut, iets wat de laatste jaren langzaam maar zeker begint door te dringen in managementland.

Vive la variété! Verwelkom het verschil! De multiculturele samenleving is niet dood, zoals de publicist Paul Scheffer alweer vijf jaar geleden in zijn spraakmakende essay *Het multiculturele drama* verwoordde.¹⁰ De multiculturele samenleving is net geboren. Met daarin een voortrekkersrol voor overheid en bedrijfsleven, om de pluriformiteit uit de samenleving als *competitive edge* te benutten.

De multiculturele samenleving wordt meer zichtbaar

Het is, gezien de grote maatschappelijke invloed van de media, hoopgevend om te zien dat de multiculturele samenleving steeds meer positief zichtbaar wordt, in diezelfde media. De film *Shouf Shouf Habibi* over het leven van een Marokkaan in Nederland was een hit, ook onder Nederlanders. Autochtoon en allochtoon mixen meer en meer, wat bijvoorbeeld zichtbaar is in vele tv-reclames. Een teken dat er ook in commercieel opzicht muziek in pluriformiteit zit.

Regen en zonneschijn, postmoderniteit met een intense vervlechting van feit en mening, onderscheid tussen sympathie en empathie, besef en kansen van pluriformiteit. Dit alles zien, door alle betrokkenen, vormt een essentiële fase in het creëren van bereidheid tot verandering. Dit is het begin, want na *zien* komt *zijn*.

Zijn

Nu zijn

Eigenlijk brengen we een groot deel van onze tijd niet in het heden door, maar in het verleden of de toekomst. Ga je eigen gedachtegang maar eens na.

Verleden, heden en toekomst

De relatie tussen verleden, heden en toekomst is al vele eeuwen gelden prachtig verwoord door de geestelijke Aurelius Augustinus (354-430 na Chr.).¹¹

“Het is nu helder en duidelijk dat noch toekomst noch het verleden bestaan, en dat men beter niet kan zeggen dat er drie tijden zijn – de verleden tijd, de tegenwoor-

dige tijd en de toekomstige tijd. Maar misschien kunnen we tóch spreken van drie tijden; wat aanwezig is van het verleden, wat aanwezig is van het tegenwoordige en wat aanwezig is van het toekomstige. Het aanwezige van het verleden is de herinnering, het aanwezige van het tegenwoordige is de waarneming en het aanwezige van het toekomstige is de verwachting.”

Het verleden vormt onze ervaring. De toekomst is een reflectie van wat we nu al of niet willen. Met de realisatie daarvan beginnen we nu. Bereid zijn voor verandering gaat ook over de bewuste erkenning van het nu. Over acceptatie van dit nu. Over eigen verantwoordelijkheid nemen voor je huidige situatie in het nu. En ook over erkennen en accepteren dat je grotendeels door je eigen toedoen in je huidige situatie bent aangekomen. Door je eigen bewuste en waarschijnlijk nog vaker onbewuste keuzes.

Aandacht voor het nu is uitermate lastig te combineren met het huidige paradigma van het bedrijfsleven, dat zich richt op het realiseren van doelen in de toekomst. Echter, de laatste jaren zijn die doelen steeds meer korte-termijndoelen geworden, met alle gevolgen van dien. Ze bewegen als het ware naar het nu. De gevolgen daarvan kunnen enorm zijn. Enron, Ahold, Shell en de Nederlandse bouwsector behoeven in dit verband geen nadere toelichting. Misschien ligt aandacht voor het nu dus toch minder ver van ons af dan we denken. De bewuste bereidheid tot veranderen begint bij nu zijn, bij nu verantwoordelijk zijn.

Wie zijn verantwoordelijk?

Turbotaal auteur Jan Kuijtenbrouwer heeft een verfijnde antenne voor het opvangen en vertalen van wat er leeft in de maatschappij. De titel van één van zijn columns in *HP/De Tijd* luidde onlangs Tokkie-isme. Hij begon zijn column met de woorden “Verantwoordelijk, zou dat woord nog weleens uitgesproken worden zonder het woordje ‘niet’ ervoor?”¹² Kuijtenbrouwer refereert hierbij aan het boek *Leven aan de onderkant – het systeem dat de onderklasse in stand houdt*. Het is geschreven door een Engelse psychiater, onder het pseudoniem Theodore Dalrymple. Hij heeft jarenlang ervaring opgedaan in een Engelse achterstandswijk, met werken in het ziekenhuis en de gevangenis.¹³

Dalrymple blijkt zich fel te verzetten tegen het huidige postmoderne relativisme. De rode draad van zijn boek is een hernieuwd besef van eigen, individuele verantwoordelijkheid. Dit is een interessant tegengeluid, gezien de steeds verder toenemende tolerantie voor asociaal of ronduit destructief gedrag, waarbij het

besef van enige minimale eigen verantwoordelijkheid volstrekt afwezig blijkt. Zoals Dalrymple het verwoordt: “het mes ging erin, volgens een geweldpleger na een steekpartij”. Het was dus het mes, het object, in plaats van de persoon met het mes, het subject. Het is wellicht een wat stevig voorbeeld, uit kringen waar we ons niet thuis voelen. Maar hoe zit het met *onze* eigen verantwoordelijkheid, in onze eigen werkring, in kringen waarin we ons wel thuis zouden moeten voelen?

Zijn schuld

Het lastige van verantwoordelijkheid is de nauwe relatie met dat andere beladen begrip in onze Westerse culturele traditie, *schuld*. Een begrip dat ons ongemakkelijk doet voelen, dat we graag wegstoppen of, nog liever, op anderen overdragen. Ik heb toch geen schuld! Het komt door hem, haar, het of dat. Niet door mij. Ik ervaar ik dat wij allemaal in grote mate, waarschijnlijk vaker onbewust dan bewust, worstelen met schuld. In de zin van het je schuldig voelen over de al dan niet gewenste gevolgen, die voortvloeien uit het al dan niet nemen van je verantwoordelijkheid met de daarbij behorende keuzes. Bereid zijn tot verandering, vanuit je eigen verantwoordelijkheid en de daarbij behorende keuzes, betekent dus ook bereid zijn tot het herkennen, erkennen en accepteren van enige vorm van schuld, die daar automatisch uit voortvloeit.

De Amerikaan Peter Block is al meer dan dertig jaar actief als adviseur, spreker en schrijver. In Nederland is hij vooral bekend geworden met het boek *Feilloos Adviseren*. In zijn werk heeft hij in het bijzonder aandacht voor manieren om verantwoordelijkheid over te brengen naar organisaties. In één van zijn recente boeken, *Het antwoord op Hoe? Is Ja – doen wat belangrijk is*, confronteert hij de lezer met de vaak sterke neiging om *anderen* de schuld te geven. Ofwel, de neiging om anderen verantwoordelijk te stellen voor de gevolgen van je eigen expliciete of impliciete keuzes.

Block maakt hierbij een zeer verhelderend onderscheid tussen twee typen schuld: neurotische schuld en authentieke schuld.¹⁴ Bij neurotische schuld voel ik me schuldig, omdat ik niet aan de verwachting van *de ander* voldoe. Bij authentieke schuld voel ik me ook schuldig, maar in dit geval omdat ik niet aan mijn *eigen* verwachting voldoe. In beide gevallen voel ik me schuldig, tot zover geen verschil. Echter, de *oorzaak* van het schuldgevoel is dus wel degelijk zeer verschillend van aard.

Neurotische en authentieke schuld – de dagelijkse worsteling

Is het niet dagelijks herkenbaar, dat je eigen verwachting niet overeenkomt met de verwachting van de ander? Je schuldig voelen omdat je je toch weer hebt laten overhalen tot overwerk, terwijl je sportavond daardoor de mist ingaat? Een typisch geval van authentieke schuld, je schuldig voelen, omdat je jezelf tekort doet. Dit om de neurotische schuld, niet voldoen aan de verwachtingen van je chef, te minimaliseren. Het effect van de twee communicerende vaten, de totale hoeveelheid water, schuld in dit geval, blijft gelijk.

Of andersom, je schuldig voelen omdat je zoon alweer griep heeft en je zonder oppas zit. Je kan dus écht niet bij de vergadering van het managementteam zijn, waar de begroting voor je afdeling wordt vastgesteld. Gaat dat wel goed zonder dat jij er bij bent? Een typisch geval van neurotische schuld, je schuldig voelen omdat je de belangen en verwachtingen van je afdeling en chef niet waar kan maken. Je authentieke schuld is waarschijnlijk een stuk minder, als goede ouder kies je immers om bij je zieke zoon te blijven.

In dit kader zijn slechts kleine dagelijkse voorbeelden van het worstelen met neurotische en authentieke schuld aangegeven. Het zijn twee begrippen die onze existentiële vertwijfeling zichtbaar maken, onze worsteling met het *juiste* handelen en het *juiste* niet-handelen. Twee centrale vragen komen telkens terug, vele malen per dag. Ten eerste, waarvoor kies je, ofwel waarvoor neem je je verantwoordelijkheid? Ten tweede, ben je bereid de bedoelde en onbedoelde gevolgen van je keuzes, ofwel je inherente schuldgevoel over je keuzes, te accepteren? De essentie van management en in het bijzonder het managen van veranderingen breng ik hiermee terug tot deze twee vragen.

Flexibel en ongehoorzaam zijn

De beschreven worsteling met de begrippen verantwoordelijkheid en schuld uit zich in het hedendaagse taboe op *nee* zeggen, vooral tijdens het werk. Want we zijn immers allemaal op en top flexibel.

Nee zeggen of nee denken?

Hoe vaak zeg je niet *ja* op een verzoek, terwijl je *nee* denkt? Een ad-hoc presentatie geven voor een Chinese delegatie, die de afdeling PR heeft vergeten aan te kondigen. De onverwachtse tweedaagse *meeting* in Londen, terwijl je vrouw over drie weken is uitgerekend. Ze zou al wel kunnen bevallen, kleine kans, grote gevolgen.

Steeds weer keuzes maken, tussen je eigen belang en het bedrijfsbelang, het afwegen van je neurotische schuld tegen je authentieke schuld. Natuurlijk ben ik vóór flexibiliteit. Het moet wel werkbaar blijven! We verhuren ons immers om een bepaalde hoeveelheid werk te verzetten en streven daarbij naar een optimaal resultaat. Daarvoor moeten we ons verantwoordelijk voelen en naar beste inzicht handelen.

Ik ben echter fel tegen onbewust flexibel zijn, uit louter gewoonte. Hiermee creëer je namelijk een sluimerend gevoel van onbehagen, als gevolg van het niet-bewust worstelen met authentieke en neurotische schuld. Dit gaat niet alleen ten koste van de kwaliteit van ons werk, het blokkeert tevens de echte bereidheid tot echt veranderen.

Hoe vaak neem je eigenlijk bewust je eigen verantwoordelijkheid en sta je daarvoor? Met een juiste afweging van het organisatiebelang met je eigenbelang? Hoe vaak zeg je écht ja? Hoe vaak zeg je *expliciet nee* in plaats van impliciet? Het is opmerkelijk dat het woord ongehoorzaamheid, letterlijk het niet gehoor geven aan iemand, in de meeste gevallen een sterk negatieve lading heeft, althans in mijn perceptie. Toch hoort ongehoorzaamheid thuis in het positieve lijstje begrippen, dat bereidheid tot verandering kan doen ontstaan, het lijstje met de begrippen keuze, verantwoordelijkheid en schuld.

De grote psychoanalyticus Carl Gustav Jung heeft het nut van ongehoorzaamheid prachtig verwoord: “bewustzijn begint met een daad van ongehoorzaamheid”.¹⁵ Hij heeft zelf de daad bij het woord gevoegd. Hij was ongehoorzaam aan de theorieën van zijn grote leermeester Freud, en verrijkte hiermee de wereld met zijn eigen baanbrekende psychologische theorieën. Een verrijking voor de mensheid, een totale verandering van het destijds door Freud gedomineerde wereldbeeld van de psychologie. Mogelijk gemaakt vanuit een daad van ongehoorzaamheid.

Kan ongehoorzaamheid?

Een ander sprekend voorbeeld van je eigen verantwoordelijkheid nemen door ongehoorzaamheid komt uit de politiek. Een aantal jaren geleden koos de toenmalige minister van Economische Zaken Hans Weijers voor het verjaardagspartijtje van zijn kind. Hij liet er een belangrijke vergadering voor schieten. Nederland viel over hem heen. Dát kon niet. Kan het inmiddels wel, een fors aantal jaren later? Kan jij het?

Samen bewust zijn

Na het *bewust zien* van de fundamentele aspecten die veranderingen kunnen remmen, zoals verschillen in perceptie en het vervlechten van feit en fictie, zijn de beschreven vormen van *bereid zijn* essentieel voor het op gang brengen van echte verandering in je organisatie. Dit vraagt van alle betrokkenen een bewust zijn van het heden en het nemen van een eigen verantwoordelijkheid daarin, vanuit eigen bewuste keuzes, inclusief het inherente schuldgevoel daarbij. Vanzelfsprekend zijn empathisch vermogen en constructief omgaan met pluriformiteit hierbij kritische succesfactoren.

Door het bewust worden van al deze begrippen, in je eigen dagelijkse praktijk, kan je loskomen van je onbewuste mentale blokkades, die de bereidheid tot verandering tegenhouden. Vervolgens kan je je medewerkers helpen in dit proces. Op deze wijze ontstaat er in je organisatie mentale ruimte voor echte bereidheid tot verandering. Dit uit zich in het gezamenlijk bewust kiezen voor verandering, in het heden. Het betekent samen in de realiteit van de verandering willen stappen en er gezamenlijk in blijven. Door verandering hierbij als een existentieel gegeven te zien en te accepteren, kan de bereidheid tot verandering in je organisatie verder worden versterkt.

Veranderen

Alles stroomt

De tijdloze woorden *panta rhei* – alles stroomt, alles verandert voortdurend – worden toegekend aan de Grieks wijsgeer Heraclitus van Efese (circa 500 voor Chr.).¹⁶ Hij ziet dit stromen als de drijvende kracht die “de veelheid van dingen” verenigt tot harmonie. Deze positieve strekking van verandering spreekt me zeer aan. Ik heb echter sterk de indruk dat deze woorden zo langzamerhand in collectieve vergetelheid zijn geraakt. Sterker nog, ik heb de indruk dat we vaak onbewust aannemen dat veel in ons leven en werk statisch en onveranderlijk is, of in elk geval zou moeten zijn. Verandering heeft tegenwoordig een negatieve klank. Er verandert *teveel* en *te snel*, is het collectief heersende wereldbeeld.

Panta rhei doet ons weer beseffen dat verandering hoe dan ook optreedt, met of zonder onze weerstand of interventies. Vaak zien we het alleen nog niet. Zoals de Zenboeddhist het duidt – er zitten al barsten in het kopje. Het kopje verandert, alleen zie je het nog niet. We willen veel veranderingen, die al aan de gang

zijn, gewoon niet zien. We ontkennen het zien, want verandering bedreigt onze *status quo*.

Is een rat bereid?

Onze behoudzucht is enerzijds zeer persoonlijk – wat doen we al niet om er vooral jong en aantrekkelijk uit te blijven zien. Daarnaast is behoudzucht ook een collectief verlangen, waarom de laatste paar jaar hard wordt geroepen.

Het collectieve NEE

Neem het grote maatschappelijke verzet in West-Europa tegen veranderingen in ons sociale stelsel. In Nederland werd deze weerstand zichtbaar tijdens de grote demonstratie tegen de voorgenomen verandering van de pre-pensioen regeling in 2004. Dergelijke veranderingen worden collectief beleefd als *aantasting* van de fundamentele rechten van de West-Europese werknemer. Zoals het recht om vanaf je 55-ste vrijwel permanent met je caravan achter je aan door datzelfde Europa te trekken. Recent werd het collectieve ongenoegen tegen verandering nog eens luid en duidelijk verwoord in het NEE van Frankrijk en Nederland tegen de Europese Grondwet, wat daarvan de individuele overwegingen ook geweest mogen zijn.

Natuurlijk zit onze behoudzucht ook tussen het individuele en collectieve niveau, op organisatieniveau. Niet willen samengaan met een andere afdeling, niet willen overgaan op nieuwe software, niet willen gaan werken in een andere vestiging, geen toestemming krijgen om in deeltijd te gaan werken (dat kan helaas écht niet in jouw functie), vul dit maar aan met je eigen voorbeelden. Is het zorgelijk dat het boek *Hoe word ik een rat* van Joep Schrijvers¹⁷ een best-seller is? Levert dit boek geen set overlevingstactieken voor een *kantoor-guerrilla*, om vooral maar niet te hoeven veranderen?

Darwin voorbij

Als alles verandert, hoewel we dat niet altijd willen zien, dan is het niet meer dan onze menselijke verantwoordelijkheid om die veranderingen zelf mede vorm te geven, met de intentie ze in de juiste richting te sturen. Dat is immers het mooie aan ons mens-zijn, we hebben een wil en kunnen sturen. We kunnen als mens méér dan ons alleen maar Darwinistisch aanpassen. Dit is hét grote onderscheid met onze mede-organismen op deze wereld, of er nu een *Intelligent Design* aan ten grondslag ligt of niet.

Wat weerhoudt ons nu van verandering? Onzekerheid! Waarom hebben we moeite met onzekerheid? Angst! Angst om te verliezen wat we denken te *bezit-*

ten. We zitten figuurlijk op wat we hebben, zodat het niet kan verdwijnen. Ook angst om te krijgen wat we niet willen. Er is immers veel wat we willen, maar nog veel meer wat we juist niét willen.

Ons leven is een vorm van onzekerheidsmanagement, risicomanagement. Welke risico's wil ik wel of juist niet nemen? Wat zijn mijn *fall back* scenario's, mijn terugvalopties? Zoals Peter Block beschrijft in zijn al eerder aangehaalde boek, vooral technici hebben een hekel aan risico's, die ze als bedreigingen in plaats van als kansen zien.¹⁸ Zijn we langzamerhand niet allemaal technici geworden, in een vrijwel volledig door technologie gedomineerde wereld?

Chinese bereidheid

Over risico's gesproken, neem China. Dit land, dat ongeveer een kwart van de wereldbevolking bevat, dreigt dé metafoor van onze angst te worden. Angst voor de nadelige effecten van de globalisering, de bedreiging van onze welvaart, het verlies van vele arbeidsplaatsen. Angst voor alle veranderingen, wat die ook mogen zijn. De vraag is al zo vaak gesteld, hoe kunnen we concurreren met een land dat ongeveer honderd keer zoveel mensen heeft? Met inwoners die gretig werken voor een salaris dat 10% van het onze bedraagt? Daar heb ik geen antwoord op. Zeker niet met het besef dat in de Chinese taal de begrippen crisis en kans eenzelfde betekenis hebben. Crisis is kans. Dit is een veelzeggend signaal over de Chinese perceptie van risico's en kansen, de Chinese bereidheid tot verandering vanuit het Chinese zien van onzekerheid.

Bereidheid tot verandering

Ik kom nu weer terug bij de ogenschijnlijke zekerheid die managementbegrippen als *organisatiestructuur* en *organisatiecultuur* ons bieden. We moeten *loskomen* van de organisatiestructuur, ruimte maken, naar voren stappen! Ervoor kiezen om het individu, het menselijke op de voorgrond te plaatsen, in plaats van ons te verschuilen achter de structuur met talloze procedures en reglementen. Een forse herwaardering van de menselijke maat, met alle onzekerheden die daar inherent bijhoren. En laten we alle lucht uit het begrip organisatiecultuur ontsnappen. Ook dat geeft ruimte, voor het ontwikkelen van echte bereidheid tot verandering.

Hoe mooi is onzekerheid!

Ik wil onzekerheid leren zien als iets nobels, iets moois, iets wat kans biedt tot groei, iets wat inherent is aan de menselijke natuur, met de blik van de kunstenaar, in verwondering! Ik moet daarbij leren accepteren dat de bereidheid tot verande-

ring niet automatisch het beoogde resultaat van die verandering garandeert. Hoe goed ik ook probeer, hoe goed ik ook mijn best doe. Hiermee word ik me bewust van de onzin van de *The American Dream*, die nu uit elkaar spat. Desondanks wil ik me onderdompelen in de verandering, erin duiken, in plaats van alleen mijn grote teen in het water te steken en geschrokken terug te trekken. Het water is natuurlijk kouder dan ik verwacht. Ik wil desondanks bereid zijn tot verandering.¹⁹

Let wel, bereidheid tot verandering is slechts een eerste stap op het glibberige pad van verandering. Maar een fundamentele eerste stap. Elke reis begint immers met een eerste stap, zonder eerste stap géén eindbestemming. Om die fundamentele eerste stap te kunnen zetten, de bereidheid tot verandering te ontwikkelen, is bewust zien en een besef van zijn nodig. Wat dit inhoudt is nu bekend. Het is niet eenvoudig, kost tijd en inspanning en is niet gratis. We moeten er eerst *zelf*, als mens, het een en ander aan doen. Vervolgens kunnen we deze inzichten, als bewuste managers van *neurotische en authentieke schuld*, vanuit de menselijke maat overdragen naar onze medewerkers. Ook deze individuen moeten vervolgens zelf met deze inzichten aan de slag, zodat uiteindelijk vanuit het individu een collectieve bereidheid tot verandering in de organisatie ontstaat.

We dienen ons bovendien te realiseren dat *bereidheid* tot verandering, hoe fundamenteel dat ook is, géén garantie voor de *beoogde* verandering is. Het blijft immers mensenwerk, door mensen met een vrije en wispelturige wil. Mensenwerk, dat continu wordt beïnvloedt door een complex samenspel van factoren, feiten en meningen. De dagelijkse talloze interne en externe prikkels creëren in combinatie met karakter, ervaring en achtergrond een unieke individuele perceptie. Deze blijkt ook nog eens verre van onveranderlijk, zeker in interactie met de medemens. Al die aan elkaar gerelateerde psychologische en sociologische factoren maken de uitkomst van elk veranderingsproces per definitie spannend en onzeker. Er is dus toeval in het spel, groot toeval, als een beoogde verandering inderdaad volledig wordt bereikt.

Ten slotte

Ik ben, dus ik verander. Past dit veranderen in het managen van onze huidige organisaties? Creëren we voldoende ruimte voor bereidheid om te zien, te zijn en van daaruit écht te veranderen? Past dit in onze haast-maatschappij, waarin alles *nu moet*? Kunnen we nu zijn, zonder voortdurend te moeten. Kunnen we hiermee aankomen in onze organisaties?

Als we bereid zijn om bewust te willen zien en bewust te willen zijn, met de beschreven existentiële confrontaties die dat met zich brengt, dan pas zijn we echt bereid om te veranderen. Dan pas, na zelf veranderen, kunnen we daadwerkelijk beginnen met het verandermanagement zelf. Management van veranderen begint met zelf zien, met zelf zijn, met de eigen individuele bereidheid daartoe. Van daaruit wordt managen van veranderen een vorm van zijn, een permanente staat van zijn, met plezier en voldoening. Dit zien is het realiseren van een managementparadox, bij jezelf en in je organisatie.

OVER DE AUTEUR

Ir. Martin Th. van Staveren MBA (1964) is als ingenieursgeoloog afgestudeerd aan de TU Delft, faculteit Mijnbouwkunde en Petroleumwinning (tegenwoordig Technische Aardwetenschappen). Daarnaast heeft hij een MBA van NIMBAS – Bradford University in de UK. Hij is momenteel als sector-directeur werkzaam bij kennisinstituut GeoDelft. Met ruim 15 jaar ervaring in projectmanagement, productmanagement en lijnmanagement van technische professionals in binnen en buitenland blijft het realiseren van veranderingen voor hem nog steeds onvoorspelbaar en boeiend. Binnen zijn vakgebied, de GeoEngineering, richt hij zich de laatste jaren vooral op het ontwikkelen en implementeren van nieuwe concepten van risicomanagement van de ondergrond in de bouwsector. Vanuit deze ervaringen ontstond het besef dat expliciete bereidheid tot veranderen bij alle individuele betrokkenen een eerste vereiste is voor elk succesvol veranderingstraject. Dit inzicht heeft geresulteerd in dit essay.

Noten

¹ Peters, T.J., R.H. Waterman (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row Publishers.

² Van Eijk, D. (2005). 'Een baan, een huis, kinderen – maar geen controle'. *NRC Handelsblad*, 23 april 2005, p. 41.

³ Redactie (2005). 'Nederlanders niet erg blij met baan'. *NRC Handelsblad*, 9 juni 2005. Verdere informatie op <http://www2.kellyglobal.net/eprise/main/web/nl/services/nl/PBHappiness?>

⁴ Nationaal Dubo Centrum (2004). *Shifting priorities*. Nieuwsitem van vrijdag 1 oktober op <http://www.dubo-centrum.nl/nieuws/nieuwsitem.php?recID=486>.

⁵ Zonderop, Y. (2005). 'Baas op eigen werkvloer'. *De Volkskrant, Het Betoog*, 23 april 2005, p. 1.

⁶ Oosterbaan, W. (2005). 'Het geluk van Nederland'. *M* – het maandblad van *NRC Handelsblad*, juni 2005, p. 17-25.

⁷ Vattimo, G. (1992). *The transparent society*. Cambridge: Polity Press. Recentelijk is Gianni Vattimo aangehaald door Boomkens, R. (2005). 'Door globalisering verdwijnt het perspectief – over angst, ontheemding, en bevrijding van chaos', *NRC Handelsblad, Opinie & Debat*, 11 juni 2005, p. 15. Ook speelt het gedachtegoed van Vattimo een aanzienlijke rol in het recente boek van Vuyk, K. (2004). *Het menselijk teveel*. Kampen: Uitgeverij Klement.

⁸ Zie hiervoor bijvoorbeeld pagina 23 in Turner, C. (1999). *Het eureka principe*. Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers B.V.

⁹ O'Connell, S. (1998). 'Psychologisch inzicht – over het begrijpen van wensen, overtuigingen en bedoelingen van anderen'. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

¹⁰ Scheffer, P. (2000). 'Het multiculturele drama'. *NRC Handelsblad*, 29 januari 2000.

¹¹ Dit citaat is ontleend aan Lendering, J. (2000). *Archeologie van de futurologie*. Den Haag: TerpstraSchippers.

¹² Kuitenbrouwer, J. (2005). 'Tokkie – isme'. *HP/De Tijd*, 15 april 2005, p. 90.

¹³ Het gedachtegoed en de ervaringen van Theodore Dalrymple is in diverse Nederlandse media besproken. Zie bijvoorbeeld Ritsema, B. (2005). 'Help jezelf nou eens een keer'. *NRC Handelsblad*, 4 februari 2005 en Heijne, B. (2005). 'Grote vragen – de onderklasse is zielig gemaakt'. *M* – het maandblad van *NRC Handelsblad*, juni 2005.

¹⁴ Block, P. (2002). *Het antwoord op Hoe? Is ja – doen wat belangrijk is*. Schoonhoven: Academic Service.

¹⁵ Zie noot 14.

¹⁶ Aufenanger, J. (1985). *Filosofie*. Utrecht: Het Spectrum B.V.

¹⁷ Schijvers, J. (2002). *Hoe word ik een rat?* Schiedam: Spectrum.

¹⁸ Zie noot 14.

¹⁹ Persoonlijke noot van de auteur over het positief benaderen van onzekerheid, als tegengesteld tegen het heersende tijdsbeeld van het uitbannen van elke onzekerheid uit het dagelijkse leven.