

8 poorten benadering

van Verbindend Veranderen (Rombout van den Nieuwenhof cs, Zeno). Nieuwsbrief zomer 2015 ga ik net zo uitgebreid behandelen als aan het begin van mijn project de toenmalige lentenieuwsbrief 2012 over Diep leren (zie kroniek 2012). Ik zet 'm maar alvast erin. Is dit de veranderkunde op weg naar responsiviteit?

Leergang Verbindend Veranderen: NEW!

Dit najaar start de 5e Open Leergang Verbindend Veranderen. Begeleiders van deze leergang zijn Raisa Verdult en Rombout van den Nieuwenhof. De leergang wordt zowel in company, alsook in de vorm van een open inschrijving wordt geven. In deze nieuwsbrief gaan we in op de nieuwste ontwikkelingen.

Kun je aangeven waar de leergang over gaat?

Rombout van den Nieuwenhof "De leergang is ontstaan toen ik tien jaar geleden afscheid nam van het managementadviesbureau waar ik werkte. Ik heb daar eerder wel eens iets in een nieuwsbrief over gezegd. Ik wilde het vooral anders gaan doen. De fascinatie die ik zelf voel voor het onderwerp 'veranderen' zag ik weinig terug in de praktijk. Het was toch vooral veel duwen en trekken. Of veranderingen worden plat geslagen in de vorm van trainingen of cursussen. Ik meende dat deze invulling op den duur niet bestand zou zijn tegen de complexiteit waarmee mensen en organisaties tegenwoordig te maken krijgen. Ook dacht ik dat het niveau van opleiding in Nederland te hoog is om steeds weer met een SWOT of met een zender-ontvanger model van communicatie aan te komen zetten."

Zinvol antwoorden

"Ik wilde de rijkdom die onze cultuur heeft, waar het gaat om denken en handelen in complexe omstandigheden, benutten en vertalen naar een praktische hedendaagse vorm. Dat is tamelijk ambitieus ja. Dat klopt. Maar het is iets wat me erg fascineert. Ik heb er veel plezier in en het is leuk om te zien dat het goed aansluit bij de behoefte van mensen in organisaties en in hun privé leven. In het begin waren mensen vaak verbaasd dat er überhaupt organisaties zijn die zulke leergangen inkopen. Dat hielden ze niet voor mogelijk. Inmiddels is dat heel erg veranderd. Mensen lopen in hun werk tegen vraagstukken aan die je 'psychologisch' kunt noemen of 'existentieel' voor mijn part. In elk geval vraagstukken waarvan we een beetje kwijt zijn met ons allen hoe je daar zinvolle antwoorden op kunt formuleren. Vraagstukken die gaan over samen werken, vorm geven aan je leven, omgaan met tegenslag en frustraties, hoe je keuzes maakt, wat vrijheid werkelijk inhoudt, en ga zo maar door. Wat mij heeft verbaasd is de enorme rijkdom die onze cultuur heeft als het gaat om dit soort vragen en hoe weinig daarvan bekend is in het 'normale' leven in organisaties. Deze drie lijnen, mijn eigen fascinatie, het hoge opleidingsniveau van werkende mensen en de brede behoefte aan meer diepgang in veranderprocessen, dat heeft me op het pad gezet om een leergang verbindend veranderen te maken."

Jullie werken met acht thema's is het niet? Kun je daar iets meer over zeggen?

Raïssa Verdult: "Ja dat klopt. We hebben acht thema's die we tegenwoordig in negen werkateliers aan de orde laten komen. We hebben ervoor gekozen om één dag aan de leergang toe te voegen om meer tijd te hebben voor het eerste thema: leren dromen. Leren dromen is een van de rode draden in de leergang. Het gaat om de vraag welke praktijk je in bepaalde situaties eigenlijk voorstaat: hoe zou je het willen? We draaien het tekort-denken om en stellen een heel directe en persoonlijke vraag: zo gaat het niet goed, hoe zou je het dan wel willen? Dat is een heel splijtende vraag. Daarin komen tal van thema's aan de orde: Sta ik er wel voldoende bij stil? Wat is een realistisch antwoord (of creëer ik een fantasie? Ken ik mijzelf - weet ik wat ik verlang? En last but not least, neem ik ook verantwoordelijkheid voor mijn droom? Maar het gaat omleren dromen. We zijn dus meer geïnteresseerd in de vraag dan het antwoord. We zien in de leergang dat mensen hun droom steeds verder ontwikkelen. Hoe verder de droom zich ontwikkelt, hoe meer de droom onderdeel wordt van het hier-en-nu. Hoe meer het verandert van een object (iets, daar, straks) in een doorleefde persoonlijke houding. Dat is heel mooi om te zien."

Open waarnemen

Dat sluit aan bij het tweede thema: open waarnemen" zegt Rombout van den Nieuwenhof. "We gebruiken hiervoor een diepte-psychologische visie van Melanie Klein, een leerling van Freud. In onze psychische ontwikkeling, spelen de allervroegste jaren een grote rol. Onze eerste staat van leven is puur symbiotisch. Er is geen verschil tussen mijzelf en de wereld. Dat is een grote oersoep. De ontwikkeling die we vervolgens doormaken is er een van geleidelijke differentiatie. Stap voor stap op onze eigen benen leren staan. Zelf-standig leren zijn. Symbiose noem ik ook wel The world according to me. Het gaat 'goed' als het gaat zoals ik het wil. Differentiatie is het 'ikke doen' van het kleine kind. Overdreven autonoom. Deze twee basale psychologische staten veroorzaken ook op latere leeftijd voortdurend ongemak en frustratie in de omgang met de wereld. De wereld is namelijk nooit zoals jij het wilt (symbiotisch verlangen), En de zwaar bevochten zelfstandigheid veroorzaakt gevoelens van almacht, eenzaamheid en isolement. In ons volwassen leven flip-floppen we voortdurend van de ene (extreme) toestand naar de andere en weer terug. Dan beleven we de wereld door de bril van symbiose, dan weer door de bril van differentiatie. Dat kan een heel leven zo doorgaan. Stoere taal, weten hoe het allemaal moet, anderen de schuld geven en dan weer terugtrekken, de aanpassingsmodus kiezen, initiatief loslaten, het laten gaan. Open waarnemen is, onder meer, zien dat dit gebeurt. Bij anderen maar in eerste instantie bij jezelf."

Aansluiten en leren spelen in transitionele ruimte

Er is er een verband met het derde thema? Aansluiten en spelen in de tussenruimte?

Verdult: "Deze twee modi, symbiose en differentiatie, zijn volgens ons de grote vergelers in de relatie met anderen en de wereld. Die maken het lastig of onmogelijk om vrij te handelen. Ze zetten je in een soort overlevingsstand van terugtrekken of aanvallen. Deze overlevingsstand noemen we de overdrive. Als je heel precies kijkt, zie je dat de overdrive een re-actie is op een onderliggend angst of onvermogen. Er staat iets op het spel. Daar re-ageer je op met je overdrive. Het is dus een reactieve houding. Om het nog complexer te maken: je kunt zelfs intern onderling tegengestelde gevoelens, gedachten en handelingen hebben. Symbiotisch en gedifferentieerd door elkaar heen. Zo ontstaat verwarring. Boeddhisten noemen dat onwetendheid. Op het moment dat je helder wordt en gaat zien wat er onbewust allemaal speelt, kun je meer en meer gaan spelen in de tussenruimte tussen jou en de ander of het andere. Tussen jou en je collega of tussen jou en je werk." Van den Nieuwenhof: "Onze diepste wens, is om vrij in relatie te kunnen staan. Maar dat is heel ingewikkeld. Dat lukt vrijwel niemand. We hebben een model ontwikkeld wat

zicht geeft op de vijf posities die deze vrijheid bepalen. Vrij worden is leren spelen in de tussenruimte tussen mijzelf en de ander. Op die manier verloopt de communicatie optimaal. In de intervisies die we geven tussen de werkateliers door, oefenen we hoofdzakelijk met deze posities: Wat is de overdrive, wat staat op het spel, kun je de ander vrijlaten, et cetera.

Onderstromen transformeren

Verdult: "Deze eerste drie werkateliers, Leren dromen, Open Waarnemen en Aansluiten, gaan dus vooral over het individu. Over het 'ik'. Daarna gaan we over op veranderen als een emergent en co-creatief proces met anderen. We hebben gezien dat er veel onbewuste processen zijn die meespelen in de manier waarop we in de wereld staan. We zijn geen objectieve waarnemers die de wereld neutraal waarnemen, maar levende wezens die de werkelijkheid actief en subjectief inkleuren. Positief en negatief. Er zijn dus altijd onderstromen die we meenemen in de relatie met anderen en ons werk. Processen van overdracht en tegenoverdracht, zoals Freud het noemde. Van den Nieuwenhof: "Naarmate er meer helderheid ontstaat krijgen mensen ook meer en meer zicht op deze onderstromen. Die van zichzelf en die van anderen. In sommige organisaties staat er een olifant in de kamer maar niemand die hem ziet of er iets van zegt. Als er voldoende helderheid is, kun je leren onderstromen te transformeren. Daarmee bevrijd je dus niet alleen jezelf van een loden last, maar ook het netwerk of het organisatieonderdeel waarin je werkt. Je legt de vinger op disfunctionele structuren en maakt de samenwerking weer helder. Soms kost het moed om onderstromen bespreekbaar te maken. Je spreekt iemand aan en krijgt vervolgens de wind van voren. Dat is één van de redenen waarom het niet vaak gebeurt. De manier waarop wij onderstromen transformeren is veel positiever. Minder therapeutisch, en dus veel gemakkelijker toe te passen."

Werken in netwerken

"Het volgende thema gaat over werken in netwerken. Kort gezegd zie je dat organisaties veranderen van verticale structuren naar horizontale relaties, naar netwerken. Netwerken gedragen zich heel anders dan klassieke structuren waarin een manager de baas is en opdrachten uitdeelt. Netwerken zijn vooral emergente en zelforganiserende structuren. Als je daarin handelt vanuit een oud managementparadigma, dan mis je de essentie. Netwerken werken via heel andere logica's. Kant noemt deze een formatieve en transformatieve logica. Tegenwoordig zie je dat ook de complexiteitstheorie hier meer en meer oog voor heeft. Ingewikkeld? Ja en nee. Het is heel praktisch. Bijvoorbeeld: hoe geef je als gemeente een participatie-maatschappij vorm? Hoe werkt een Hogeschool aan zelforganisatie? Als je zelforganisatie vanuit het oude paradigma invoert, top-down of bottom-up, dan krijg je meer van hetzelfde. Mislukking meestal. Het vergt een nieuwe bril om dit soort processen te bekijken en vorm te geven. Een perspectief van binnenuit, bijvoorbeeld, in plaats van een 'objectieve blik' van buitenaf. Vraagstukken als kwaliteit, contact, begrip, motivatie, cultuur, leiderschap, inspiratie, wat goed is om te doen en dergelijke, laten zich nooit van buitenaf kennen en beheersen."

Verschil maken

Hoe draagt dat dan bij aan vernieuwing of verandering?

"Netwerken zijn in hoge mate zelforganiserend" zegt Verdult. "De vraag is dus hoe iemand rond zijn of haar droom een zelforganiserend netwerk kan organiseren. Hoe kun je samen met anderen een droom co-creëren? Daar moet je soms veel voor doen. Zelforganisatie is geen vanzelf-organisatie. Je moet oog krijgen voor de andersoortige dynamiek van netwerken. Kleine veranderingen kunnen bijvoorbeeld grote gevolgen hebben. Als je niet uitgaat van simpele causale relaties (A volgt uit

B), maar van non-lineaire relaties, kan een kleine vonk een enorme beweging in gang zetten. Talloze voorbeelden in de geschiedenis laten dit zien. Denk aan de uitvinding van penicilline, de val van de muur of de neus van Cleopatra. Surfen op de randen van de chaos wordt dat in de veranderliteratuur genoemd. We vragen mensen om verschil te maken op vraagstukken die er werkelijk toe doen. Op een relevant vraagstuk en op een wijze waar anderen werkelijk wat aan hebben." Van den Nieuwenhof: "Mensen die hun vak heel goed beheersen, laten zien hoeveel schoonheid eenvoud heeft en hoeveel eenvoud schoonheid. Jazzmusici die met elkaar improviseren, bijvoorbeeld. of de gedichten van Szymbolska en Kopland. Het is allemaal heel ongekunsteld en van een sublieme schoonheid. Verschil maken doe je niet door meer en meer van hetzelfde. Het is een sprong in kwaliteit."

"Dat raakt aan het thema van ethisch en narratief leiderschap" gaat hij verder. "Als je verschil maakt op een manier die er werkelijk toe doet, is het ook ethisch. Klassiek wordt ethiek objectief, van buitenaf benaderd. Zeker in de westerse filosofie. Dat leidt tot allerlei academische haarkloverij waar ik helemaal treurig van word. Wat we in Verbindend Veranderen voorstaan is een open dialoog in een netwerk dat zich toewendt naar de vraag 'wat goed is om (hier) te doen'. Naar een droom. Wat goed is kun je niet van buitenaf bepalen met met allerlei algemeenheden. Dat ontstaat vanuit openheid (onbevangenheid) van binnenuit het netwerk. Je moet het mee-maken. Het is emergent, relationeel en situationeel bepaald."

Ethisch en narratief leiderschap

Ligt hier een verband met narratief leiderschap?

Van den Nieuwenhof: "Ja precies. Dat is maar een kleine stap. We leven in verhalen. Volgens sommige filosofen is onze identiteit zelfs een narratieve identiteit. We construeren een identiteit door losse fragmenten van ons leven in verhalen op een zinvolle of betekenisvolle manier aan elkaar te verbinden. Het verschil met storytelling is dat storytelling zich richt op het zo vaardig mogelijk vertellen van een verhaal. Affe verhalen. In de narratieve benadering gaat het erom de kwaliteit van een verhaal (over iets of jezelf) in het verhaal zo levendig mogelijk te ervaren. Het gaat er niet om of een verhaal mooi wordt verteld, maar of het écht is. Of het geloofwaardig is -zou je ook kunnen zeggen. Dat gaat misschien niet helemaal zonder vertelkunst, maar het valt er zeker niet mee samen. De kunst is een gebeurtenis (je werk, een project) te doorleven, door in de narratieve ruimte te stappen. Daarin gebeurt iets heel anders dan bij een logische analyse. Die distantiëren. Verhalen maken iets voelbaar en ze verbinden. Alle wijsheidstradities getuigen daar van. Verhalen zijn beeldend en beelden kunnen meer zeggen dan 1000 woorden. Dat biedt de mogelijkheid om je standpunt over complexe vraagstukken beeldend uit te drukken of over te dragen. Dat is het ethische aspect van verhalen en leiderschap. Een verhaal laat zien hoe je je verhoudt tot de wereld. Wat je belangrijk vindt en wat je waarden zijn, bijvoorbeeld. "

Weerstand en begrenzen

En dan is het laatste thema weerstand en begrenzen, valt dat niet een beetje uit de toon?

"Helemaal niet, wat mij betreft. Open waarnemen, aansluiten en onderstromen maken het mogelijk om goed te zien wat er bijvoorbeeld in een groep gebeurt en hoe je daarop kunt interveniëren. Alleen door open waar te nemen kun je de juiste grenzen stellen. Anders is zo'n grens niet meer en niet minder dan projectie. Dan werkt het ook niet. Maar omgekeerd is niet alles maakbaar, zoals we steeds betogen. Zeker openheid en verbinding niet. 'Alles van waarde is weerloos' zegt Lucebert. Openheid, emergentie, co-creatie, verschil maken zijn allemaal subtiele processen

die toewending vragen en die gemakkelijk kunnen bezwijken onder druk van buitenaf. Systemische druk bijvoorbeeld, door een overdaad van regels. Of psychische druk, van mensen die persoonlijke problematiek in een relatie introduceren. Vraagstukken die je draagkracht te boven gaan. Dan is het belangrijk om grenzen te stellen. Grenzen zijn 'enabling constructs' wordt wel eens gezegd. Enerzijds zijn ze beperkend. Anderzijds maken ze nieuwe vormen van omgang met elkaar mogelijk. Onze vrijheid wordt gegarandeerd door een rechtsstaat. Een normatieve professionele cultuur in organisaties staat voor een bepaalde kwaliteit van handelen. Persoonlijke ethiek maakt betekenisvolle relaties tussen mensen mogelijk. We hebben dus grenzen nodig op alle niveaus van samenwerken en samenleven. Maar we moeten beginnen met eerst open waar te nemen. Te onderzoeken waar aansluiting mogelijk is, pogen het goede te doen. Weerstand tegen verandering dient dus eerst op een open manier besproken en onderzocht te worden. Niet te snel labels plakken. Maar weerstand moet je óók kunnen begrenzen. De vraag is dan hoe je zoiets goed doet, zodat het niet nog meer weerstand oplevert. Daarvoor moet je weten hoe weerstand werkt."