

Complexe krachtenvelden

DE WAARHEID LI
MIDDEN

ACHTERGROND

Oude antwoorden verliezen hun waarde, crises en kansen dienen zich aan en piramideorganisaties zakken in. Eric Koenen proeft een verlangen naar vernieuwingen, dat hem inspireerde tot een grensverleggende visie die hij opschreef in zijn recent verschenen boek 'De Atomiumorganisatie: wie piramides bouwt, krijgt mummies'. Marjo Korrel gaat met hem in gesprek over de dilemma's waar leiders mee worstelen, de complexe krachtenvelden in organisaties en het belang van de verbinding tussen tegenpolen. Zij vinden elkaar onder andere in de uitspraak van Chris Argyris: 'Het probleem is niet dat we niet weten wat we moeten doen. Het probleem is dat we niet doen wat we weten.'

Oude oplossingen en nieuwe hypes

"Tijdens de periode van bijna tien jaar dat ik een omvangrijke vernieuwing mocht leiden als lid van de Executive board van Cofely, een grote piramide, werd het me meer en meer duidelijk. We bevinden ons in wat Paulo Freire lang geleden een 'grensituatie' noemde. Oude oplossingen werken niet meer, nieuwe dienen zich aan, maar de contouren daarvan zijn vaag. Vernieuwingen beginnen met een verlangen. Maar zolang het verlangen nog onvoldoende is verbeeld en de angst groter is dan het verlangen, gebeurt er weinig. Het is alsof de paradigma's over organiseren, als aardlagen ten opzichte van elkaar, aan het schuiven zijn. In de fundamenten van de oude piramideorganisaties die we daarop bouwden, ontstaan door het bewegen van die plateaus scheuren en die scheuren kruipen verder naar boven. Oplappen helpt niet meer; er zijn structurele aanpassingen

nodig in de wijze waarop we denken over organisaties en hoe we deze bouwen en inrichten. Daarbij moeten we alles op zijn bijdrage durven onderzoeken; ook onze eigen neigingen in de schaduw, ook de verboden woorden en ook de nieuwe hypes als Het Nieuwe Werken en de opvatting dat het allemaal gewoon een kwestie is van 'dromen, durven en doen'. Alsof je alles in eigen hand hebt, je succes en je falen. Ik geloof in de enorme kracht die gemobiliseerd kan worden in mensen, mits we de juiste context scheppen, en de afstemming en verbinding goed organiseren. De oplossing ligt niet in cultuurprogramma's, competentieprofielen, thuiswerken, social media, diversiteitsquota en vrouwennetwerken wanneer het paradigma van waaruit je dit inricht niet verandert. Dan is bijvoorbeeld Het Nieuwe Werken niets anders dan 'Het Nieuwe Bezuinigen' en blijft het geploeter in de marge. Wanneer een coach een

GT NIET IN HET

werkelijke bijdrage op organisatieniveau wil leveren, en dat is een keuze, dan zul je de begrenzingen van een systeem moeten onderzoeken en de wijze waarop die zich manifesteren.”

Netwerkstructuren bestaan bij gratie van Afstemming

Kunst nodigt uit tot grensoverschrijdend denken. “Ik daag iedere coach uit te luisteren naar Canto Ostinato, gecomponeerd door de Nederlandse componist Simeon ten Holt. Twee tot vier piano's tegenover elkaar en passen als puzzelstukken. Er is een basisstructuur voorgeschreven, maar de pianisten tasten elkaars grenzen af en zoeken al spelend hoe ze zich door het stuk heen bewegen. De kleppen van de vleugels zijn verwijderd, omdat de pianisten elkaar moeten kunnen zien om te kunnen afstemmen wat ze doen. Binnen bepaalde grenzen maakt ieder zijn keuze, net als in een netwerk. Alles draait om afstemming; wanneer één van de pianisten zich sterk genoeg waant, neemt hij de leiding, daarna doet de ander dat weer. Tijdens het luisteren naar de canto ontstaat een andere verhouding met tijd en met de tirannie van de regels. De canto bevat in zijn diepste wezen mijn boodschap. Honderdduizenden woorden in managementboeken leggen het af tegen enkele maten muziek of andere vormen van kunst. Soms kun je iets begrijpen, maar nog niet uitleggen, omdat woorden tekort schieten. Elke coach zal dat herkennen bij haar of zijn cliënten. Een van de dilemma's waar leiders en volgers mee worstelen is die van de autonomie en de afhankelijkheid. Een dilemma dat overigens in elke relatie speelt, ook in een huwelijk.”

Polariteiten en dilemma's

“Het is bij elke diagnose van een persoon in een systeem van belang om te onderzoeken welke krachten en tegenkrachten werkzaam zijn. Elk systeem zoekt immers balans. Bindingsmechanismen zijn krachtig. Stel, je hebt een hekel aan je zus. Maar als een ander iets zegt over je zus, kom je voor haar op. Het systeem van het gezin is ijzersterk. In hechte organisatieculturen geldt hetzelfde. Systemen zijn krachtig en altijd bezig om zichzelf in leven te houden; een existentiële kracht is aan het werk. Je zit in hetzelfde schuitje. En – om op deze metafoor voort te bouwen – wanneer iemand uit de boot gaat hangen, gaat de rest automatisch compenseren. Het lijkt soms of mensen bepaalde rollen gaan vervullen die niet bij hen horen, maar die ze dragen om het systeem, als hoger goed, stabiel te houden. Daarom zijn organisaties zo moeilijk te veranderen. Coaches worden bijna altijd geconfronteerd met die dilemma's bij hun cliënten en in het systeem waar ze uitkomen. Het zijn dilemma's die ontspruiten aan polariteiten; wantrouwen versus vertrouwen, angst versus verlangen, vrijheid versus afhankelijkheid, stilstand versus beweging. De waarheid ligt niet in het midden. Daarom is er leiderschap nodig, of liever, iemand die op een bepaald moment positie neemt. Een collega legde het me jaren geleden uit: 'Stel, je bent een konijn en je zit op de weg. Er komt met zeer hoge snelheid een auto aan. Spring je naar links weg of naar rechts? Of buk je en kies je positie, kijk je onder de auto door, kijk je door het dilemma heen en zie je de oplossing?' Is de oplossing ingegeven door angst, en wat je niet wil, dan is die beperkend en risicovol.

Is de oplossing ingegeven door een beetje reële angst én een wat meer krachtig verlangen dan is dat een verruimende, verder brengende oplossing.

Hier ligt dan ook de verbinding met het vak van de professionele coach. In mijn ogen is dat vooral de steller van de 'verder brengende vraag'. Iemand die helpt bij het onderzoeken van de angsten en de verlangens en daarmee bij het onderzoeken van grenzen. Waarom vind je wat je vindt, waarom zeg je wat je zegt? Welke stromen liggen daar onder en in hoeverre zijn de aannames waarop je die baseert juist?”

Tegenstellingen als partners

“In dilemma's is het interessant om te onderzoeken of je vanuit je kracht een verbinding kunt maken met de tegenovergestelde benadering. Daar ligt de uitdaging. Een aantal jaren geleden maakten mijn vrouw Jacqueline en ik kennis met de Argentijnse tango. Ik was verrast te ontdekken dat tijdens het leren van deze dans, woorden worden gebruikt die kenmerkend zijn voor leiderschap en organiseren in de 21^e eeuw; woorden die al eeuwenlang met hun diepe betekenis verbonden zijn aan de tango. Het is de taal van 'in verbinding zijn en verbanden zien', elke beweging begint met een intentie, 'het bewust worden van de kracht van die intentie', 'mannelijke en vrouwelijke krachten' en 'de kwaliteit van het hart'. De leider van vandaag staat voor de uitdaging om krachtig, flexibel en in verbinding te reageren op alles wat zich voordoet in de wereld buiten een organisatie. Daartoe zal hij de mensen in zijn organisatie moeten uitnodigen.

Waar in het oude denken begrippen als



stabiliteit en beweging, autonomie en verbinding, en sturen en loslaten werden gezien als elkaars tegengestelden, ontmoeten deze elkaar in het nieuwe denken als partners. In de verbinding tussen de uitersten ontstaan dan begrippen als stabiliteit in beweging en beweging in stabiliteit, autonomie in verbinding en verbinding in autonomie, en sturen door los te laten en loslaten door te sturen. Kijk maar naar een paar dat de tango danst en je ziet het gebeuren.”

Visie

“Sloterdijk is een groot hedendaags denker, die laat zien hoe mensen gaandeweg hebben gepoogd in grotere verbanden te gaan leven, zoals dorpen, steden en wereldrijken. Daaraan zou ik, op eigen gezag, de virtuele communities willen toevoegen. Stel dat Facebook een land zou zijn, dan had het immers meer inwoners dan de Verenigde Staten. Vanaf het moment dat de mens zich vestigde, projecteerde hij de veiligheid die hij voorheen in begrensde microsferen had ervaren, op grotere, symbolische systemen die immuniteit boden. De christelijke, joodse en islamitische theologie bouwden voort op de idee van de grote omspanning en daarmee verdween de menselijke maat. De grote CEO in de hemel deed het onmogelijke en het onmenselijke, was oneindig, mateloos en absoluut, én ook dichtbij als een persoonlijk beschermer. Het management werd overgelaten aan de kerk, met alle gevolgen van dien. De kerk predikte wel het heilige, maar was zelf absoluut niet heilig, zoals ook recent weer is gebleken. Dat mag je ook niet verwachten, het instituut werd immers geleid door mensen,

waarbij primaire lusten als een strandbal onder water werden geduwd. Later zie je dat stromingen als het fascisme en het communisme vergelijkbare pogingen deden om zo’n totalitaire macrosfeer te bouwen. Er zijn er nog enkele over, zoals in Noord-Korea en Cuba, maar uiteindelijk leiden al die stromingen tot deceptie. Het uiteenvallen zonder verbindingen leidt helaas ook in de overgangsfase tot vaak bloedige teleurstellingen, getuige de gebeurtenissen in Joegoslavië en recentelijk die in het Midden-Oosten. Misschien mag je zelfs de overlevingskans van een grote monetaire macrosfeer waaruit de euro voortkwam, bij nader inzien, gering inschatten. Ook grote conglomeraten van organisaties kunnen kenmerken hebben van totalitaire macrosferen. Elke omvang van een systeem heeft zijn eigen voor- en nadelen. Maar meer en meer wordt duidelijk dat de macrosferen een bedroevend klimaat bieden voor innovaties, ondanks massieve R&D-afdelingen. Ze kampen met grote wendbaarheids- en besturingsproblemen. Mijn Atomiumvisie verbindt de microsferen tot een mesosfeer; een groter verband waar een centraal bestuur, als dat er al is, zich niet bemoeit met wat er in die bollen gebeurt, maar vooral afstemming en verbinding organiseert. De top bevindt zich niet bovenin de piramide, maar metaforisch in de middelste bol. Het gaat dus om begrenzing, verbinding en afstemming. Het is in deze combinatie krachtig. Een coach moet goed beseffen op welk niveau een interventie wordt gepleegd en op welk niveau zijn competentie ligt. Tijdens de grote organisatievernieuwing bij Cofely hebben we veel gebruik gemaakt

van coaching. Daarbij zag ik hoe sommige coaches uitstekend presteerden op het gebied van individuele coaching, maar niet op teamniveau en vice versa. Ook hier geldt dat het de taak van een organisatie is om de coaches regelmatig met elkaar te verbinden en afstemming te organiseren om de onderliggende vraagstukken te onderzoeken. Dat werkte zeer krachtig. Wat me soms wat stoort bij adviseurs, trainers en helaas ook sommige coaches is de basishouding dat de directie van de organisatie waarvoor ze werken ‘een beetje dom’ is, omdat ze ‘een beetje domme dingen’ doen. Het krachtenveld waarin geopereerd wordt, is soms buitengewoon complex. Het is dan juist beter om te onderzoeken waarom iemand doet wat hij of zij doet.”

Eric Koenen werkte bij Philips en PWC in diverse managementfuncties. Daarna was hij tien jaar lid van de Executive Board van Cofely. Momenteel begeleidt hij directieteams in strategie-, vernieuwings-, fusie- en innovatieprocessen en coacht hij topbestuurders vanuit de door hem opgerichte Doorwerthgroep en The Diversity Company. Hij vervult meerdere commissariaten en besteedt een deel van zijn tijd aan het schrijven van boeken over leiderschapsthema's. Onlangs verscheen van zijn hand 'De Atomiumorganisatie' (Boom|Nelissen, 2011). www.doorwerthgroep.nl

Marjo Korrel is initiator en senior trainer-coach van DeInthe Interventiekunde en auteur van diverse publicaties op het gebied van coaching en interventiekunde, zoals 'Het begeleiden van effectieve leerprocessen' (Boom|Nelissen, 2003). Zij begeleidt leidinggevend, trainers en coaches bij het effectief faciliteren van veranderingen. www.deinthe.nl