
De leider als gids bij transitie Conditie scheppen en criteria eren

TEKST: MORTEN HJORT EN MIRJAM BROEKHUIZEN



De figuren in het schilderij van de Joodse schilder Yoram Raanan zijn op reis; de uittocht uit Egypte, op weg naar nieuw land, is in gang gezet. De nachtelijke hemel boven hen gloeit. Het landschap, de bomen en mensen lijken vloeibaar; een subtiele sensitiviteit maakt zich los uit de vormwereld. Er is een zachte stroom achterwaarts en voorwaarts tussen de figuren en het landschap. Het schilderij ademt beweging en verandering.



© Yoram Raanan, Transition

Criteria om met de nacht, de dood en wedergeboorte om te gaan

Voor de leider is de reis naar het nieuwe land er een vol drempels en beproevingen. Transitie speelt zich af op het niveau van de identiteit en is het resultaat van op elkaar inwerkende krachten. Een transitieperiode kenmerkt zich door een fase van afscheid: iets stopt of eindigt voorgoed. Dan komt de tussenfase, waarin de op elkaar inwerkende

krachten van zich doen spreken. Het rijpingsproces in organisaties kun je zien als een proces van inwijding of initiatie in de nieuwe fase van ontwikkeling. Dan volgt de terugkeer; het oude vertrouwde kijken, denken en handelen van voor het vertrek zijn getransformeerd tot nieuwe ziens- en handelwijzen. Kenmerkend voor een voltooide transitie is dat ieder in de nieuwe ontwikkelingsfase 'thuis' is. Ieder kent zijn plek ten opzichte van zichzelf en van de anderen.

In transitietijd heersen de wetten van de stam, zoals jongens in een gemeenschap geïnitieerd worden door de mannen en meisjes door de vrouwen. Eenmaal terug in de stam, is je plek als geïnitieerde niet meer terug te draaien; vanaf dat moment hoor je niet meer bij de kinderen. Overgangen zou je kunnen vergelijken met de rijpingstijd die nodig is om de nieuwe fase binnen te wandelen, een tijd die gepaard gaat met beproevingen, initiaties en rituelen die de reis door de nacht markeren. Archetypische verhalen bieden richting waar ons 'dagbewuste' ik geen antwoord heeft; in transitietijd heb je als leider weinig aan je lineaire denken en doelgerichte handelen. Wat zijn dan criteria om met de nacht, de dood en wedergeboorte om te gaan?

De leider als gids

In fasen van transitie komen je persoonlijk leiderschap en je vakmanschap als leider heel dicht naast elkaar te liggen; ze treffen elkaar op een snijvlak. Het spannende is, dat de transitie die jij gidst, jou ook doet gisten en rijpen; het is een ontwikkeling voor iedereen. De reis door de nacht gaat gepaard met drempels, moedsproeven en ook met heel veel kansen om nog één keer iets over te doen. Het zijn periodes die veel van je vragen. Tegelijkertijd: transities zijn eigen aan de natuur en het helpt om deze processen ook zo te benaderen, wetend dat de natuur haar eigen gang gaat en haar eigen verloop heeft. De vraag: 'wat valt hier te leren?' is dan ook meer aan de orde dan de vraag 'wat moet hier veranderen?'. Dat vraagt van jou als leider om te kunnen 'zijn' met het 'niet-weten', terwijl vele ogen je verwachtingsvol aankijken en lijken te vragen: hoe nu verder? De angsten van de leden kloppen op de deur van de leider. ➤

Op de dag met het MT waarin stilgestaan wordt bij de transitie, zegt hij het maar eens hardop: 'Ik weet het niet.' Het is alsof hij een oude code doorbreekt en het valt stil in de groep. Na een tijdje zegt een van de leden: 'Toen je dat zei, dacht ik eerst: we moeten op zoek naar een nieuwe leider. In tweede instantie voelde ik me bang worden; ik werd teruggeworpen op mijzelf en mijn eigen niet-weten. En grappig genoeg merk ik dat het mij ook rust geeft.'

De transities die je zelf al eerder hebt doorgemaakt, bereiden je voor op wat komen gaat in de organisatie. Je kunt present blijven, ook in de nachtervaringen. Door wat er te leren valt eerst in jezelf op te halen, ga je voor en doe je voor. Waar je als leider stukt en terug wilt grijpen op je doelgerichtheid, sluit de transitieruimte zich weer en wordt de kans op het bereiken van het nieuwe land kleiner. Hier ligt de grootste uitdaging in je eigen leiderschapsontwikkeling: iedere nog ongeleerde leerbeweging die jij aangaat en verinnerlijkt, schept ruimte voor groei en ontwikkeling in de organisatie.

Wanneer de nacht schijnt als de dag

De op elkaar inwerkende krachten komen tijdens het rijpingsproces in een kookpot bijeen. Het onvoltooide uit het verleden breekt door in het heden en geeft je de kans om over te doen wat je eerder liet liggen. Je hebt er houvast aan om de verschillende krachten in retropectief te onderzoeken, tot je hun oorsprong vindt. Hierin zijn er drie gebieden het onderzoeken waard.

Het eerste gebied is het veld van de identiteitsontwikkeling; de overgang naar de nieuwe ontwikkelingsfase waar de organisatie in het hier en nu voor staat. Het geeft je inzicht in de ontwikkelingsthema's en polariteiten die spelen en die een specifieke taak voor jou als leider én voor de leden met zich meebrengen. Het zijn ook richtingaanwijzers naar de diepere betekenis van groei voor de organisatie zelf, voor haar binnenwereld en haar relatie met de buitenwereld. Je realiseert je wat kenmerkend

was voor de vorige fase en waar je naartoe wilt in de volgende fase. Zo heb je innerlijk voeling met de betekenis van de transitie.

Hij herkent de ontwikkelingsfase waar de organisatie die hij leidt voor staat; het is de fase waarin de leden in hun eigenheid, talenten en kwaliteiten tot bloei komen en waarin ieder zichzelf en elkaar werkelijk kan aanvaarden zoals hij is. Ieders plek en maat ten opzichte van de ander kent een ordening en die moet hij eren. Hij bekrachtigt de ontwikkeling door zijn leden aan te spreken en hij faciliteert de leden onderling om elkaar aan te spreken. Hoe gaat hij om met leden die hun plek en maat niet kennen? De leden met een te groot en overmoedig of juist te beperkt zelfbeeld en met de angst dat de band ook kan breken? Innerlijk reist hij naar zijn persoonlijk verleden; als kind wilde hij er alles wel voor doen om wat scheidde bijeen te houden. Regelmatig voelt hij zich weer even een wanhopig kind dat alles uiteen ziet vallen en heeft hij de neiging hetzelfde te doen als hij vroeger deed. Nu staat hij voor de taak zijn eenzaamheid te omarmen, om in contact met zijn leden te werken en het risico op breuken en afscheid te nemen. Keer op keer moet hij het weer aangaan met het zweet in zijn handen; hij zoekt in contact met zichzelf de grens met de ander op, precies daar waar het echt spannend is en waar het ook wrijft, wringt en schuurt.

Het tweede veld is het veld van de levensloop van de organisatie zelf; vanaf het prille begin van de oprichting en de oprichters tot het heden. Tijdens overgangen steken onvoltooide transities uit het organisatieverleden de kop op. Kenmerk daarvan is, dat de energie telkens terug lijkt te trekken: iedere beweging voorwaarts genereert een sterke beweging achterwaarts. Tekens zijn terugkerend 'gedoe' en weerstand en in ernstiger mate een hoge uitval en verloop. Het onderzoeken van de levensloop van de organisatie in historisch perspectief biedt je dan zicht op wat uit het verleden door blijft werken in het heden van de organisatie. Als je de tekens volgt naar waar ze ont-

staan zijn, krijg je zicht op wat er van je gevraagd wordt om de orde der dingen te herstellen. Als je alsnog erkent wat eerder miskend werd, draag je het naar het licht van de dag en geef je het plek. Zo breng je de tekens thuis.

Een deel van de medewerkers van de koekjesfabriek blijft in verzet tegen de nieuwe ontwikkeling. Zij zijn de mensen 'van het eerste uur', ze hebben de overgang van de grote bakkerij naar de nieuwe fabriek nog meegemaakt. Als leider onderdrukt zij de neiging om te denken 'die kunnen niet meer mee', ze voelt dat er iets is wat hen terugtrekt naar het verleden. Ze gaat met hen op een reis naar waar het allemaal begon. Al gauw wordt de oorsprong van de weerstand duidelijk. De bakkerij dankt haar succes aan een bakker die een bijzondere plek innam; hij bedacht, ontwikkelde en bakte de koekjes die het bedrijf bekend maakten. Bij de overgang van de bakkerij naar de fabriek ging hij met pensioen. Zijn naam werd niet meer genoemd. Hier lag een kans om iets over te doen. Een klein ritueel was genoeg; de mensen van het eerste uur zochten een foto en een tekst van de bakker die aan de wieg van het succes stond. In de ontvangsthall prijken nu zijn foto en naam en is zijn betekenis voor het bedrijf te lezen. Samen schreven zij een artikel in het bedrijfsjournaal om te vertellen over de bedenker van de koekjes die zo worden gewaardeerd. Bijzonder hoe begin en eind verbonden zijn en hoe erkennen wie ertoe doet, verbondenheid terugbrengt.

En dan is er een derde krachtenveld; de persoonlijke, onvoltooide transitie uit het verleden van de leider en de leden en hoe zich die tussen hen voordoen. Om Cruijff te parafaseren: als je er oog voor krijgt, ga je het zien. Parallelprocessen en terugkerende patronen doen zich herhaaldelijk voor en bieden je een invalshoek voor groei en ontwikkeling. Wat je in andere tijden misschien liet lopen vanwege de voortgang van het taakproces, daar sta je in tijden van transitie juist bij stil. Je gaat de verdiepende dialoog aan en brengt de consequenties van wat zich voordoet in beeld. Je bent transparant en present, je geeft blijk van wat iets met je doet en je toont je vanuit je

binnenwereld. Zo nodig je de leden uit dat ook te doen. Dat wat de leden doormaken, vraagt van jou als leider telkens een ander handelen. Je schept condities door ontvankelijk te zijn voor wat zich aandient en door daar met je leden bij stil te staan in de dialoog. Je durft het aan om te verdiepen, om grenzen, wrijving en spanning op te zoeken en je kunt wat je oproept ook zelf containen. Je eigen overdracht is hierbij je leerlandschap.

Ze is 67 en had haar bedrijf al twee jaar geleden over willen dragen. Ze heeft behoefte aan rust en wil met haar partner en kleinkinderen zijn. Ze heeft een opvolger opgeleid en toch komt ze niet weg. Ze weet niet hoe. Soms denkt ze: ik leg gewoon een briefje neer met daarop 'ik ben weg, veel succes allemaal'. Badend in het zweet wordt ze 's nachts wakker uit dezelfde nachtmerrie; ze staat op de rand van een gapend zwart gat, zo kenmerkend voor kinderen van ouders met een traumatisch verleden. Ze houdt van de oude klassiekers en denkt aan Odysseus die terug wil naar zijn thuisplek Ithaka. De reis kan niet anders dan zo: om in Ithaka aan te komen, moet hij met zijn schip en bemanning door een smalle zee-engte varen, die aan beide zijden wordt geflankeerd door een zeemonster. Het is een duivels dilemma; de monsters zijn dodelijk en er zit niets anders op dan 'het midden te houden'. Maar het schip komt te dicht bij de kant; het zeemonster brengt een dodelijke draaikolk teweeg en Odysseus weet zich als een van de weinigen in veiligheid te brengen door zich vast te klampen aan een stuk wrakhout.

Ze zoekt er supervisie op en bij het vertellen wordt ze regelmatig overspoeld door golven van verdriet; wat had ze haar vader graag laten zien wat ze gebouwd had, ook ter ere van hem. Ze heeft geen idee hoe ze een afscheid vormgeeft, bij ieder afscheid opent zich direct dit gat. Dan gaat ze op reis, ze pakt het wrakhout dat ze aangereikt krijgt met beide handen aan. Eerst nog een keer terug naar huis om stap voor stap te doorlopen wat er niet kon zijn, en de pijnlijke breuken en het gemis te nemen. Gerijpt door haar eigen weg terug, weet ze nu wat haar te doen staat om de overgang van haar afscheid vorm te geven. >

Precies waar het wringt en schuurt, liggen de wortels en daar keer je naar terug. In dit voorbeeld groeit de leider door met afscheid om te leren gaan, zodat ze het vorm kan geven. Voor een ander is er weer een ander kritisch punt in de cirkel van het leven waar nog iets te leren valt. Maar altijd is het dit: het vastpakken en huisvesten van je eigen angst, pijn, verdriet en eenzaamheid.

Voeden van de bestemming en koersen op grotere principes

Hiervoor noemden we de condities die je schept om de grond vruchtbaar te houden voor leren. Daarnaast zijn er een aantal criteria om te eren en die je als leider helpen om je richting te bepalen. Dat zijn de grotere principes die in het bestaan besloten liggen.

Organisaties dragen een bestemming in zich, ingegeven door de oprichter(s). De bedoeling die zij met de oprichting hebben, ligt als een blauwdruk in de organisatie. Het is het diepst eigene van de organisatie-identiteit, het grondt de organisatie en houdt haar op koers. Als de bedoeling wegvalt, verdwijnt de samenhang in de organisatie. Je herkent het door chaos, fragmentatie, plek en focusverlies. Met het opnieuw onder de aandacht brengen van de bestemming, hou je het roer recht, ook in de nacht.

Een ander principe is dat iedere overgang of transitie een ritme heeft. Denk aan het ritme van de seizoenen. Aan de wedergeboorte in het voorjaar, gaan andere seizoenen vooraf. Voor het herstellend vermogen van het geheel, zijn de herfst en de winter onontbeerlijk. Wanneer een organisatie als het ware in een van de vier seizoenen blijft steken, stagneert de groei en ontstaat inertie. Het systeem wordt ziek en komt vanzelf in transitie in een natuurlijke poging tot herstel. Opnieuw: als je er oog voor krijgt, ga je het zien. De stagnatie zelf is ingang voor groei. Het leiden in tune met het ritme van de seizoenen is in transitietijd een criterium.

Na een tijd het zusterbedrijf in Australië geleid te hebben, komt hij terug naar Nederland om daar te leiden. Hij weet niet wat hem overkomt. Het verloop is hoog, de uitval van mensen is groot en er heerst een niet-aflatende hyperactiviteit die in schril contrast staat met hoe het eraan toe gaat bij haar Australische zuster. Iedereen lijkt gericht op de buitenwereld, op productie, op actie, op sneller, effectiever, meer en beter. Het organisatieklimaat raakt uitgeput; het bedrijf is vastgelopen in de zomer. Hij gaat op zoek naar de oprichters van de organisatie en laat zich inspireren door de droom die zij wilden verwezenlijken. Dan pleegt hij een crisisinterventie: hij drukt op de alarmknop en iedereen spoedt zich naar buiten. Hij zet het alarm af, loopt rustig naar buiten en nodigt iedereen uit in de aula van het bedrijf. Daar vertelt hij het verhaal van de oprichters en vertelt hij over oogst en groei en het ritme van de seizoenen, waarbij hij uitnodigt tot een tijd van inkeer, rust en herbezinning. Daarna roept hij zijn MT bijeen en staat met hen stil bij wat het insluiten van alle seizoenen voor hen betekent. Hij gaat met de aandeelhouders om de tafel en ook daar gaat hij het gesprek mee aan.

In transities blijkt de verbondenheid tussen vroeger, nu en wat nog komt. Alles wat we uitsluiten, blijft op een dieper niveau verbonden; dat is een natuurwet. Uitsluiten bestaat in de taal, maar niet in de ervaring. In het leerproces schep je ruimte om dat wat uitgesloten is of nog geen plaats heeft gekregen weer deel van het organisatieverhaal te laten zijn. Zo vindt er heling plaats op de laag waar alles met alles verbonden is. Als leider gids zijn in transities is niet voor niets het meesterschap in je persoonlijk en professioneel leiderschap. De wedergeboorte dient zich niet aan zonder transitieproces; dan krijg je oude wijn in nieuwe zakken. Je reis toegewijd zijn, leren omgaan met de nacht en het aankijken van je angst, pijn en eenzaamheid én die van de organisatie, gaan aan die wedergeboorte vooraf. 🌀