

Komen tot een leven vanuit essentie:

Openingscollege van de Senioren Academie,
25 augustus 2004

door

prof.dr. Geert Sanders,

**verbonden aan de Faculteit Bedrijfskunde
van de Rijksuniversiteit Groningen**

Zeer gewaardeerde toehoorders,

Mij geestelijk voorbereidend op dit openingscollege, viel op 6 augustus jl. mijn blik op een artikel in NRC Handelsblad 'Wolven zijn vrije geesten' - gesprek met de vijfendertigjarige meesterpianiste Hélène Grimaud. Sprekend over haar leven, maakt zij gewag van twee blikseminslagen: "liefdes waarvan je meteen het belang voelt."

De eerste blikseminslag werd in haar eerste levensjaren door de piano bewerkstelligd. Zo studeerde zij als dertienjarige al aan het conservatorium te Parijs, werd zij als vijftienjarige ontdekt door een platenmaatschappij en soleerde zij rond haar twintigste bij alle grote orkesten.

De tweede blikseminslag vond enkele jaren geleden plaats: kort na haar emigratie naar de Verenigde Staten, ontmoette zij een dier, een kruising tussen een wolf en een hond: "een ontzettend schuw dier. Ik was de enige die haar mocht naderen. Daardoor raakte ik gefascineerd door haar gedrag, dat heel anders was dan dat van een gewone hond."

Op haar farm richtte zij het Wolf Conservation Center op. Zij motiveert haar initiatief o.a. als volgt: "Als mensen gedragen wij ons ten opzichte van de ons omringende wereld als een soort alles verslindende reuzentumor. Dat is één van de redenen dat ik me inzet voor wolven. Honden zijn er om mensen te dienen, wolven zijn vrije geesten. Wanneer je zo'n wilde diersoort beschermt, herstel je iets in de oorspronkelijke orde."

Sindsdien laat Hélène Grimaud zich in haar werk als pianiste inspireren door de wolven die zij hoedt. Zij ziet geen reden om haar persoonlijkheid geweld aan te doen, diplomatiek optreden is haar vreemd en zij staat bekend om haar ongezouten opmerkingen. Achter de piano blijft die eigenzinnigheid overeind. Haar uitvoeringen zijn vaak compromisloos, robuust, virtuoos op een woeste manier. Daarbij lijkt zij interpretatief vooral op te gaan in het moment. "Al zou ik willen, ik kán niet anders spelen. Ik benijd andere pianisten vaak genoeg om hun koele onbewogenheid en volmaakte beheersing tijdens concerten. Als ik speel, bestaat voor mij alleen het moment; wat vóór me of áchter me ligt, vergeet ik. Dat is opwindend en angstaanjagend, maar het is de enige

integere manier. Interpretaties van pianisten die niet volledig in de muziek opgaan, klinken als plastic. Alles klopt, maar niets maakt de indruk persoonlijk doorvoeld te zijn. Daar val ik over. Maar wie ben ik?"

Het onderwerp van vanmiddag luidt: komen tot een leven vanuit essentie, ofwel: komen tot een leven dat is geënt op de bronnen van het bestaan. Door te beginnen met een korte typering van het leven van Hélène Grimaud, heb ik u direct gevoelsmatig in contact willen brengen met wat het betekent om te leven vanuit essentie. Het gaat hierbij om: openstaan voor jezelf en je omgeving, je kunnen laten verrassen, je passies ontdekken en hiervoor gaan, opgaan in het moment, functioneren op basis van een innerlijk kompas en op basis hiervan je keuzes doen, verantwoordelijkheid nemen voor jezelf en voor het grotere geheel waarvan jezelf onderdeel uitmaakt, je geroepen voelen om een missie uit te voeren die typisch bij jou hoort en waardoor jij iets wezenlijks aan de wereld toevoegt en nalaat.

Leven vanuit essentie

De combinatie van genoemde gedragskenmerken typeert de houding van 'interne beheersing' (Rotter, 1966). Deze houding valt als volgt samen te vatten:

- iemand krijgt op den lange duur wat hij verdient; als iets je niet lukt, dan heb je dit aan jezelf te danken;
- een houding die getuigt van realiteitszin; een constructieve oriëntatie;
- het leven als een lust; een gevoel van vruchtbaarheid en uitbundigheid;
- verwerken van veranderingen en hierbij horende verlies-ervaringen.

Mensen met een houding van 'interne beheersing' hebben een zelfstandige en zelfredzame persoonlijkheid. Hierbij past de wens, zoals deze door Reinhold Niebuhr is verwoord: "Geef me de rust de dingen die ik niet kan veranderen, te accepteren, de moed de dingen te veranderen die ik kan wijzigen en de wijsheid om het verschil tussen beide te zien."

De toestand van 'flow'

Er is diepgaand onderzoek gedaan naar het functioneren van mensen zoals Hélène Grimaud. Op hun functioneren is het psychologische begrip 'the state of flow' van toepassing. 'The state of flow' is te beschouwen als de psychologische staat van optimale ervaring (Csikszentmihalyi, 1990). De basis hiervan vormt het zichzelf motiveren.

'Flow' is de toestand waarin mensen dermate betrokken zijn bij een activiteit dat zij alles om hen heen vergeten. Dit kan zowel een nieuwe bezigheid zijn die een grote concentratie vergt, als een activiteit die men als routine pleegt te benoemen. Deze ervaring is zo prettig dat men er vaak veel voor over heeft om die ervaring van zich moeiteloos te bewegen in een stroom van energie, nogmaals te hebben.

Een dergelijke subjectieve ervaring van 'flow' geeft een van 's wereld's meest succesvolle bergbeklimmers als volgt weer (citaat uit: Csikszentmihalyi, 2003, pag. 39):

"De taak waar je mee bezig bent is zo veeleisend en rijk in haar complexiteit en aantrekkingskracht ... de klimmer neigt ernaar geheel verdiept te zijn in wat rondom hem gebeurt, in de rots, in de bewegingen die worden gemaakt ... in het zoeken naar houvast ... en in de juiste positie van het lichaam - hij raakt hierbij zo betrokken dat hij het bewustzijn van zijn eigen identiteit zou kunnen verliezen en zou kunnen smelten met de rots."

Wat zijn drie belangrijke kenmerken van mensen die in een staat van 'flow' verkeren?

- Zij werken aan de verwezenlijking van een uitdagend doel, niet alleen op een langere termijn, maar ook bij de verschillende stappen ernaartoe (de musicus weet bijvoorbeeld telkens welke volgende noot hij dient te spelen).
- Er is een directe feedback op eigen activiteiten: zij voelen onmiddellijk of zij wel of niet lekker bezig zijn (de musicus hoort direct of de noot die hij speelde, de juiste was).
- Er is een dynamisch spanningsveld tussen aangegane uitdagingen en beschikbare vaardigheden: zij functioneren op de scherpte van de snede en halen uit zichzelf het beste dat in hen is.

Mensen in een staat van 'flow' drijven niet op routines. Opgaand in wat zij doen, verzamelen zij overschotkracht (term van Zwart, 1995). Dit is kracht die ontstaat doordat ze meer doen dan de gewone loop van de dag van hen vraagt. In hun dagelijkse functioneren zijn zij voortdurend uit op grensverlegging in de door hen te leveren kwaliteit. Naast successen kennen zij nederlagen. De wijze waarop zij hiermee omgaan, valt goed te illustreren met de volgende tekst van Paulo Coelho in zijn boek 'De strijders van het licht':

De strijder van het licht weet te verliezen.

Hij doet niet alsof een nederlaag hem koud laat, en zegt niet: "Nou goed, zo belangrijk was het nou ook weer niet", of: "Eerlijk gezegd, wilde ik het ook niet echt." Hij aanvaardt zijn nederlaag als een nederlaag, en is er niet op uit er een overwinning van te maken.

Bitter is de pijn van zijn verwondingen, de onverschilligheid van zijn vrienden, de eenzaamheid van het verlies. Op zulke ogenblikken zegt hij tegen zichzelf: "Ik heb voor iets gestreden, en het is me niet gelukt. Ik heb de eerste veldslag verloren." Dat geeft hem nieuwe energie. Er is niemand die altijd wint, zo beseft hij. Hij weet succes van falen te onderscheiden.

Van individueel niveau naar organisatieniveau

Tot nu toe heb ik het onderwerp 'leven vanuit essentie' op individueel niveau benaderd. Is het ook mogelijk om dit op organisatieniveau te doen?

De resultaten van een aantal recente studies geven aan dat dit het geval is. Ik beperk mij tot het Amerikaanse onderzoek 'Good to Great' van Jim Collins (2001).

Hij stelde de vraag aan de orde aan welke condities in organisaties dient te zijn voldaan, willen deze zich kunnen transformeren van 'goed' naar 'excellent'. Hij komt tot de volgende bevindingen:

(1) de twee kanten van het functioneren van de hoogste leidinggevende: persoonlijke ootmoed én professionele vastberadenheid.

De hoogste leidinggevende gedraagt zich kalm, in de lijn van 'zaken als gewoonlijk'; hij geeft eerst aandacht aan lopende kwesties en vervolgens aan uitzonderlijke zaken.

In diens leiderschap is de Yin- en Yang-pool, waar Yin staat voor 'persoonlijke ootmoed' en Yang voor 'professionele vastberadenheid'.

De kwaliteiten die bij elke pool horen, zijn respectievelijk:

Yin: persoonlijke ootmoed

- geeft blijk van een onweerstaanbare ootmoed, elke publieke bewieroking schuwend, nooit opschepperig;
- handelt vanuit rustige, kalme beslistheid; vertrouwt allereerst op geïnspireerde standaarden, teneinde te motiveren en niet op charisma;
- kanaliseert eigen ambitie in richting van organisatie, niet van zichzelf; bereidt de opvolging van zichzelf voor met het oog op nog meer bloei tijdens de volgende generatie;
- kijkt in de spiegel, niet uit het raam, om de verantwoordelijkheid te nemen voor slechte resultaten; zal het nooit gooien op andere mensen, externe factoren of simpelweg pech.

Yang: professionele vastberadenheid

- creëert uitzonderlijke resultaten; is een heldere katalysator in de transitie van goed naar excellent;
- demonstreert een onwrikbaar besluit om al datgene te doen wat gedaan moet worden om op lange termijn de beste resultaten te realiseren, hoe moeilijk dit ook is;
- zet de standaard voor het bouwen van een duurzame grootse onderneming; gaat niet voor iets dat minder is dan dit;
- kijkt uit het raam, niet in de spiegel, om de bron van het succes van de onderneming toe te schrijven aan andere mensen, externe factoren of aan goed geluk.

(2) Eerst wie, dan wat.

De hoogste leidinggevenden van de excellente ondernemingen stellen als eerste prioriteit: hoe krijg ik de juiste mensen in mijn bedrijf? (Collins gebruikt de metafoor van de autobus). Hiervan uitgaande, bouwen zij hun teams van medewerkers op. Zijn de juiste mensen op de plek, dán zoeken zij pas naar de meest geschikte weg naar excellentie.

In de niet excellente, maar wel als goed bekend staande bedrijven, die als vergelijkingsgroep dienst deden, zijn de hoogste leidinggevenden vaak genieën, elk met een grote groep 'helpers'. Hier is de volgorde: eerst wat, dan wie.

Eerst wat: als hoogste leidinggevende stel je een visie op met betrekking tot waar de bus naar toe gaat.

Hiervan afgeleid, komt de 'wie'-vraag aan de orde: er worden zeer capabele 'helpers' aangetrokken om de visie in de praktijk om te zetten.

In het geval dat de hoogste leidinggevende plotseling vertrekt, is er een gereede kans dat de continuïteit van het bedrijf in gevaar komt.

In de excellente bedrijven gaat het er gestreng, maar niet meedogenloos aan toe. Bij het aannemen van nieuwe mensen, zullen zij niemand toelaten, wanneer zij ook maar enige twijfel over de geschiktheid van de kandidaat hebben. Doet zich de situatie voor dat iemand niet in de bus blijkt thuis te horen, dan wordt er onmiddellijk actie geno-

men door de medewerker het bedrijf te doen verlaten. Ten slotte worden de beste medewerkers op de meest kansrijke projecten gezet en niet op de in het bedrijf voorkomende grootste problemen.

(3) Aangaan van de confrontatie met de brutale feiten:

In de excellente bedrijven weet een ieder dat feiten belangrijker zijn dan dromen. Niet dat er iets verkeerd is aan het najagen van een visie, gericht op excellentie. Maar waarin de excellente bedrijven zich onderscheiden van de vergelijkingsgroep van bedrijven, is vanwege de door hen voortdurend gezochte verfijning van de weg naar excellentie met behulp van de brutale feiten van alledag.

Vanuit de verkregen inzichten in de feitelijke gang van zaken, liggen de te nemen besluiten voor de hand.

In de excellente bedrijven is er aan de ene kant de overtuiging dat zij in het behalen van hun hoog gestelde doelen zullen slagen. Aan de andere kant wordt er veel energie geïnvesteerd in het creëren van een klimaat, waarin de medewerkers alle gelegenheid krijgen om gehoord te worden. Voortdurend worden er kritische vragen aan elkaar gesteld, worden medewerkers geëngageerd in dialogen en debatten (dit alles zonder dwang), worden er 'audits' gedaan van het eigen functioneren van het bedrijf en wordt elke medewerker aangemoedigd een rode vlag op te steken, wanneer hij vindt dat hij bepaalde kritische informatie met anderen moet delen.

In de excellente bedrijven is de vraag "hoe motiveren wij onze mensen?" niet aan de orde. Als je de juiste mensen hebt, dan zullen zij zich vanuit henzelf motiveren. Waar het om gaat, is het ervoor zorgen om hen niet te demotiveren. Een van de beste manieren om mensen te demotiveren, bestaat uit het ontkennen van de brutale feiten uit de dagelijkse werkelijkheid.

(4) Een cultuur van discipline:

In de excellente bedrijven wordt aan de realisering van de gestelde doelen gewerkt vanuit een cultuur van discipline. De focus is consistent gericht op het doen van datgene waar het bedrijf het beste in is, op de wijze waarop dit economisch het meest rendabel is te maken en op het doen ontbranden van de passies van de medewerkers. Activiteiten die niet binnen die focus passen, dienen te worden beëindigd. In de excellente bedrijven zijn de lijstjes, waarop staat 'dingen om mee te stoppen', belangrijker dan de lijstjes waarop staat 'dingen om te doen'.

In deze cultuur van discipline zijn drie uitingvormen te onderscheiden: die van de gedisciplineerde medewerkers (in de betekenis van zichzelf sturend), die van de gedisciplineerde gedachten (in de betekenis van telkens kritisch gevormd) en die van de gedisciplineerde acties (in de betekenis van voortkomend uit de medewerkers zelf).

Waarom leidt die beoefening van de cultuur van discipline?

Vanwege de mensen die zich gedisciplineerd opstellen en gedragen, is er in de excellente bedrijven geen hiërarchie nodig.

Vanwege de gedachten die gedisciplineerd zijn, is er in de excellente bedrijven geen bureaucratie nodig.

En vanwege de acties die gedisciplineerd zijn, zijn er in de excellente bedrijven geen uitgebreide externe beheersingssystemen nodig.

Een aantal overeenkomsten

Bij het vergelijken van de beelden met betrekking tot het leven vanuit essentie, valt een aantal overeenkomsten op tussen het geschetste beeld op individueel niveau en dat op organisatieniveau.

Deze overeenkomsten zijn:

- het functioneren geschiedt op basis van zelf gemaakte keuzes; hierbij is geen enkele ruimte voor compromissen;
- er worden hoge doelen gesteld, die slechts met uiterste inzet van talenten en energie kunnen worden gerealiseerd;
- er wordt constant gezocht naar kritische feedback vanuit de omgeving op verrichte handelingen; op grond hiervan probeert men zichzelf steeds weer te overtreffen;
- er is sprake van een grote 'funktionslust' en van een scherp realiteitsbesef;
- er is geen angst om te falen; men gaat zozeer op in de zaak zelf, dat men geen oog heeft voor het verdedigen van het eigen ego.

Gevoel van eenzijdige afhankelijkheid

Leven vanuit essentie is als een steeds voortgaand proces op te vatten, dat vanuit de houding van 'interne beheersing' wordt ontwikkeld. Dit leidt bij de betrokkenen regelmatig tot ervaringen van 'flow'. Naarmate men zich hier meer vertrouwd mee gaat voelen, is het gemakkelijker om een dergelijke psychologische staat van optimale ervaring opnieuw op te roepen.

Het is ook mogelijk dat mensen of organisaties niet functioneren vanuit de houding van 'interne beheersing', maar vanuit 'externe beheersing'.

Bij mensen op wie een dergelijke houding van toepassing is, is vaak de volgende instelling aanwezig:

- de meeste narigheden in je leven overkomen je, zonder dat je er veel aan kunt doen; als het geluk je tegenzit, mislukken veel dingen;
- een afwerende houding; een oriëntatie die verwrongen beelden van de realiteit oplevert;
- het leven als een last; lijden onder gevoelens van stress;
- een grote weerstand tegen veranderingen.

Mensen met een dergelijke instelling ervaren zichzelf vaak vanuit een slachtofferrol. Zij verwachten weinig van het leven en zij zijn gevoelig voor elke negatief te duiden gebeurtenis, die hen hierin zou kunnen bevestigen. In hun zelfbeleving bevinden zij zich in een neerwaarts gaande spiraal.

Ook op organisatieniveau zijn onderzoeksresultaten te vinden van de werking van de houding van 'externe beheersing'. Het betreft hier bijvoorbeeld de effecten van emotioneel belastend voorbeeldgedrag van hoogste leidinggevendenden op het functioneren van hun organisaties.

Zo beschrijft Kets de Vries (2001) bij zijn behandeling van neurotische organisaties, vijf dominante constellaties, te weten: de depressieve -, de dwingende -, de theatrale -, de achterdochtige - en de afstandelijke organisatie.

Ik beperk mij hier tot de weergave van Kets de Vries' typering van de depressieve organisatie:

- Hoogste leidinggevende: mist zelfvertrouwen; wordt geplaagd door problemen met gevoel van eigenwaarde; bang voor succes (en dus tolerant ten opzichte van middelmatigheid en falen); afhankelijk van 'redders'.
- Organisatie en haar medewerkers: gekarakteriseerd door ritualisme, bureaucratie, een buitensporige hiërarchie, slechte interne communicatie en verzet tegen verandering.
- Cultuur: passief en zonder initiatief; mist motivatie; onbekend met de markten; gekarakteriseerd door een leiderschapsvacuüm; vermijdend gedrag.
- Strategie: geplaagd door angst om te beslissen; intern gericht; mist waakzaamheid ten aanzien van veranderende marktcondities; zwalkend, zonder gevoel voor richting; opgesloten in verouderde, verzadigde markten.
- Beginsel waardoor medewerkers zich (onbewust) laten leiden: 'Het is hopeloos te proberen de gang van zaken te veranderen; ik ben eenvoudig niet goed genoeg'.

Tot zover de typering van de depressieve organisatie. Voor elk van de andere onderscheiden constellaties geldt eenzelfde mechanisme: een pathologisch gedragspatroon bij de hoogste leidinggevende dat in het bedrijf leidt tot een of andere vorm van aangeleerde hulpeloosheid bij de medewerkers.

In dit college zal ik verder niet op de pathologische aspecten van de houding van 'externe beheersing' ingaan of op de mogelijkheden om deze houding ten goede te beïnvloeden.

Verandering en transitie

In het voorgaande heb ik een karakterisering gegeven van wat het betekent om te leven vanuit essentie. Ik heb u ingeleid in de wereld van de houding van 'interne beheersing' en in de wereld van 'flow' als de psychologische staat van optimale ervaring.

Leven vanuit essentie is altijd gekoppeld aan - en is de resultante van een ontwikkelingsproces. Dit proces ziet er voor elk mens en voor elke organisatie anders uit, afhankelijk van de opgaven waar deze zich voor ziet gesteld en van de wijze waarop deze hiermee omgaat.

Hierop wil ik nu nader met u ingaan.

Het leven, zowel op individueel - als op organisatieniveau, bestaat enerzijds uit langere perioden van relatieve stabiliteit en anderzijds uit korte overgangperioden van onzekerheid. Dergelijke perioden, stabiel en instabiel, wisselen elkaar af.

Het langere tijd verkeren in een staat van relatieve stabiliteit kan aan mensen en aan organisaties een gevoel van comfort geven: zij kunnen zich steeds meer in een comfort-zône gaan bevinden, waarin men de dagelijkse opgaven volbrengt vanuit een vertrouwde betekenisgeving. De stelling van Charles DuBos, 'het belangrijke ding is dit: in staat zijn om op elk moment dat, wat we zijn, op te offeren voor wat we zouden kunnen worden', sluit niet aan op genoemde beleving van comfort.

Mensen en organisaties maken veranderingen door. Deze kunnen zijn uitgelokt door factoren van buiten af (bv. iemand wordt ontslagen; een bedrijf wordt gereorganiseerd).

Maar het is ook mogelijk dat deze veranderingen zich meer van binnenuit aandienen (bv. iemand gaat zich geleidelijk ongemakkelijk voelen in zijn baan vanwege een staat van comfort die bij hem tot verveling leidt; zich hier meer of minder van bewust, gaat betrokkene op zoek naar een andere baan).

De kwestie die ik nu centraal stel, betreft de wijze van omgaan met dergelijke veranderingen.

Bridges (2001) maakt een onderscheid tussen veranderingen en transities, wanneer hij stelt: 'wij maken constant veranderingen mee, zonder hieraan gepaard een transitie te doorlopen. In dergelijke gevallen komen we uit zo'n ervaring als dezelfde persoon als die we waren toen wij de verandering ingingen. Maar in het geval dat we 'rijp' zijn voor een transitie, kan zelfs een relatief kleine verandering in ons leven leiden tot een ons, tot in ons diepste wezen beïnvloedende, transitie'.

Kent u ook die mensen en organisaties die voortdurend in verandering zijn, zonder dat er, naar hun eigen zeggen, in henzelf echt iets verandert? De ene relatie volgt de andere op, de ene reorganisatie de andere. Laatst hoorde ik in dit verband iemand de opmerking maken: "therapeuten en organisatie-adviseurs moeten toch ook een boterham kunnen verdienen!"

Verandering is iets dat aan de buitenkant blijft, het is een verschuiving in een situatie. Transitie (afgeleid van het Latijnse werkwoord 'transire', dat 'overgaan' betekent) is een verandering in de zin van wezenlijke overgang; degene die een transitie doorloopt, maakt een innerlijke reis. Hierbij lijkt het alsof een transitie een wil vanuit zichzelf heeft en dat degenen die deze transitie doormaken, hier úitkomen op een manier, die aan hen van tevoren niet bekend was.

Transitie-fasen

Een transitie bestaat uit drie fasen (Bridges, 1991):

(1) Loslaten van de oude situatie en (wat moeilijker is) de hiermee gepaard gaande oude identiteit.

(2) Ervaren en doorleven van de 'neutrale zone', die ligt tussen de oude vertrouwde realiteit en een nieuwe realiteit die misschien nog heel weinig omljnd is. Een periode waarin men verlies en verwarring ervaart, waarin hoop en wanhoop elkaar afwisselen. Een periode ook waarin de heroriëntatie plaatsvindt.

(3) Maken van een nieuw begin. Dit kan betekenen: het ontwikkelen van nieuwe competenties, het aangaan van nieuwe relaties, het zich vertrouwd maken met nieuwe werkwijzen en procedures, het maken van nieuwe toekomstplannen en het leren denken in de lijn van nieuwe doelen en prioriteiten.

Bridges (2001) stelt: 'als je wilt leven, moet je je overgeven aan de weg van transitie; loslaten wanneer het leven jou confronteert met een tijd van beëindigen; om jezelf dan over te geven aan de 'neutrale zone', wanneer dat de fase is waarin je je bevindt; om ten slotte de kans te benutten om een nieuw begin te maken wanneer dat moment zichzelf aandient'.

De eerste fase, die van het loslaten, betreft een complexe bezigheid. De complexiteit hangt samen met het zowel iets los willen of moeten laten als het hier onbewust nog niet (geheel) aan toe zijn. Loslaten als voorwaarde voor het nieuwe.

Door goed naar zichzelf te luisteren, kan iemand erachter komen wanneer hij eigen gedragspatronen, horend bij een comfort-zone, als belastend gaat ervaren. Door hier nadrukkelijk bij stil te staan, ontstaat er ruimte, waarbinnen nieuwe ontvankelijkheid kan groeien en nieuwe initiatieven kunnen worden genomen.

Vervolgens is er de overgang van de opgave van het loslaten naar de opgave van het overbruggen van de 'neutrale zone', het woud dat ligt tussen de vroegere realiteit en de realiteit die nog komen gaat.

Met name in de periode van de 'neutrale zone' kunnen mensen zich verloren voelen. Dit is een tijd waarin het kan lijken dat er niets gebeurt. Mensen die deze fase hebben doorgemaakt, kunnen deze beschrijven als 'een donkere nacht van het hart' of als 'een schemertoestand die nóch verandert in nacht nóch in dag'. In de 'neutrale zone' kunnen mensen het gevoel hebben dat hun tijdsbeleving is gestoord.

Maar de 'neutrale zone' is ook een periode waarin nieuwe zaken door iemand worden ontdekt. Zoals uit onderzoeken naar creativiteit naar voren komt, ontstaan creatieve invallen vaak uit het psychologisch equivalent van de 'neutrale zone'. Om een nieuwe identiteit te vinden, moeten we eerst onszelf verliezen in de wildernis: daar kan men in een zekere rust een zich aandienend idee laten rijpen.

Er is sprake van het maken van een nieuw begin, als de vruchten van de 'neutrale zone' worden geplukt. Iemand is er nu klaar voor om op de nieuw verworven inzichten voort te bouwen.

Een nieuw begin kan zich meer expliciet of impliciet aandienen. Het volgende citaat van Johanna Field is een illustratie van een meer impliciet proces:

'Ik begon een idee van mijn leven te krijgen, niet als het langzaam vormgeven aan een wapenfeit dat bij mijn van tevoren gestelde doelen zou passen; maar als de geleidelijk plaatsvindende ontdekking van - en het ontstaan van een doel dat ik niet kende'.

Transitie als poort naar een leven vanuit essentie

Zoals gezegd, verlopen ontwikkelingen van mensen en organisaties episodisch: meer rustige perioden, onderbroken door transities.

Je kunt stellen dat we het meest compleet aan het leven deelnemen, juist in de perioden dat we in transitie zijn.

Dit hangt samen met de volgende functies van transitie (Bridges, 2001):

- heroriëntatie;
- persoonlijke groei;
- een stap in de richting van onze eigen meer authentieke aanwezigheid in de wereld;
- geeft toegang tot de bronnen van onze creativiteit (met name in de neutrale zone);
- ontmoeting met het spirituele;
- vernieuwing van degene die de transitie doormaakt.

Dit geldt voor zowel het ontwikkelingsproces van individuele mensen als van organisaties. Organisaties die ingrijpende veranderingen voorbereiden, kunnen dan ook niet om het onderwerp 'transitie-management' heen. Om de genoemde functies van transitie bij de leden van de organisatie zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen, volgen hier enkele essentiële vragen die transitie-managers aan zichzelf kunnen stellen:

- Heb ik voldoende inzicht in het fase-verloop van een transitieproces?
- Heb ik een planning voor de transitie opgenomen in mijn planning voor de veranderingen, die voor ons liggen?
- Heb ik voor mijzelf een beoordelingssysteem om voeling te kunnen houden met wat de transitie 'doet' met de organisatie wanneer haar drie fasen zich ontvouwen?
- Heb ik mij ervan verzekerd dat de leidinggevenden terdege zijn voorbereid om transitieprocessen te begeleiden?
- Heb ik echt aandacht besteed aan hoe ik zelf zal moeten veranderen, wil ik effectief in het nieuwe systeem kunnen functioneren?
- Heb ik alle moeiten gegeven om effectief de veranderingen en de hiervoor noodzakelijke transities te communiceren naar alle leden van de organisatie?

Vruchten van de 'midlife'-transitie

Ik wil in het laatste deel van mijn college meer specifiek ingaan op het onderwerp: vruchten van de 'midlife'-transitie. Ik baseer mij hierbij op een aantal levensloopenstudies (o.a. Levinson et al., 1978), die zijn gedaan bij volwassenen.

Hierbij contrasteer ik de eerste volwassen levenshelft ('gaan voor eigen succes') met de tweede volwassen levenshelft ('gaan voor iets voor je omgeving te betekenen hebben, iets aan haar nalaten'). Voorwaarde voor het betreden van een dergelijke tweede helft, is het je overgegeven hebben aan de weg van transitie (Bridges, 2001; Buford, 1994).

Hoe ziet de globale schets van de twee levenshelften eruit?

In de periode tot ongeveer 40, 45 jaar is er niet genoeg tijd voor andere dingen dan voor het werk. Geld en materieel succes spelen een belangrijke rol. Betrokkenen hebben nogal eens het gevoel van de laatste kans 'om het te maken'. Er kan bezorgdheid bestaan voor het erop worden betrapt dat je niet zo knap bent als waarvoor anderen je steeds hebben gehouden. Onzekerheid kan groeien over eigen doelen en ambivalentie kan de kop opsteken over de eigen waarden.

Rondom de 'midlife' zien betrokkenen zich voor de vraag gesteld: "Wie ben ik eigenlijk écht?" Voor het eerst in hun leven ervaren zij wellicht dat zij hun leven niet (langer) naar hun eigen hand kunnen zetten. Staan zij stil bij deze inbreuk op de eerder aanwezige vanzelfsprekendheid, dan kan dit bij hen een transitie uitlokken. Een overgang wordt gemaakt van de eerste - naar de tweede levenshelft.

In de hierop volgende periode dient zich het gevoel aan dingen op een rij te zien. Er wordt voldoende veiligheid ervaren om op te houden met rennen en knokken. Het valt gemakkelijker om te ontspannen en zich open te stellen voor nieuwe gevoelens. Processen van verinnerlijking starten. Ze gaan tijd vrijmaken voor conversatie met zichzelf. Zij proberen erachter te komen waar het echt om gaat, waarbij uiterlijkheden worden ingeruild voor essenties. Het overdreven bezig zijn met zichzelf maakt plaats voor het hun eigen vader of moeder worden.

De nadruk verlegt zich van 'in competitie zijn met –' naar 'in verbinding zijn met –'. Dit uit zich in de voldoening die wordt gevonden in het uitoefenen van mentorschappen

over jongeren. Er ontstaat een steeds grotere openheid naar de omgeving toe en hiermee gaan vele kleine verwonderingen gepaard. De tijd is aangebroken om te ankeren: het eigen voortgaand levensverhaal wordt samengesteld, inclusief de 'plot' waarin dit uitmondt.

Weten zij dit verhaal nog niet, dan zoeken zij dit nu uit. Naast het componeren van hun eigen verhaal zijn zij in staat om met hun eigen leven in een groter verhaal te gaan passen.

Bij toenemende leeftijd kunnen de verdieping, het meesterschap en de integriteit groter worden. Hierbij integreert de ouder wordende alle eigen vroegere rollen en identiteiten in zichzelf en is deze in staat om allerlei tegenstrijdigheden te overstijgen, zichzelf te relativeren en om anderen te vergeven.

Zo kent elke levensfase haar eigen dynamiek en kleur. Maar ook haar eigen valstrik, nl. in het geval dat betrokkene denkt 'dat het dit vanaf nu is' en dat hij alleen meer van hetzelfde blijft doen.

Willen mensen hun voordeel doen met wat elke fase heeft te bieden, dan is het zaak om de kunst van het loslaten te beoefenen, om zo de voorwaarde te scheppen voor het zichzelf opnieuw uitvinden. Dit laatste doe je niet vanuit oude kaders.

Mensen die in de loop van hun leven ervaring met omschakelen en met het doormaken van transitie hebben opgedaan, ontdekken dat het hen de volgende keren 'steeds gemakkelijker' afgaat; zij slagen erin om hun persoonlijke doelen te blijven vernieuwen.

Levensfasen hebben hun eigen kleuren: van 'gaan voor eigen succes' naar 'gaan voor iets voor je omgeving te betekenen hebben, iets aan haar nalaten'. Is het geen intrigerend gegeven dat de eerste levenshelft, die in het teken staat van winnen en verdienen, soms resulteert in verlies?

En dat de tweede levenshelft, die meer van doen heeft met loslaten, juist leidt tot ervaringen van zich vervuld voelen en van geluk (Buford, 1994)?

Tot besluit:

Ik besluit: komen tot een leven vanuit essentie vindt zijn voedingsbodem in het zich geroepen voelen om iets in vervulling te brengen. Hierbij bereidt het gevoel van identiteit zich uit tot buiten zichzelf en omvat het het universum. Je ziet jezelf als onderdeel van hetgeen dat zich ontvouwt.

Bij wijze van voorbeeld een citaat van wat iemand zei: "Op het moment dat ik de beslissing nam, was het alsof ik geen echte keuze had: ik kon niet anders! Dingen begonnen bijna moeiteloos op hun plaats te vallen."

Op het gehoor geven aan het je geroepen voelen, volgt het inslaan van het pad van beproevingen. Hier gaat het om het doormaken van een transitie in de betekenis van een innerlijke reis.

Castaneda stelt: '... Wij allen hebben een kubieke centimeter kans, welke zich van tijd tot tijd voor onze ogen voordoet. Het verschil tussen een gemiddeld iemand en een krijger is, dat de krijger zich hiervan bewust is'.

Alert zijn, geduldig wachten; doet de kans zich voor, dan ben je gereed om de kans te verzilveren en heb je de hiervoor benodigde snelheid. Ben je ervan bewust dat waar je struikelt, dáár ligt je schat.

Je overgave aan de weg van transitie leidt tot het deelachtig worden van een geschenk. Dit door hem aangetroffen geschenk beschreef Carl Gustav Jung ooit als volgt: 'Ik had een gevoel van bestemming alsof mijn leven mij was toegedeeld door het lot en dit vervuld moest worden. Dit gaf mij een innerlijke veiligheid'.

Komen tot een leven vanuit essentie is:

- ingaan op het je geroepen voelen om iets in vervulling te brengen en
- het nemen van alle hierbij horende, aan jou niet bekende consequenties.

Ik wens ieder van u een goede levensreis toe.

Ik heb gezegd.

Geraadpleegde literatuur:

Badaracco, J.L. (2002), Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing. Harvard Business School Press, Boston.

Bridges, W. (2001), The Way of Transition: Embracing Life's Most Difficult Moments. Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts.

Buford, B. (1994), Half Time: Changing your Game Plan from Success to Significance. ZondervanPublishingHouse, Grand Rapids, Michigan.

Coelho, P. (2002), De Strijders van het Licht: Een Handboek. Uitgeverij De Arbeiderspers, Amsterdam.

Collins, J. (2001), Good to Great: Why Some Companies make the Leap ... and Others Don't. Harper Business, New York.

Csikszentmihalyi, M. (1990), Flow: the Psychology of Optimal Experience. Harper Collins, New York.

Csikszentmihalyi, M. (2003), Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning. Penguin Group, New York.

Jaworski, J. (1996), Synchronicity: the Inner Path of Leadership. Bennett-Kroeber.

Kets de Vries, M.F.R. (2001), The Leadership Mistique: A User's Manual for the Human Enterprise. Financial Times / Prentice Hall, London.

Levinson, D.J., et al. (1978), The Seasons of a Man's Life. Knopf, New York.

Rotter, J.B. (1966), Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement. Psychological Monographs, 80, Whole No. 1.

Spel, M. (2004), Wolven zijn Vrije Geesten: Gesprek met Meesterpianiste Hélène Grimaud. NRC Handelsblad, Cultureel Supplement, vrijdag 6 augustus.

Zwart, C., (1995), Strategie van de Hoop: Koerszoeken met integriteit. Uitgeverij Lemniscaat, Rotterdam.

Over de spreker:

Geert Sanders is als hoogleraar organisatiekunde verbonden aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Aan diezelfde universiteit is hij als directeur werkzaam van het Ubbo Emmius Fonds voor relatiebeheer en fondswerving.

Geert Sanders heeft zich gespecialiseerd in ontwikkelingsprocessen op individueel -, groeps- en organisatieniveau. Zijn deskundigheid en passie liggen in het begeleiden van mensen, groepen en organisaties in het doorbreken van uitgesleten gedragspatronen en in het herontdekken en gebruiken van eigen creatieve talenten.

Zijn publicaties en zijn begeleidingsrollen bij dissertaties liggen op het terrein van organisatiecultuur, leiderschap, organisatievernieuwing, omgaan met transitie, creativiteit en interculturele communicatie.

e-mail adres: g.j.e.m.sanders@bureau.rug.nl