

‘Ken je vijand en leer zijn favoriete sport kennen’

Over de duurzame impact van inclusief leiderschap in tijden van transitie

DOOR JAKOB VAN WIELINK EN LEO WILHELM



Jakob van Wielink



Leo Wilhelm

Veranderingen beginnen met een einde: het einde van de bekende en de vertrouwde situatie. Dat verlies vraagt om het afsluiten van een periode, vaak ook om het loslaten van verwachtingen over de toekomst, die gebaseerd zijn op het verleden. Het vraagt dus om een nieuwe oriëntatie, maar allereerst om erkenning dat er iets verloren ging. Verandering scheurt daarmee onze hechting, onze (rationele of irrationele) zekerheid verandert in onzekerheid. Op voorhand is niet zeker wat de nieuwe situatie zal brengen. En als ons ‘oude’ overlevingsgedrag niet toereikend blijkt voor nieuwe situaties, herkennen we in de onzekerheid een gebrek aan vol vertrouwen op een goede afloop.

In ons werken met transitie, als opleiders en coach, worden wij sterk geïnspireerd door het voorbeeld van Zuid-Afrika, dat van apartheidsregime overging naar een democratie. Met het recente overlijden van Nelson Mandela, willen we graag hem eren en als voorbeeld nemen van een 'groot veranderaar', of liever gezegd: een 'groot transitieleider' die inclusief durfde te denken en handelen.

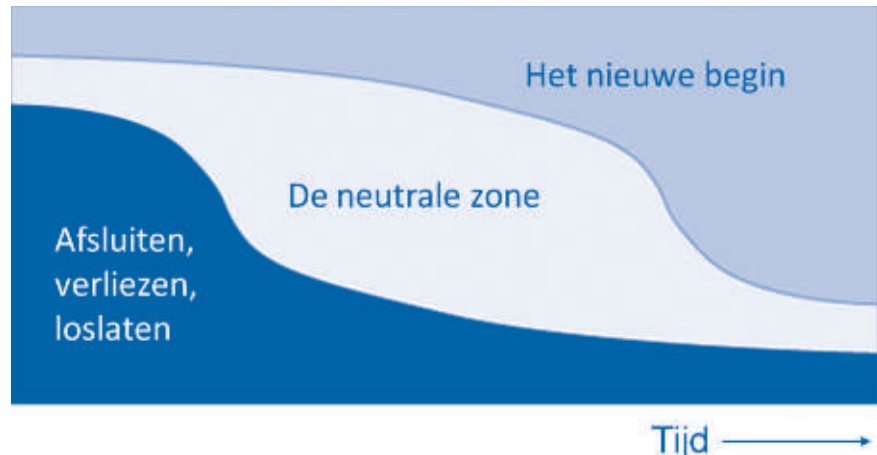
Langs lijnen van geleidelijkheid?

Er is een groot verschil tussen veranderingen en transitie. Veranderingen gaan over situaties, over de zichtbare 'buitenkant'. Dit geldt voor veranderingen op het werk, in organisaties en evengoed voor veranderingen in een land zoals Zuid-Afrika. Organisaties kunnen verhuizen naar een nieuw pand, reorganiseren of fuseren. Landen kunnen nieuwe staatsvormen introduceren, zoals Zuid-Afrika bij de afschaffing van de apartheid een democratie werd. 'Deze situationele veranderingen zijn op zich al ingewikkeld genoeg, maar meestal niet zo ingrijpend als transitie: het psychologische proces dat mensen doormaken als ze met veranderingen [...] worden geconfronteerd.' (Bridges, 2007).

Bridges onderkent drie transitiefasen bij veranderingen:

1. Het begint met een einde
2. De neutrale zone
3. Het nieuwe begin als einde

Deze transitiefasen zijn te herkennen bij ingrijpende veranderingen. Inzicht in deze transitiefasen en de psychologische aspecten die daarbij een rol spelen en vooral ook het aanleren van bijbehorende vaardigheden als leidinggevende, kunnen helpen om veranderingen succesvoller te laten verlopen. Hoe lezen



we dit model van Bridges? In de tijd uitgezet zullen we altijd met drie overlappende fasen te maken krijgen. De hoogten van de lijnen geven de aantallen mensen weer die zich (nog of al) met de betreffende fase identificeren. In het begin zal een meerderheid zich nog geconfronteerd zien met het einde en bezig zijn met het achter zich laten van de vertrouwde situatie. Een klein deel bestaat uit voorlopers die al volop bezig zijn met de vormgeving van de nieuwe situatie, meestal het veranderteam zelf. Een ander klein deel bevindt zich al in de neutrale zone. Zonder precies te weten wat de toekomst gaat brengen, zijn ze op weg naar wat er gaat komen. Ongetwijfeld werden daarbij gehechtheid uit het verleden al voor een gedeelte 'losgelaten'.

Via vloeiende curven verloopt het aantal mensen in een bepaalde fase, door de tijd heen. Echter, op elk moment in de tijd zullen er zich mensen in de verschillende fasen bevinden. De transitiefasen geven psychologische processen aan van verbinding, hechting en loslating.

Stilstaan bij wat is en was

Voor de veranderaar is het dus zaak om niet te snel vooruit te willen. We kunnen geen fasen overslaan en de vraag is überhaupt of een fase ooit geheel afgesloten wordt. Dat klinkt als vloeken in de managerskerk. Zeker is dat het erom gaat de nieuwe werkelijkheid tot ons door te laten dringen. Ons de nieuwe situatie eigen te maken. Om met eerbied voor het verleden, voor de herinnering, te komen tot een verinnerlijking. Dat vraagt om 'inclusief leiderschap' waar niet de polariteit 'vroeger óf toekomst' leidt tot winnaars en verliezers, maar waar beide polen, met de min- en pluspunten, pijn en vreugde, mede dragers zijn voor de toekomst die we gezamenlijk tegemoet gaan.

Invictus – onoverwinnelijk

De noodzaak om te veranderen komt tot leven in de film Invictus (2009). Deze film gaat over de periode dat Nelson Mandela, na ruim 27 jaren van gevangenschap, tot president van Zuid-Afrika wordt gekozen. In deze door Clint Eastwood geregisseerde film speelt

Morgan Freeman de rol van Nelson Mandela. Bij zijn vrijlating is het land verscheurd door jaren van apartheid. De blanke bevolking ziet hem nog steeds voornamelijk als terrorist, voor de zwarte bevolking is hij de belichaming van de nieuwe hoop. Aan hem de taak het land bijeen te brengen. De film bevat prachtige scènes om de verschillende transitiefasen mee te illustreren: toespraken en dialogen, waarin Mandela als leider zijn gedachtegoed deelt met zijn omgeving. De film ontleent zijn naam aan het gelijknamige gedicht van de Engelse dichter William Ernest Henley (1849–1903). Dit gedicht hield Mandela op Robbeneiland op de been. De keuze om, ongeacht de omstandigheden, zelf verantwoordelijkheid te nemen en daarmee vrij te zijn, klinkt hier duidelijk in door:

*Vanuit de nacht die mij bedekt
Aardedonker van pool tot pool
Dank ik welke god dan ook
Voor mijn onoverwinnelijke ziel*

*Ondanks de zwaarste omstandigheden
Heb ik nimmer gehuiverd of gehuild
Door de klappen van het lot
Is mijn hoofd bebloed maar niet gebogen*

*Voorbij deze plek van toorn en tranen
Ligt slechts de verschrikking van de
schaduw
Ondanks het gevaar dat immer dreigt
Treff men mij aan, zonder vrees*

*Hoe nauw de poort ook is
Hoe zwaar belast met straf
Ik ben de meester van mijn levenslot
Ik ben de kapitein van mijn ziel*

Het begint met een einde

Tijdens zijn langdurige gevangenschap op Robbeneiland heeft Mandela verzoening en vergeving verkozen als wapens in de nieuwe strijd. Dit laat hij in woord en gedrag merken, bij de erkenning van het verlies dat in het einde waarmee de verandering begint, besloten ligt. Zowel richting de blanke ambtenaren op het presidentiële paleis die hem, met de angst ontslagen te zullen worden, zien komen. Voor hen is het begin van de verandering het einde van de hun bekende staatsvorm, het einde van de macht van de minderheid. Toch nodigt Mandela ze uit om te blijven, om hun land te blijven dienen. Maar ook zijn eigen zwarte bodyguards krijgen te maken met een einde. Voor hen begint de verandering niet met de omkering van de machtsverhoudingen, maar met de samenwerking met de blanke bodyguards van de geheime dienst die voorheen president de Klerk beschermden: 'de regenboognatie start hier'.

Richting geven in de neutrale zone

De vraag hoe je verantwoordelijkheid aanwendt en leiding geeft aan anderen, hoe je anderen inspireert, stelt Mandela ook aan François Pienaar, de aanvoerder van het Zuid-Afrikaanse rugbyteam, gespeeld door Matt Damon. In die tijd stond het blanke rugby symbool voor de apartheid. Bij wedstrijden van het nationale team, de Springbokken, tegen Engeland juichten de zwarte Zuid-Afrikaanse toeschouwers voor doelpunten van Engeland. Mandela gaat, voorafgaande aan de eerste deelname van de Springbokken aan het wereldkampioenschap,

het gesprek aan met Pienaar, waarin hij naar Henley's gedicht verwijst. Want 'leiden door het goede voorbeeld te geven' is wel de juiste aanpak, maar alleen met inspiratie geput uit jezelf, uit de mensen om je heen en ook uit andermans werk, krijg je mensen zo ver dat 'ze beter doen dan ze denken dat ze kunnen'.

Mandela heeft een doel met de Springbokken. Zijn droom van een 'regenboognatie', met een nieuwe nationale vlag, wil hij bouwen op een gezamenlijke en gedeelde trots. Grondvesten op zo iets aards als een overwinning bij een sport als rugby. Terwijl de nieuwe zwarte sportbond de zoveelste nederlaag van de Springbokken aan wil grijpen als excuus om het gehate rugbyteam op te heffen, wijst Mandela de weg door de neutrale zone heen, naar een toekomst waarin de successen van het rugby het verdeelde land samen kunnen brengen. Ook de aanvoerder van het rugbyteam ondervindt weerstand binnen zijn eigen team bij de nieuwe aanpak. Zeker als Mandela het team tijdens de voorbereidingen op het wereldkampioenschap op tournee door de sloppenwijken stuurt om goodwill te kweken bij de bevolking. Toch brengt het team ook een bezoek aan Robbeneiland, waar de gevangenis inmiddels gesloten is. Een indrukwekkend bezoek, als de stevige kerels beseffen dat hier mensen decennialang stenen hebben lopen bikken.

Veranderingen eindigen met een nieuw begin

Bij het nieuwe begin is vieren van nieuwe successen (klein en groot) van immens

belang. Dat vraagt om herkenning bij de mensen van gezamenlijk nagestreefde doelen, van gezamenlijk beleefde waarden die gerealiseerd worden. Dat kan pas ten volle na de neutrale zone, want mensen moeten de kans hebben gekregen zich met die nieuwe waarden en doelen te verbinden, om te experimenteren met nieuw gedrag, om 'terug te vallen en op te staan'.

Spoiler alert: Invictus – de finale

Als je de film nog wilt gaan bekijken, zonder het einde al te kennen, lees dan niet verder... Maar net als bij de film Titanic weerhield de bekende afloop de kijkers er niet van massaal naar de bioscoop te gaan.

Tijdens zijn presidentiële werkzaamheden laat Mandela zich op de hoogte houden van het verloop van de wedstrijd-

den. Tegen de verwachtingen in halen de Springbokken de finale. De tegenstander in de finale is het gevreesde All Blacks team van Nieuw-Zeeland, met de intimiderende haka, de traditionele Maoridans die ze voor elke wedstrijd uitvoeren. De Springbokken hebben op initiatief van hun aanvoerder het nieuwe volkslied 'Nkosi sikelel' iAfrika' van de voormalige ondergrondse arbeidersbeweging mee leren zingen als eerbetoon. Mandela heeft zich in het 'goud en groen', de voorheen zo gehate kleuren van het tenue van de Springbokken gehuld en woont persoonlijk de finale bij, terwijl het stadion zijn naam scandeert en de nieuwe vlag overal wappert.

In een zinderende finale, die ook in het hele land door blank en zwart op televisie wordt gevolgd, verslaan de Springbokken van Zuid-Afrika de All Blacks van Nieuw-Zeeland. De aanvoerder verklaart achteraf zich gedragen te weten door niet alleen de bezoekers in het stadion, maar door alle Zuid-Afrikanen. In een explosie van vreugde

Bij het nieuwe begin is vieren van nieuwe successen (klein en groot) van immens belang

vieren alle kleuren gezamenlijk de overwinning. Een symbolische mijlpaal in de bewogen geschiedenis van het land. Wat een inclusiviteit!

Dit artikel is een bewerking van een drieluik over de transitiefasen dat de auteurs eerder via de nieuwsbrief van Boertiengroep publiceerden.

Verwijzingen

Bridges, W. (2007), *Managen van transitities*, over de menselijke kant van organisatieveranderingen, Thema.

Invictus (2009), regie door Clint Eastwood, distributie door Warner Bros. Mede gebaseerd op het boek *Playing The Enemy: Nelson Mandela And the Game That Made A Nation* van John Carlin.

Over de auteurs

Jakob van Wielink is consultant, kerndocent en coach bij de Alba-academie (www.alba-academie.nl) van waaruit hij mede vormgeeft aan programma's in Inclusive Coaching en Leiderschap. Hij is tevens gast-docent 'Verliesbegeleiding' bij de Christelijke Hogeschool Ede. Samen met Bert Cozijnsen schreef hij 'Over de rooie; emoties bij verlies en verandering op het werk' en samen met Riet Fiddelaers-Jaspers 'Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk'. Contact: jakob@vanwielink.nl.

Leo Wilhelm is redacteur Verlies en Rouw bij Wending; hij is ook leidinggevende en coach, eerst in het bedrijfsleven en nu bij de rijksoverheid, met als expertise transitie management. Hij heeft jarenlange ervaring als vrijwilliger in een hospice en geeft als gecertificeerd rouwbegeleider individuele en groepsgerichte rouwondersteuning. Contact: leo.redactie@kubler-ross.nl.