



Kijken, luisteren en voelen

Auteur: **Yvonne Burger**

Wie de vakliteratuur over organisatieontwikkeling volgt, ziet telkens nieuwe trends langskomen. Vaak verpakt in een 'nieuw' model, methode of een stappenplan met bijbehorende taal. En hoewel ik het bewonderenswaardig vind dat er zoveel mensen zijn die zich bezighouden met hoe je organisaties beter kunt maken is de basis wat mij betreft goed kijken, luisteren en voelen. Waarbij ik altijd weer opnieuw geïnspireerd word door het werk van Edgar Schein, die dit een 'humble inquiry' noemde: de oprechte nieuwsgierigheid naar wat er werkelijk speelt. Evenals door Irvin Yalom die altijd weer opnieuw laat zien dat echte verandering ontstaat wanneer je de moed hebt om aanwezig te blijven bij wat zich tussen mensen afspeelt. Vanuit oprechte aandacht voor deze mens(en), op dit moment, in deze situatie.

Dat motiveert mij nog steeds enorm. Maatwerk als basishouding. Heel precies waarnemen. Echt luisteren naar wat gezegd wordt én naar wat niet gezegd wordt. Voelen waar energie zit, waar spanning en angst zit en samen ontdekken waar mensen elkaar nog niet verstaan. En vervolgens stap voor stap onderzoeken welke ontwikkeling nodig is en wat deze van ieder van hen vraagt.

Ik moest daaraan denken tijdens een recent traject dat ik begeleidde bij een organisatie waar het leiderschapsteam worstelde met de eigen toekomst. Er lag zoals zo vaak een extern rapport. Er waren stevige opvattingen in de buitenwereld. Er was onzekerheid over de koers. De verleiding was groot om direct conclusies te trekken of een veranderprogramma te ontwerpen en de spanning vooral op elkaar af te reageren. In plaats daarvan namen ze de tijd om samen te kijken, luisteren en voelen. Met het volledige leiderschapsteam onderzochten we stapsgewijs wat er werkelijk speelde. Waar zat spanning? Welke gesprekken werden vermeden? Welke kwaliteiten waren al aanwezig? Wat ging er al goed? Waar was ruimte voor verdere ontwikkeling? Soms maakten we grote stappen. Soms modderden we een tijdje door of liepen we vast. Regelmatig bleek dat wat gisteren een probleem leek, vandaag een bron van inzicht was geworden.

Dat proces vroeg openheid, compassie, respect en gelijkwaardigheid van alle betrokkenen. Maar ook transparantie. Durven benoemen wat wel gezegd wordt en wat niet. Elkaar uitnodigen om eerlijk te zijn zonder elkaar vast te zetten. En vooral: ruimte houden voor relativering en humor. Want organisaties zijn uiteindelijk gewoon groepen mensen die hun best doen met de beste intenties. En mensen zijn nu eenmaal prachtig onvolmaakt: perfect wordt het nooit.

En ook dit is een trend in organisatieontwikkeling: minder managementtaal, minder blauwdrukken, minder adviseurs die met zekerheid komen uitleggen hoe het moet. Meer samen puzzelen. Meer nieuwsgierigheid. Meer echt contact. Meer vertrouwen dat oplossingen vaak al aanwezig zijn in de wijsheid van de mensen die het werk doen. Een trend die ik waardeer en toejuich. De mooiste ontwikkeling ontstaat niet wanneer mensen een model volgen, maar wanneer zij samen ontdekken wat voor hen werkt. Dat vraagt geduld. En aandacht. Maar het levert iets op wat geen enkel standaardprogramma kan bieden: beweging die echt van henzelf wordt.

En dat stemt mij, ondanks alle uitdagingen van deze tijd, opvallend optimistisch. Mensen blijken namelijk vaak veel wijzer, moediger en creatiever dan ze zelf denken. Zodra we de tijd nemen om daar goed naar te kijken, gebeurt er meestal iets moois.

Prof. dr. Yvonne Burger is bestuurs- en organisatieadviseur en toezichthouder.