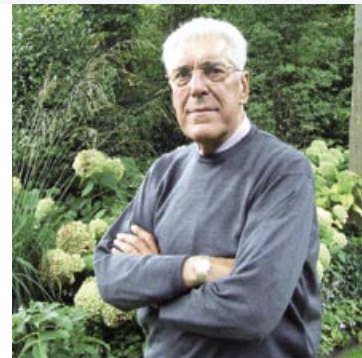


Koerszoeken in een turbulente wereld

De narratieve benadering van Cees Zwart

Meer dan ooit is onze maatschappij in beweging. Daarbij is de druk om te presteren en te excelleren groter dan ooit. Om in deze turbulentie je eigen koers te kunnen blijven bepalen, is het stellen van zingevingsvragen onmisbaar, vindt emeritus hoogleraar organisatieontwikkeling Cees Zwart.



Jezelf als ‘raadgever’ presenteren heeft al snel iets pretentius. Maar niet voor Cees Zwart. Ook al is hij inmiddels 72, hij wordt nog altijd gevraagd om het hoger management van de politie van een spiegel te voorzien. Ook in het bedrijfsleven is hij nog actief als begeleider en adviseur. De emeritus hoogleraar ‘organisatieontwikkeling en menselijke kwaliteit’ put dan ook uit een rijke ervaring, veel kennis en een brede scoop. Dat stelt hem in staat om op zoek te gaan naar de realiteit achter de zichtbare werkelijkheid en antwoorden te formuleren op actuele vragen over zinvol en bevlogen (samen)leven en werken.

Zwart noemt zichzelf graag ‘narrator’, verteller van verhalen, en ook die typering is raak. In zijn boeken, lezingen en essays probeert hij altijd het verhaal te beschrijven waardoor de werkelijkheid vorm heeft gekregen. Of het nu gaat om iemands persoonlijke verhaal wat geleid heeft tot een vastgelopen carrière of om het economische verhaal wat geleid heeft tot de huidige kredietcrisis, Zwart is steeds op zoek naar het verhaal achter de processen die bepalend zijn voor de wijze waarop mensen, organisaties en de samenleving zich ontwikkelen.

Tegengas

“We ontkomen er niet aan om op bepaalde momenten terug te kijken. En dan komt het er op aan het verhaal van je eigen geschiedenis te schrijven. Dat is niet ingewikkeld, het vereist vooral durf om zowel de goede als kwade aspecten te belichten, zodat het een louterende ervaring wordt die je verder brengt.” Volgens Cees Zwart is het de kunst voor een coach om aan te sluiten bij de levensfase van je cliënt. Twintigers en dertigers die zichzelf voorbij dreigen te hollen bij het realiseren van hun ambities hebben soms wat tegengas nodig om weer met beide benen op de grond te komen. Bij veertigers en vijftigers

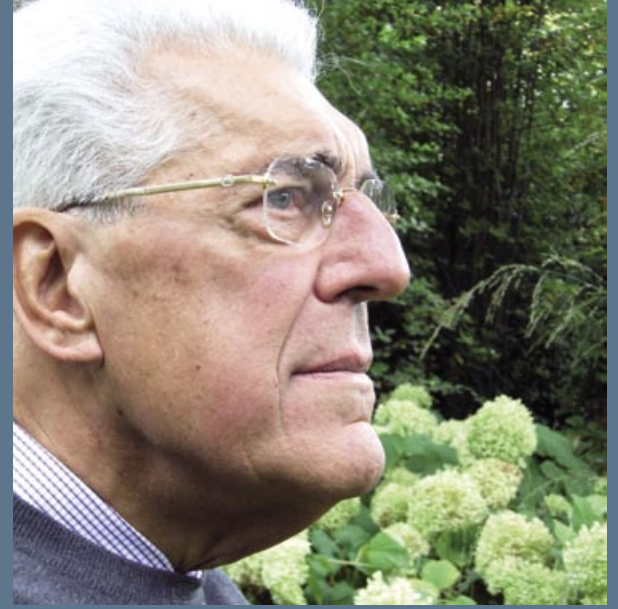
gaat het erom de twijfels en zingevingsvragen te exploreren die zich in de midlife aandienen. En bij zestigers en zeventigers draait het om acceptatie en loslaten, omdat er in die leeftijdsfase nog veel kan, maar niets meer moet. Zo stelt elke levensfase andere vragen voor mensen.

Verscholen essentie

“In de loop van de vorige eeuw is steeds duidelijker geworden dat de wereld minder maakbaar is dan gedacht. Veranderingen en ontwikkelingen verlopen niet zo mechanistisch als toonaangevende veranderkundigen aanvankelijk dachten. Nieuwe evenwichten kun je niet forceren met blauwdrukken en masterplannen. Door de toename van turbulentie is er namelijk een enorme maatschappelijke dynamiek ontstaan. Daardoor komt het zelden meer voor dat we in een toestand van stabiel evenwicht verkeren. Hetzelfde geldt op individueel niveau. Mensen die plannen maken om uit een crisis te komen, merken dat zo de innerlijke dynamiek van de werkelijkheid onvoldoende naar voren komt. Dat lukt alleen als je durft te aanvaarden dat de werkelijkheid zowel een buitenkant als een binnenkant heeft. Alles heeft een uiterlijke verschijningsvorm waarachter een wezenlijke kant, een essentie verscholen ligt. In levenslopen manifesteert die kern zich als het ik. Dat is de innerlijke stuurman, die in het geval van turbulentie op zoek gaat naar de juiste koers. De loopbaan van elk mens is een expressie van een innerlijke zoektocht naar datgene wat werkelijk bij hem of haar past.”

Vier cycli

In de menselijke ontwikkeling onderscheidt Zwart vier cycli, die globaal gezien steeds zo’n 21 jaar duren. Daarin wordt het zelfbeeld gevormd, getoetst, bevestigd, beproefd en gelouterd. “De eerste 21 jaar groeien we op en krijgen we een plan mee van onze ouders die liefdevol mee zoeken



naar het juiste spoor. In de puberteit vragen we ons vervolgens voor het eerst af wat we zelf vinden van datgene wat we van huis uit hebben meegekregen. In de expansieve fase die daarop volgt, geeft iedereen zijn eigen plannen verder gestalte. Je toetst in de praktijk je voorlopige zelfbeeld met de criteria die je van buitenaf zijn aangedragen. Zo ontstaat er een bevestigd zelfbeeld. In deze fase dreigt soms echter overschatting of onderschatting. Maar als je geluk hebt, word je door je baas, coach of partner bij de les gehouden, zodat je een realistische kijk houdt op je innerlijke mogelijkheden. Een tweede risico wat in deze fase op de loer ligt, is uitputting. In onze driftige haastcultuur worden jonge mensen opgejaagd in het realiseren van hun plannen. ‘Zesjes’ zijn niet genoeg. In plaats daarvan moeten we excelleren en het liefst zo snel mogelijk. Daardoor lopen jonge mensen het risico roofoverval te plegen op zichzelf. Bovendien komen zij daardoor niet toe aan de belangrijke innerlijke vragen die nodig zijn om overeind te blijven temidden van de turbulentie.”

Midlifecrisis

Het is volgens Zwart geen toeval dat de midlifecrisis rond het 42ste levensjaar wordt gelokaliseerd. “In deze fase begint er vaak twijfel te ontstaan: brengen alle gerealiseerde plannen wel datgene waar je innerlijk naar op zoek bent? Voor het uiten van de twijfel is vaak weinig ruimte, omdat dat wordt gezien als zwakte. Toch vormt het de sleutel om op zoek te gaan naar een nieuwe innerlijke orde. De midlifecrisis is eigenlijk een buitengewoon gezonde ontwikkelingsstap, gericht op het innerlijke verhaal van je levensspoor. Je moet durven neerzetten welke momenten in je ontwikkeling cruciaal waren. Welke thema’s speelden er tot nu toe in je leven en welke ontbraken? Welke mensen hadden je echt iets te zeggen of riepen juist weerstand op? En welke idealen gaan je ter harte? Zo kun je nieuwe zingeving vinden die iets toevoegt aan je innerlijke waarden en kwaliteit van leven.

In dit proces kom je onherroepelijk ook je ‘dubbelganger’ tegen: het evident disfunctionele dat niet goed uitpakt. Door onze christelijke traditie hebben we vaak moeite ons te verenigen met dat ‘boze’ in onszelf. Het is beladen met schuld, zonde en gevoel van tekortschieten. Toch is die confrontatie essentieel. Om te kunnen doorgroeien moet je daar ook verantwoordelijkheid voor durven nemen. Je bent je dan meer bewust van je essenties en valkuilen, waardoor er een gelouterd zelfbeeld ontstaat, met ruimte om verwachtingsvol te leven en mee te bewegen met verrassingen.

En zo groeit de mens naar de laatste levensfase, waarin het aankomt op onthechten. In die fase draait het juist om het terugschroeven van verwachtingspatronen, zodat je werkelijk ter beschikking kunt zijn voor anderen.”

Succes versus falen

In de coachingspraktijk van Cees Zwart is de biografie van zijn cliënten het uitgangspunt. “Voor veel mensen is het heel belangrijk dat zij hun levensverhaal kunnen uitspreken, terwijl er met echte aandacht en interesse wordt geluisterd. Daarbij gebruik ik mijn kennis over de dynamiek van elke levensfase. Het eigenlijke verhaal heeft altijd te maken met de binnenkant, waar een boeiend spel plaatsvindt tussen piekmomenten en beproevingen, tussen succes en falen. Dat is de wezenlijke polariteit waartussen wij ons bewegen, in welke levensfase we ook verkeren. Je moet als coach laten zien dat de ellende van de beproevingen juist een gouden leermoment kan zijn. Maar je moet ook soms de euforische succesverhalen ontdoen van schone schijn om te achterhalen wat het werkelijke signaal was in de piekervaring. Zo probeer ik mensen te begeleiden, zodat zij ontdekken over welke innerlijke kracht zij beschikken als zij verwachtingsvol durven te leven.”

Prof. dr. C.J. Zwart (1934) studeerde Economische Wetenschappen te Rotterdam. In 1972 promoveerde Zwart op een proefschrift over professionele organisatieontwikkeling. In 1974 werd hij benoemd tot buitengewoon hoogleraar in de Sociale Pedagogiek te Rotterdam. In 1990 werd hij tevens benoemd als bijzonder hoogleraar Organiseerontwikkeling en menselijke kwaliteit te Tilburg (Tias Business School). Van zijn hand verschenen tal van boeken met perspectieven voor de ontwikkeling van maatschappij, organisaties en mens.

