

Het ware levensverhaal als basis voor zelfkennis

Interview Walter van Hulst

Individu, organisatie en maatschappij, ze hebben ieder een biografie ofwel een reeks van feiten die de geschiedenis vertelt. Maar dat is slechts de buitenkant. Achter die droge data schuilt het ware levensverhaal, vol innerlijke dramatiek. Juist dat verhaal achter het verhaal kan bijdragen aan zelfkennis en zingeving. Prof.dr. Cees Zwart, raadgever en verteller, werkt met de narratieve methode om die diepere laag in de levensloop zichtbaar en herkenbaar te maken. Het gesprek, de open dialoog, om te reflecteren. Met als doel om te leren van fouten, want alleen zo ontwikkelt zich goede stuurmanskunst. Eigenlijk het aloude adagium: wie het verleden niet kent, zal geen greep krijgen op de toekomst.



Cees Zwart, Koerszoekend leiderschap (2 cd's), Narrator, 2008, audio cd, €34,50

Leiderschap is een veel bezongen thema. Valt er nog iets nieuws te componeren? Jazeker, mits we het voor elkaar krijgen om van leiderschap een gedeelde aangelegenheid

te maken. Samen onderweg blijven zonder al te veel pretentie, dat gestelde doelen makkelijk te bereiken zijn, daar gaat het in de naaste toekomst om. Koers zoeken noemt Cees Zwart dit.

Leiders die denken dat ze het voor het zeggen hebben, omdat ze het allemaal zo goed weten, blijken tegenwoordig vaak niet effectief meer te zijn. Sterker nog, het blijkt niet zo moeilijk om ze betrappen op pure herhaling van zetten of op angstige bevangenheid in afgezaagd deuntjes. Afbrokkelend vertrouwen in klassiek eenhoofdig leiderschap, of in zogeheten sterke topleiders is het gevolg. Wat is er eigenlijk aan de hand? De wereld, waarin we leven is ondoorzichtig en vol verwarringen. Toestanden van ver uit evenwicht zijn geen uitzondering. We vatten dit samen door te spreken over turbulentie. Dit is een situatie, waarin ruimte en tijd chaotiseren en de gevolgen van beslissingen veelal niet meer te overzien zijn. Uitsluitend sturen op kengetallen en kwantitatieve indicatoren wordt dan dubieus. Aanvulling met niet te becijferen afwegingen wordt beslissend. Sturen op innerlijke bakens, heet dit. Denk dan vooral aan inspiratie, passie, intuïtie en tegenwoordigheid van geest.

Kortom, bezieling is geen overbodige luxe. Het fascinerende is, dat alle grote mensheidsleiders uit vroegere tijden dit wisten en er naar handelden. De farao's beoefenden hun leiderschap door magische ordening. De profeten deden het door richtinggevende toekomstvisies.

Wat we vandaag verticale en horizontale sturing noemen blijkt bij nadere beschouwing dus oeroude bronnen te hebben. Het wordt hoog tijd om een eigentijdse metamorfose te vinden en te verwerklijken. Een belangrijke sleutel is integere dienstbaarheid. Om dit in turbulentie te realiseren heb je elkaar nodig. Om op het goede spoor te blijven!

Zoektocht naar de roots

'Het coöperatieve alternatief', zo luidde de titel van het jubileumboek dat verscheen ter gelegenheid van het 100-jarig bestaan van Rabobank in 1998. Juist in de tijd van de internethype, de razendsnel globaliserende financiële markten en de fusies tot grote, centraal geleide bankgiganten greep de Rabobank onder leiding van Herman Wijffels terug op de oude kernwaarden: samenwerking, menselijke maat en oog voor duurzaamheid. De historie en de traditie bleken niet alleen te fungeren als bindmiddel tussen werknemers en aanjager van het wij-gevoel, maar gaf tegelijkertijd nieuwe munitie voor een onderscheidende identiteit in de markt. Het motto 'Midden in de samenleving' was geboren.

Philips ondernam een jaar of vijf geleden een soortgelijke zoektocht naar de roots van het bedrijf. Producten maken waar mensen echt wat aan hadden, dat was uiteindelijk de drijfveer van Anton en Gerard om gloeilampen, röntgen-apparaten en later radio's en tv-toestellen te produceren. In eigentijdse termen heet dat geavanceerd en gebruiksvriendelijk. Onder de slogan 'Sense and simplicity' profileert het bedrijf zich dan ook niet meer als multinationale fabrikant van consumentenelektronica maar – geheel in de geest van de oprichters – als een onderneming die voorziet in behoeften op het gebied van gezondheidszorg, lifestyle en licht. En net als bij Rabobank heeft duurzaamheid ook bij Philips een centrale plek gekregen.

Geestelijk morele horizon

"Philips en Rabobank vormen helaas uitzonderingen", stelt prof.dr. Cees Zwart. "Met name over het grote bedrijfsleven ben ik niet zo positief. Te veel bestuurders gedragen zich als bobo's die onder het mom van globalisering hun status zoeken in middelen en macht. Ahold is daar een schoolvoorbeeld van. We zien overal managers die buiten hun geestelijk morele horizon treden." Met die laatste uitspraak refereert Zwart aan de bekende Canadese organisatiepsycholoog Elliot Jaques, die een halve eeuw geleden het begrip 'time span of responsibility' introduceerde, de tijdspanne waarvoor je verantwoordelijkheid kunt, wilt en durft te dragen. "De wereld wordt complexer. Des te meer behoefte is er aan goede leiders die de effecten van beslissingen overzien, ook op langere termijn. Op die eigenschap zouden topmensen dan ook op moeten worden geselecteerd. Uiteindelijk gaat het immers om diepere vragen als 'waarvoor doen we het' en 'voor wie doen we het'. Maar door het korte termijn winstbejag zijn die vragen volledig naar de achtergrond gedrukt. Neem een concern als Shell, dat straalt toch in het geheel geen doorleefde identiteit uit? Integendeel. Men houdt halsstarrig vast aan de grootheid van het verleden met een houding van 'de wereld is er voor Shell' in plaats van andersom."

Met de banken is het naar de mening van Zwart zonnig nog slechter gesteld. "Diep treurig zoals het besef van moraliteit uit de financiële wereld is verdwenen. Vroeger leefde men van het verschil tussen debit en credit, maar het eerbiedwaardige bankiersvak is verworden tot een denken in wiskundige formules om zoveel mogelijk geld over te houden."

Docenten in hart en nieren

Een studie eind jaren vijftig aan de toenmalige Nederlandse Economische Hogeschool in Rotterdam (nu Erasmus Universiteit) was misschien wel de meest richtinggevende periode in de loopbaan van Cees Zwart. Daar kreeg hij les van zwaargewichten als Jan Tinbergen (latere Nobelprijswinnaar en eerste directeur van het Centraal Planbureau), Fred Polak (opvolger van Tinbergen bij het CPB) en H.W. Lambers. "Docenten in hart en nieren", aldus Zwart. "Lambers liet me kennis maken met het werk van Joseph Schumpeter, die stelt dat het economisch leven zich van binnenuit transformeert door een proces van 'creatieve destructie'. Zijn gedachtegoed sprak me erg aan." Ook de visie van de Joodse psychiater Erich Neumann, bracht iets teweeg bij de jonge Zwart. Neumann zet de mens neer als de 'kritische succesfactor' voor de toekomstige ontwikkeling van de samenleving. Ieder individu heeft daarbij een eigen verantwoordelijkheid, met een sleutelrol voor het onontkoombare louteringsproces van het innerlijke leven. Na zijn studie werkte Zwart een aantal jaren bij Philips als opleidingsfunctionaris met speciale taken op het gebied van werkstructurering en organisatieontwikkeling. Datgene wat we nu human resource management zouden noemen, maar die term bestond toen nog niet.

Vervolgens werd Zwart op de Technische Universiteit Twente (toen nog Hogeschool) medewerker bij de hoogleraar Bernard Lievegoed, arts en sociaal pedagoog. "Ik zie



Illustratie Waldemar Post

Cees Zwart

Het zoet en het zuur

We moeten wanorde en onduidelijkheid dus accepteren en toelaten, sterker nog, ze zijn nodig om vooruit te komen. Zonder tegenslag en ontbering geen groei. Zwart: "Je ziet dat we moeite hebben met die dynamiek. Politici en ook bestuurders van organisaties denken en spreken het liefst in termen van 'maakbaarheid' en 'evenwicht'. Na het zuur komt het zoet, nietwaar? Ze willen zo snel mogelijk terug naar een situatie van rust, orde en controle. Veranderingen worden verpakt als blauwdruk of beleidsplan dat wordt uitgevouwen of uitgerold. Maar die beheersbaarheid is een illusie. We moeten leren omgaan met structurele turbulentie."

Wat zeker niet hetzelfde is als de boel maar laten waaien, benadrukt de emeritus hoogleraar. "Chaos zonder richting en visie werkt destructief. In de wanorde staan de ware leiders op. Zij weten in onduidelijke tijden de koers te duiden en gebruiken de situatie om een nieuwe richting in te slaan en een nieuw paradigma vorm te geven." De impasse doorbreken, een paradox oplossen, een uitweg zoeken uit een dilemma, die capaciteiten maken het onderscheid.

De afgelopen decennia heeft Zwart vanuit zijn onderzoek en in zijn adviesrol als belangrijkste hulpmiddel de narratieve methode ontwikkeld en gehanteerd. Het gaat daarbij om het verhaal, het gesprek, de dialoog. Vertellen wat er is gebeurd, zoeken naar wat werkelijk belangrijk was, wat motieven en drijfveren waren. "Terugblikkend krijg je een beeld van je eigen leven. Opnieuw: dat geldt zowel voor het individu, de organisatie als voor de maatschappij. Je moet voorbij de reeks van feiten, op zoek naar het ware verhaal achter het verhaal, op zoek naar de echte levensloop."

Innerlijke stuurmanskunst

Introspectie leidt tot zelfkennis en legt uiteindelijk de basis voor wat Zwart "innerlijke stuurmanskunst" noemt. "Innerlijke stuurmanskunst kun je leren, mits er voldoende ruimte is om fouten te mogen en te kunnen maken. Bij 'miskleunen' schuld bekennen of spijt betuigen is niet verkeerd, maar het is toch niet de kern van de zaak. De essentie is, dat mensen in ontwikkelingsprocessen leren om gemaakte fouten om te vormen tot positieve kracht." Open en eerlijk naar jezelf kijken dus, en de gevolgen van onvruchtbare of ongelukkige keuzes daadwerkelijk op je nemen. Zonder jezelf een schuldgevoel aan te praten, maar wel met gevoel voor realiteit en een helder besef van goed en fout. Op het niveau van een samenleving vormt de Waarheids- en Verzoeningscommissie in Zuid-Afrika een mooi voorbeeld van zo'n diepgravend maar ook louterend proces met als kerngedachte amnestie in ruil voor de waarheid. Onder leiding van aartsbisschop Desmond Tutu zag het land de verschrikkelijke gebeurtenissen tijdens het apartheidsregime onder ogen, zonder de daders meteen te bestraffen.

"Verder hoort bij innerlijke stuurmanskunst: Leren om in dankbaarheid te genieten van wat er gelukt is in het leven en het vaste vertrouwen, dat het goed komt." vult Zwart aan. Hoewel inmiddels zeventiger en officieel 'pensionado' is Cees Zwart nog steeds actief als publicist, raadgever en verteller. In 2005 gaf hij het boek 'Omvormen van jezelf en de wereld om je heen' uit samen met Bert Middel, voormalig lector sociale interventie, tot voor kort senator in de Eerste Kamer en momenteel burgemeester van de gemeente Smallingerland (Drachten en omstreken). Met de ondernemer Willemjan Güthschmidt produceert Zwart onder de naam 'Narrator' vertel-cd's en geeft hij lezingen en workshops. Inmiddels verschenen de titels 'Leven met deugden en ondeugden' en 'Koerszoekend leiderschap'. Voorwaar het voorbeeld van een leven lang leren.

**"In dankbaarheid
genieten van wat
er gelukt is."**

hem als mijn leermeester. Hij inspireerde mij vooral met zijn visie op ontwikkeling als een proces met een open eind. Een proces ook, waarin de vrije menselijke keuze beslissend kan zijn voor wendingen ten goede of ten kwade. Verder was hij belangrijk voor mij als student, omdat hij voordeed wat de kracht kan zijn van conceptuele vaardigheid."

Chaos en turbulentie

Ook in de antroposofie van Rudolf Steiner vond Zwart aanknopingspunten voor zingeving in zowel in zijn persoonlijk leven als in zijn beroepsleven. "De antroposofie wil een cultuurvernieuwende impuls brengen, met spiritualiteit en rationaliteit niet als tegenstrevers maar als met-gezellen op een ontwikkelingsreis."

Ontwikkeling als een proces met een open einde, de individuele verantwoordelijkheid, de combinatie van spiritualiteit en rationaliteit, ziedaar de belangrijke pijlers onder het 'groeimodel' dat Zwart heeft van de mens. In 1972 promoveert hij op een proefschrift over de integratie van organisatiekunde en verandekunde en vervolgens wordt hij senior organisatieadviseur en buitengewoon hoogleraar in de sociale pedagogiek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In 1987 vestigt Zwart zich als zelfstandig adviseur in transformatieprocessen en twee jaar later volgt een bijzonder hoogleraarschap aan de Tias Business School in Tilburg. Recentelijk begeleidde hij de School voor Politie Leiderschap in Warnsveld bij Zutphen nog een vijftal jaren intensief.

De rode draad door al die banen en projecten? In studie, onderzoek en advieswerk houdt Zwart zich bezig met de ontwikkeling van individu, organisatie en maatschappij en met name de relatie daartussen. Hij ziet opmerkelijke parallellen. "We weten allemaal dat we in ons leven een aantal woelige fases doormaken zoals de puberteit en de midlifecrisis, en dat we met onverwachte, ingrijpende gebeurtenissen te maken krijgen zoals het overlijden van een familielid of vriend. Als we terugblikken, zien we dat dergelijke momenten en perioden van chaos en turbulentie vaak de keerpunten zijn, ze creëren ruimte voor vernieuwing. Vergelijk het met het concept van creatieve destructie van Schumpeter. Datzelfde geldt voor organisaties en voor de maatschappij als geheel."



Cees Zwart, Leven met deugden en ondeugden (3 cd's), Narrator, 2007, audio cd, €39,50

Het wordt steeds duidelijker dat het maatschappelijke debat over normen en waarden niet effectief is zonder dat we ons ook bezighouden met de manier waarop mensen in het dagelijkse leven omgaan met de spanning tussen deugden en ondeugden. Op deze drie cd's kunt u luisteren naar het gedachtegoed van Cees Zwart. Hij geeft geen klassieke colleges, maar hij vertelt wat hem bezielt en motiveert om zich in te zetten voor de geleidelijke omvorming van mensen, organisaties en gemeenschappen, ten dienste van zinvolle en haalbare toekomstperspectieven.



Cees Zwart en Bert Middel, Omvormen van jezelf en de wereld om je heen, Van Gorcum, 2005, ingenaaid, 217 blz., €28,50

Alles moet anders, op naar een nieuwe uitdaging, globalisering, het lijkt alsof ons bestaan steeds meer aan verandering en turbulentie onderhevig is. Dat geldt niet alleen voor ons privé-leven, maar ook voor bedrijven en organisaties – waar de ene reorganisatie nog niet is afgelopen als de volgende begint – en voor de gehele samenleving. Hierdoor hebben veel mensen het gevoel dat ze de controle over hun leven verliezen en kan er zelfs een nostalgisch verlangen ontstaan naar 'de goede oude tijd'.

In 'Omvormen van jezelf en de wereld om je heen' bieden Cees Zwart en Bert Middel een tegenwicht tegen dit gevoel van onmacht. Dat doen ze met behulp van de ontwikkelkunde – voorheen ook wel bekend als verandekunde of 'een leven lang leren'. Ze behandelen theorie en praktijk van de ontwikkelkunde, plaatsen haar in een maatschappelijke context en verhelderen daarbij tal van begrippen die ook in het dagelijks spraakgebruik voorkomen. Daarnaast gaan ze uitgebreid in op concrete toepassingen van de ontwikkelkunde op macro-, meso- en microniveau: de samenleving als geheel, instellingen en organisaties, en ons persoonlijk leven.

Zwart en Middel brengen een optimistische boodschap, ieder mens heeft het vermogen om een eigen omgeving te scheppen waarin men optimaal kan functioneren. Dankzij de inzichten en methode van de ontwikkelkunde kan dit vermogen worden ontwikkeld en versterkt.



Cees Zwart, Tijd voor bezinning, Reed Business Information, 2005, gebonden, 121 blz., €43,96

Nederland is in verwarring en de Nederlanders zijn somber, zeggen enquêtes. De toekomst ziet er niet rooskleurig uit, vinden we. Er is wel een verlangen naar meer saamhorigheid, maar we verwachten verdere verharding in een prestatie maatschappij. We hechten nog steeds aan tolerantie, maar we verwachten tegelijkertijd dat de overheid hard optreedt – niet tegen onszelf, maar tegen anderen die ons niet bevallen. Tegenstrijdigheid troef dus. Dit is karakteristiek voor een samenleving die het moeilijk heeft om met turbulentie om te gaan, zegt Cees Zwart in dit boek. Het is daarom 'tijd voor bezinning'. Turbulentie is van alle tijden, maar sinds de catastrofe van 11 september 2001 is de instabiliteit in de wereld zo toegenomen dat er een complete paradigmashift aan de orde lijkt te zijn: sturing op onkwetsbaarheid dient plaats te maken voor sturing op kwetsbaarheid. Cees Zwart laat zien wat dit betekent en welke gevolgen het heeft. Maar hij laat ook zien welke perspectieven deze situatie biedt voor maatschappijontwikkeling, organisatieontwikkeling en mensontwikkeling.