

De kunst van de ogenschijnlijke omweg



“Er is in Nederland voldoende verandervermogen, maar de menselijke factor wordt structureel onderbenut”, aldus Marco Koopman van de Vrije Levensloop Academie. De academie is een kenniscentrum dat zich richt op de persoonlijke ontwikkeling en groei van mensen in hun tweede levenshelft. “Sociale innovatie is geen strak geleide top-down exercitie, maar een gezamenlijke zoektocht: een gemeenschappelijk leerproces.”

De Vrije Levensloop Academie put uit het gedachtegoed van de kennis- en cultuurfilosoof Arnold Cornelis. Deze voorzag dat de 21^e eeuw een eeuw zou worden van het natuurlijke leerproces van de eigen identiteit en het inzicht om onszelf te sturen. Communicatieve zelfsturing noemde Cornelis dat. Door inzicht in het feit dat we onszelf kunnen sturen en hoe, kan ieder mens zijn veelal onbewuste talenten en kwaliteiten ontwikkelen. En, zo stelt Cornelis, als zelfsturing de grondslag is voor een gezond individu, dan is het ook de grondslag voor een gezonde organisatie en dito maatschappij.

Reflectie

“Wij wilden met een groep mensen het gedachtegoed van Cornelis voortzetten en het vertalen in een aanpak om organisaties te helpen veranderen op een gezonde manier,” aldus Marco Koopman. Koopman heeft zijn wortels in de markt- en productontwikkeling bij financiële instellingen en de industrie, werkte op het terrein van kennistransfer hoger onderwijs naar implementatie van innovaties in het bedrijfsleven en begeleidde veranderingstrajecten, onder andere in de zorgsector. Koopman: “Steeds meer ben ik erachter gekomen dat innovatie niet draait om technologie of een (grote) zak geld, maar om de vraag hoe je gedreven of kundige mensen op een goede manier bij elkaar brengt, zodat synergie ontstaat.”

Toen Koopman in 1998 voorstelde om de nieuw geformuleerde visie en identiteit van een fusie van sociale werkvoorzieningsorganisaties daadwerkelijk in de praktijk te gaan brengen, werd dat absoluut niet gewaardeerd. “Iedereen had zijn eigen koninkrijkje en de mensen waren niet van plan om echt te bewegen. Ik ben daar helaas met onenigheid weggegaan; destemee reden om me te verdiepen in de filosofie van bedrijven om zo reflectie op organisaties te kunnen plegen. Dat bracht me onder andere in contact met de VU en met de kennisfilosoof Arnold Cornelis.” Toen Cornelis in 1999 plotseling overleed, zette de Academie zijn werk voort.

Zelfsturing is wezenlijk

In de Vrije Levensloop Academie zijn twaalf mensen actief met een verschillende achtergrond, zoals psychologie, Gestalt-therapie, bewegingswetenschap, gerontologie en organisatie- en arbeidspsychologie. Koopman: “Wat wij ook doen in dit leven, een levensloop hebben wij allemaal. Het is voor de ontwikkeling van mensen van belang dat zij via reflectie op hun eigen levensloop zichzelf, hun eigen passies en hun drijfveren leren kennen. Van daaruit kunnen zij door zelfsturing vormgeven aan hun eigen leven. Zonder communicatieve zelfsturing kan er namelijk geen kenniseconomie bestaan, want een kenniseconomie bestaat bij de gratie van het vermogen en de vrijheid van mensen om hun eigen potentie vorm te geven. De aantrekkingskracht die we koesteren voor rationaliteit of protocollen is daarom contraproductief.”

De Vrije Levensloop Academie richt zich op mensen vanaf hun 40^e. Koopman: “Het is een bekend gegeven dat organisaties bijna niet meer investeren in werknemers ouder dan veertig. Daarmee misken je het grote belang van de *tacit knowledge* of stille kennis van ervaren werknemers. Bovendien zul je door de vergrijzing wel serieus aandacht moeten besteden aan het arbeidsvermogen van oudere werknemers, omdat er steeds meer van komen.” Helaas gebeurt dit nog veel te weinig, meent Koopman. “Oudere werknemers kunnen niet alleen uitstekend fungeren als coach of mentor voor jongeren, maar ook bijdragen aan kwaliteitsverbetering of zelfs innovatief vermogen. Juist zij hebben de kwaliteiten om informatie om te zetten naar innovatie. Overzicht en sturingsinzicht en hun

netwerken bieden die potentie. Intergenerationeel organiseren is belangrijk. Saneer je ouderen weg, dan lijkt dat voor de kortere termijn geweldig, maar organisaties snijden zich er op de langere termijn mee in de vingers. Juist in een steeds complexer wordende wereld zijn de wijsheid en het inzicht van ouderen een wezenlijk kompas: dat beperkt het risico op catastrofale fouten.”

Aanpak

De Academie werkt bij voorkeur met groepen, vanwege het leereffect op elkaar. Koopman: “We gaan naar een neutrale plek om mensen los te maken van de status quo. We laten de deelnemers hun eigen levensloop uittekenen en ze vertellen erover aan de anderen. Vanuit dat traject gaan we dan met een stuk persoonlijke coaching aan de slag, of met trainingen en begeleiding. Het belang is dat je gas terugneemt en via een ogenschijnlijke omweg – in ons geval door middel van reflectie op de levensloop – pas weer aan iets nieuws toekomt. Onze visie op arbeid is die van leren, van groei van binnenuit. Want, om te versnellen, moet je eerst van tempo vertragen.”

Het probleem van organisaties, aldus Koopman, is dat ze moeten durven om de gekende benadering die alleen draait om de logica van regels los te laten. Zo doen we dat en dat is leren. Koopman: “Het gaat niet om de logica van regels, maar om de logica van communicatie, van inzicht en verbanden. Maar, probeer maar eens een onderneming zover te krijgen om het tempo van alledag los te laten en een omweg te nemen om de druk van de kwartaalcijfers heen. De essentie is dat we niet langer moeten proberen ons gedrag aan te passen aan regels. Want in een dynamische samenleving hebben die beperkte waarde. Je wint aan effectiviteit als je niet langer generiek, maar individueel kijkt naar de intrinsieke motivatie van mensen.”

In dit opzicht is innoveren in de benadering van de Vrije Levensloop Academie geen top-down exercitie, maar een gezamenlijke zoektocht. Koopman: “Managers stellen de vraag: hoe krijg ik mijn organisatie mee? Maar dat is niet de werkelijke vraag. Die luidt: hoe krijg ik mezelf mee? Niet de organisatie moet veranderen, maar eerst de mens. Wie dat durft en een veranderingsproces van zijn organisatie niet ziet als iets dat hij aan de HR-manager delegeert om te implementeren, kan echt sociaal innoveren. Elk mens heeft een eigen ‘verborgen programma’ van talenten zei Cornelis en als je die weet aan te spreken, krijg je werkelijk krachtige organisaties. De kunst is om af te wijken van de ‘mainstream’ en gebruik te maken van universeel geldende principes. Zo voorkom je een permanente achterstand, want je laat de kwaliteiten van mensen tot hun recht komen. Hier ligt de ogenschijnlijke omweg die je brengt van opeenvolgende reorganisaties naar een daadwerkelijke transformatie tot lerende organisatie.”