

Onderzoek laat zien dat 75 procent van de organisatieverandertrajecten niet tot de beoogde resultaten leidt. Sterker, ze leveren allerlei onbedoelde en ongewenste gevolgen. Leiders zijn vervolgens vooral bezig met het managen van de impact van die onbedoelde bijeffecten. In plaats van de vruchten te plukken moeten ze frustratie en gebroken relaties managen. Efficiëntieverbeteringen blijven uit en medewerkers raken gemoraliseerd.

Goede leiders **bieden** **vrijheid** om te creëren

TEKST **SASKIA VAN DEN MUIJSENBERG**, DIRECTEUR EN OPRICHTER BIOMIMICRYNL

Bij de volgende veranderpoging zeggen ze dat ze de verandering beter moeten zien te 'managen'. Wordt nagedacht hoe ze nog beter kunnen communiceren wat de 'sense of urgency' is; hoe beter te overtuigen door voor medewerkers te bepalen 'what's in it for me' is. Ze gaan nog meer 'in control'.

Eigenlijk ironisch. We leven in een wereld waarin verandering alles is wat er is. Onze wereld is vol met creativiteit en aanpassingsvermogen. Niets is ooit echt twee keer hetzelfde. Ook in ons persoonlijk leven veranderen we en passen we ons constant aan, en zijn we getuige van het aanpassingsvermogen van onze kinderen, vrienden, col-

lega's. Er zijn miljoenen soorten op aarde, die allemaal het vermogen hebben te veranderen. Maar wij mensen falen in onze veranderprojecten en beschuldigen elkaar ervan niet om te kunnen gaan met verandering.

De natuur is mijn inziens de beste leermeester als het om verandering gaat. Als we snappen hoe het leven organiseert, hoe de wereld haar eindeloze diversiteit en flexibiliteit ondersteunt, dan weten we hoe we organisaties kunnen creëren met een overvloed aan creativiteit, verandering en diversiteit.

Wheatley stelt in 'A Simpler Way' dat elk levend wezen – elke bacterie, elke persoon – zich gedurende haar totale levensduur ontwikkelt en verandert,

omdat het de vrijheid heeft zichzelf te creëren. Een definitie van 'leven' in de biologie is dat iets leeft als het in staat is zelf te produceren, zelf te creëren. Daarbij gebruikt men het woord 'auto-poiese'. Zagen we in het verleden vrijheid als een politiek idee, of een spiritueel concept, nu lijkt het in de biologie een conditie van het leven te zijn. Het leven geeft zichzelf de vrijheid te worden, en zonder de vrijheid om te creëren is er geen leven.

Leiders moeten er in onze organisaties dus rekening mee houden dat iedereen, als een voorwaarde van hun wezen, de vrijheid nodig heeft om zijn eigen leven, zijn werk vorm te geven. Denk maar na over je ervaringen met het managen van anderen, van werknemers, kinderen of wie dan ook. Is het je ooit gelukt om iemand een reeks gedetailleerde instructies te geven en dat die dan precies, helemaal volgens de letter werden opgevolgd? Zo'n volledig robotachtige gehoorzaamheid is zeldzaam. Waarschijnlijker is het volgende: je geeft iemand duidelijke instructies, schriftelijk of mondeling, en

**“ZAGEN WE IN HET VERLEDEN VRIJHEID ALS EEN POLITIEK
IDEE, OF EEN SPIRITUEEL CONCEPT, NU LIJKT HET IN DE
BIOLOGIE EEN CONDITIE VAN HET LEVEN TE ZIJN”**

ze veranderen het altijd op een bepaalde manier, al is het maar een beetje. Ze herinterpreteren, negeren delen ervan, voegen hun eigen kleur of accent toe. De meeste managers, of ouders voelen zich gefrustreerd en boos als ze dat zien. Waarom kunnen ze niet gewoon doen wat ik zeg? Waarom bieden ze zoveel weerstand? Waarom saboteren ze mijn werk?

Maar is dat wel zo? Als we hiernaar kijken door de lens van levende systemen is ook een andere interpretatie mogelijk. Dan zien we geen weerstand, sabotage of domheid. Dan observeren we het feit dat mensen het nodig hebben om creatief betrokken zijn bij hoe hun werk gedaan wordt. We zien mensen de vrijheid nemen om voor zichzelf te creëren. Ze nemen ons werk en recreëren het als hun werk. En niemand van ons kan iemand afhouden van dit proces van recreatie zonder die persoon af te stompen. De prijs die we betalen voor volmaakte gehoorzaamheid is het verlies van vitaliteit, van letterlijk dat wat ons leven geeft.

Mensen komen in beweging als ze ervoor kiezen zich te laten verstoren. Door een mail, een toevallige opmerking, een nieuwsbericht. 'Kiezen' is het sleutelwoord. Niemand vertelt een levend systeem wat het zou moeten storen (proberen we wel...). We kiezen wat ons stoort. Niet het volume of de frequentie van de boodschap bepaalt of het onze aandacht krijgt. Als het zinvol is voor ons, merken we het.

We hebben allemaal wel eens een presentatie gemaakt of een rapport geschreven met een boodschap die volgens ons van groot belang was voor de groep of organisatie waartoe we behoren. Maar bij het presenteren landde de boodschap niet. Collega's gingen gewoon door met hun werk. Zo'n ervaren interpreteren we als het falen van onze communicatie. We herschrijven het rapport, maken mooiere powerpoints met betere plaatjes. Maar dat maakt allemaal niet uit. Collega's reageren niet omdat zij niet het gevoel de-



SASKIA VAN DEN MUIJSENBERG: DE NATUUR IS MIJN INZIENS DE BESTE LEERMEESTER ALS HET OM VERANDERING GAAT

Saskia van den Muijsenberg is directeur en co-founder van biomimicryNL. Momenteel werkt ze aan het inbedden van biomimicry in het hoger onderwijs, is betrokken bij diverse innovatieprojecten in bedrijfsleven, overheid en burgerinitiatieven. Ze is bezig met promotieonderzoek met betrekking tot leren van de natuur in relatie tot organiseren in een circulaire economie.

len dat wat je zei van belang is. Zij hebben hun vrijheid uitgeoefend om niet verstoord te worden.

Als we snappen dat deze essentiële vrijheid om zelf te creëren gaande is in organisaties, kunnen we gedrag in een meer positief licht zien, en kunnen we gaan nadenken over hoe we mét deze enorme kracht kunnen werken in plaats

van het bestaan ervan te negeren en te moeten dealen met de consequenties.

Goede leiders begrijpen dat participatie noodzakelijk is. Want echte verandering komt van onderop. Het komt van gepassioneerde, ondernemende en soms gefrustreerde gewone mensen zoals jij en ik. In ons wezen zijn we allemaal leiders. ■