

SHIRINE MOERKERKEN

ROUWEN

Mijn zoontje staat huilend voor het raam. Hij is het er niet mee eens dat hij afscheid van me moet nemen. Dit is zijn nieuwe kinderopvang. We zijn verhuisd. Ik weet niet goed hoe ik hem gerust moet stellen: ik heb hem een knuffel gegeven en geef hem nu handkusjes; glimlach geruststellend en roep hem toe dat het goed komt; ik kom hem vanmiddag weer ophalen. We hebben uitgebreid afscheid genomen bij de oude kinderopvang: met zwaaiende handjes, cadeautjes en bijpassende rituelen. Wat ik alleen ben vergeten, is wat ik bestuurders en directeuren ook vertel: 'Na afscheid komt een periode van rouw. Het nieuwe wordt niet zomaar omarmd. Het oude wordt nog een tijdje gemist.'

Wat ik meer en meer ontdek als interventiekundige, is dat we in organisaties weinig taal hebben voor die momenten van afscheid en die periodes van rouw. Sterker nog, vaak is het besef er niet dat veranderen en rouw samen gaan.

In een onderwijsorganisatie waar ik nu adviseer, bestaat het directieteam sinds kort voor de ene helft uit zittende directeuren en voor de andere helft uit nieuwe. In de eerste bijeenkomst die ik bijwoonde, viel mij op dat het gesprek alleen ging over hoe de nieuwe organisatie zou worden. Het sinds Wouter Hart veel gebezigde zinnetje werd overigens wel steeds uitgesproken: 'We willen terug naar de bedoeling.' Niet voor niets staat er in die zin het woord 'terug'. Veranderen vraagt niet alleen om vooruitkijken, maar juist ook om terugkijken. Wat gaan we missen? En wat verleidt ons dus om weer terug te stappen in oude patronen, omdat we het zo missen? Misschien vinden we 'de bedoeling' erg mooi, maar missen we dan bijvoorbeeld dat we als professionals onze eigen gang mogen gaan, zonder door collega-professionals te worden aangesproken op wat we doen.

In sommige Afrikaanse landen drinkt men bij de begrafenis een laatste glas met de overledene door de eerste slok in de kist te gieten. De overledene wordt daarna herinnerd, gemist en geëerd door bij ieder bezoek aan de familie de eerste slok uit het glas op de grond te gieten. Het rouwen gaat, kortom, verder en houdt niet op als de kist wordt dichtgespijkerd en de grond in gaat. In het directieteam stelde ik dan ook die vraag aan de zittende directeuren: 'De toekomst die jullie schetsen ziet er mooi en aansprekend uit, maar wat gaan jullie missen uit het verleden?' De nieuwe directeuren vroeg ik aandachtig te luisteren en samen rituelen te bedenken om het oude te eren en de collega's te helpen om te rouwen. Daarmee gaf ik het 'mogen missen van het oude' een plek. Het lukt de zittende directeuren nu bijzonder goed om, terwijl ze het oude missen, niet steeds in oude patronen te stappen.

Maar ja, hoe help je je zoontje van twee het oude te mogen missen? Als ik hem vanmiddag ophaal, zal ik hem nog eens foto's laten zien van zijn oude leidsters. Wie weet voelt hij dan dat hij het oude niet hoeft te vergeten en mag missen, terwijl hij spelenderwijs het nieuwe ontdekt.

Veranderen
vraagt niet
alleen om
vooruitkijken,
maar ook om
terugkijken



PROFIEL

Shirine Moerkerken is interventiekundige. Ze helpt bestuurders, directeuren, managers en medewerkers bij het veranderen van de wijze waarop zij antwoorden geven op maatschappelijke vraagstukken. In 2008 richtte zij Strange I Strategy and Change op, een netwerk van interventiekundigen en kunstenaars die het bestaande denken binnen organisaties veranderen op een methodisch verantwoorde en voor betrokkenen respectvolle en veilige manier.

In 2015 verscheen haar boek *Hoe ik verander*. Zijzelf zegt daarover: 'Het mooiste dat bereikt kan worden, is dat mensen in organisaties 'blijvend zoekende' zijn. Alerte organisaties blijven nieuwsgierig, onderzoekend en staan open voor alternatieven.'

Over hoe je steeds opnieuw alert blijft, schrijft zij op deze plek.