

# **De kracht en de onmacht van de informele projectorganisatie (binnen de Financiëlekolom)**

## **HET BELANG VAN PROJECTEN**

Projecten worden steeds belangrijker. Het inrichten van informatiesystemen, kostenbesparing, Sox, IFRS, Solvency II, Basel, I, II en III. Allemaal projecten.

De slagkracht van een organisatie hangt af van het vermogen om succesvol projecten uit te voeren. Projecten hebben tot doel veranderingen te weeg te brengen. Na het realiseren van het resultaat houden ze op te bestaan. Projecten zijn steeds meer een alledaags verschijnsel.

## **PROJECTEN EEN MAKKIE?**

Binnen de financiële kolom zien we steeds meer projecten. Er zijn vele invloeden op de financiële kolom die maken dat veranderingen nodig zijn. De besturing en beheersing van de verschillende processen is aan verandering onderhevig. Als voorbeeld de invoering van Basel III bij de banken. Andere informatie is nodig uit de verschillende bronssystemen om tot de juiste wegingen te komen en deze als zodanig te kunnen rapporteren. Dit informatieproces vraagt weer een andere sturing dan het informatieproces voor Basel II.

Nieuwe technieken en tools komen beschikbaar. Waar voorheen direct werd gerapporteerd uit de consolidatiesystemen gebeurt dat nu via informatiekubussen en/of datawarehouses.

Organisaties fuseren, splitsen zich af en ook de continue verandering in de wet- en regelgeving staat hoog genoteerd in projectenland.

Kortom, er is in de afgelopen jaren op projectgebied van alles gebeurd in de financiële kolom. Is met al die ervaringen het uitvoeren van een project een makkie geworden? Helaas nog niet. Sterker nog, er is nog een lange weg te gaan.

## **DE LANGE WEG**

In de afgelopen jaren zijn er verschillende methodes ontwikkeld die tot doel hebben om veranderresultaten zichtbaar te maken. Dat is een goede stap voorwaarts, maar niet genoeg. Niet alles is namelijk direct zichtbaar en in resultaat om te zetten.

Bij de meeste projecten is er veel aandacht voor de formele aspecten van de organisatie. We negeren echter de informele organisatie. Dit geldt met name binnen de financiële discipline, want afkomst laat zich niet verloochenen. Financieel geschoolde mensen zijn nu eenmaal meer gericht op de zichtbare en meetbare formele organisatie dan op de vaak ondoorzichtige en chaotische informele organisatie. Dat is jammer, want deze houding is beperkend voor het soort leiderschap dat nodig is om de informele organisatie in je voordeel te laten werken.

In dit artikel wordt eerst in het kort ingegaan op de structuur van de projectorganisatie. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de formele en de informele (project-) organisatie. Vervolgens gaan we dieper in op de informele projectorganisatie en onderbouwen waarom leiderschap zo belangrijk is. We maken het ook concreet. In een aantal voorbeelden laten we zien in welke mate de informele projectorganisatie te beïnvloeden is.

## **GESCHIEDENIS**

Tot twintig jaar geleden waren projecten vaak technisch van aard. De opkomst van de informatisering heeft een enorme impuls gegeven aan het aantal en soort van projecten die worden uitgevoerd. Binnen de IT is de vaardigheid om projecten te doen enorm toegenomen. In de afgelopen jaren zijn ervaringen verzameld, opgeschreven en zijn er standaarden ontwikkeld. Hierdoor kwam het primaat om projecten te doen bij de IT organisatie te liggen. 'De macht van IT' is een veel gehoord statement en wordt binnen veel organisaties geaccepteerd. Ieder zichzelf respecterende organisatie deed en doet aan IT-projecten.

## **De kracht en de onmacht van de informele projectorganisatie (binnen de Financiëlekolom)**

Gelukkig zien we in de afgelopen jaren een beter evenwicht tussen IT en de (interne) klant. Een project dient immers de klant en niet IT. Het draait niet zozeer om de technische component, maar veel meer om hoe de klant er mee is gediend. Het gaat allereerst om de toegevoegde waarde en als afgeleide daarvan de procesinrichting. Daarna pas om de technische realisatie. Zodra als dat de insteek is ontstaat een geheel van mensen, processen en informatieverwerkende systemen die met elkaar een verandering tot stand brengen.

### **FORMELE ORGANISATIE**

Zonder structuur geen succesvol project. Er zijn veel verschillende methoden voor het uitvoeren van programma's en projecten. Wie kent ze niet? DSDM, PRINCE II, zijn de bekendste, maar er zijn er veel meer. Ze hebben gemeen dat het begint met een idee, waarna dit idee gevolgd wordt door een onderzoeksfase. De uitkomsten van de onderzoeksfase worden vertaald naar activiteiten en aan de activiteiten worden mensen, kosten en deadlines verbonden. Vervolgens worden afspraken gemaakt over verantwoordelijkheden en rapportages en de projectstructuur is klaar.

Afhankelijk van de gehanteerde projecten methodiek worden voor deze elementen verschillende namen gebruikt maar in essentie komt het op hetzelfde neer.

Zonder een heldere structuur zal een project nimmer tot een goed einde komen.

*Neem als voorbeeld een programma waarbij de accountingprocessen van twee banken na een fusie worden geïntegreerd. Het begint met het idee eenmalige vastlegging van gegevens bij de bron. Vervolgens wordt de houtschoolschets gemaakt, dat aangeeft wanneer de integratie klaar is, wat er in hoofdlijnen gedaan moet worden en hoe de processen op hoog niveau er uit gaan zien. Daaruit volgt het transitieplan dat aangeeft hoe van 'A' naar 'B' te migreren en wat daarvoor nodig is. Op basis daarvan maakt de programmamanager de opdrachtbrief waarin de projecten staan genoemd en de resultaten die ieder project gaat opleveren, alsmede de programmastructuur (governance) om dit te bereiken. En dan natuurlijk voor ieder project de projectbrief, het Project Initiation Document (PID). Vaak wordt de PID nog voorafgegaan door een uitgebreid vooronderzoek. In de PID wordt uitgebreid aandacht besteedt aan onder andere het doel van het project, de scope, context, mijlpalen, deliverables, tijdsplanning, resources, testing, risico's en controls.*

De formele organisatie is de optelsom van de structuur. Dit is zichtbaar voor alle betrokkenen. Iedere projectmedewerker weet wat er van hem of haar wordt verwacht. De procedures zorgen ervoor dat er regelmatig overleg wordt gepleegd. De projectleider bewaakt de samenhang tussen activiteiten. Bij afwijkingen worden reparatievoorstellen gedaan. De stuurgroep bewaakt het vastgestelde beleid. Indien er belangrijke zaken zijn wordt dat naar een hoger niveau geëscaleerd. Voor ieder probleem is er een oplossing.

### **INFORMELE ORGANISATIE**

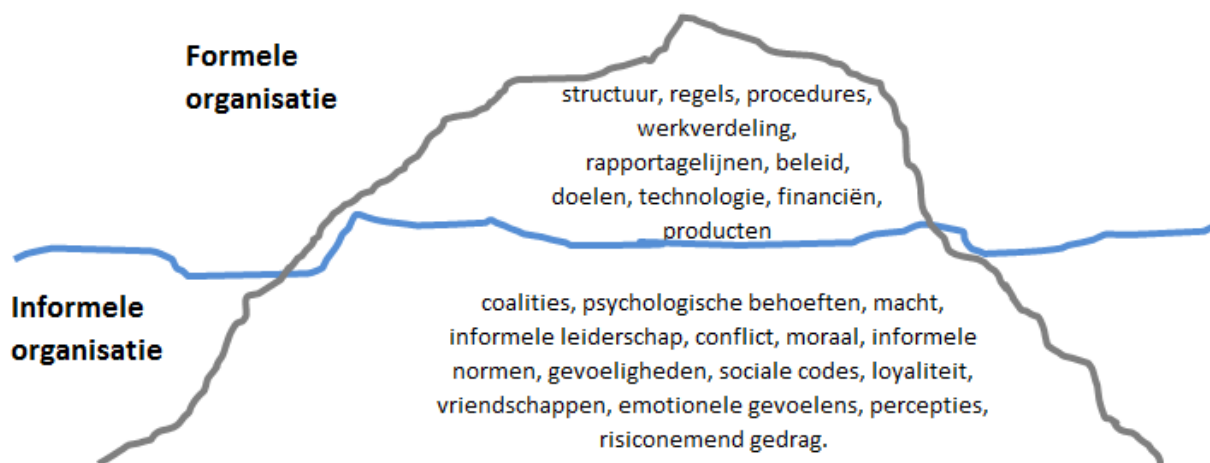
Hoe komt het dan toch dat zoveel projecten toch moeizaam verlopen? Dat ze niet het gewenste resultaten leveren? Vaak veel duurder uitvallen dan gedacht? Dat tijdslijnen langer duren en dat veel projecten zelfs vroegtijdig worden afgebroken?

Een antwoord hierop is dat een structuur niet alles zichtbaar maakt. En het zijn juist de onzichtbare factoren die dan het succes van een project bepalen.

Deze onzichtbare factoren spelen een rol in de informele organisatie. Het onderscheid tussen de formele- en informele organisatie word vaak duidelijk gemaakt door de metafoor van de ijsberg. Boven water ligt de zichtbare top. Dat is echter maar een heel klein deel van de echte ijsberg. Het grootste deel van de ijsberg ligt onder water. De formele organisatie is de top van de ijsberg. Onder water ligt de onzichtbare informele organisatie.

Schema 1 geeft dit weer.

## De kracht en de onmacht van de informele projectorganisatie (binnen de Financiëlekolom)



De formele organisatie is helder. De informele organisatie is minder transparant. Waarom werkt een projectmedewerker mee in een project? Omdat hij dat moet van zijn leidinggevende, of heeft hij zich vrijwillig opgegeven? En wat vindt de medewerker van het project? Is hij bang z'n baan te verliezen, of juist blij dat er eindelijk verbeteringen worden gerealiseerd?

Het gaat hierbij om de onderliggende opvattingen van mensen. Onderliggende opvattingen maken dat de ene persoon in dezelfde situatie heel anders kan reageren dan de andere persoon. Als er in een project voor dit soort zaken geen aandacht is dan leidt dat vaak tot ongewenste effecten. En helaas, heel vaak is hiervoor onvoldoende aandacht.

Alle personen die bij een project betrokken zijn creëren een fijnmazig web van onderhuidse opvattingen en drijfveren die elkaar wederzijds beïnvloeden. Rechtlijnigheid van oorzaak en gevolg bestaat hier niet, het gaat om patronen tussen mensen. Als deze patronen het projectresultaat blokkeren ontstaan er problemen.

Als dat gebeurd is succes alleen nog maar mogelijk al we de bereidheid hebben om deze patronen te ontrafelen. Daarna kunnen we ze ombuigen in de richting die belangrijk is voor het project.

De kracht van de informele organisatie wordt nog vaak onderschat. In het onderzoek van Indora Informatisering naar de 100 belangrijkste succesfactoren van projecten komt geen enkel element uit de informele organisatie voor.

Indora noemt als vijf belangrijkste succesfactoren:

- De betrokkenheid van de opdrachtgever
- Het benoemen van een stuurgroep
- Een duidelijke opdrachtformulering
- Een goed vooronderzoek
- Gedetailleerde requirements.

### Voorbeeld Bank: de (on)macht van de informele organisatie

Een groot aantal accountingsystemen bij de bank worden geconverteerd naar een nieuwe omgeving. Al jaren is hierover gesproken, maar nu is het zover het besluit is genomen om te integreren naar één systeem. Er is ontzettend veel legacy, veel workarounds in excel en andere pakketten die niet door IT worden beheerd, kennis is versnipperd en staat niets op papier.

## De kracht en de onmacht van de informele projectorganisatie (binnen de Financiëlekolom)

*Als gevolg van veranderingen in- en externe wet en regelgeving worden er tegelijkertijd veranderingen doorgevoerd in de rapportagetemplates waardoor het rekeningschema sterk verandert. Kortom: een complex en risicovol programma. In de beginfase is er nog geen opdrachtgever benoemd. Wel zijn er diverse projectmedewerkers al aan boord die druk bezig zijn met hun vooronderzoek en het plan van aanpak. Er is één projectmanager die de informele leiding op zich neemt. Hij hamert er voortdurend op dat de mensen meer moeten samenwerken. Nadat de opdrachtgever is benoemd blijkt dat de projectmanager moeilijk zijn informele rol op kan geven. De man gebruikt de term samenwerken maar duldt geen tegenspraak. Naar mate het project vordert verergert dit gedrag. De projectmanager bemoeit zich met vrijwel alle details. Slaat oorlogszuchtige taal uit: als je niet voor hem bent, dan ben je per definitie tegen hem. In de organisatie leidt dit tot grote apathie. Niemand durft de projectmanager tegen te spreken. Niemand durft meer een initiatief te nemen. Het werk komt bijna stil te liggen. Alleen de projectmanager gaat er nog tegenaan, die werkt bijna 80 uur per week. Zonder veel te bereiken. Zo gaat veel energie verloren. Dit is een voorbeeld van de onmacht van de informele projectorganisatie.*

Slechts tien keer (en met veel moeite bij elkaar verzameld) worden elementen van de informele organisatie genoemd. Het gaat dan om zaken als de kwaliteit van de mensen, goed communiceren, goed kunnen omgaan met weerstanden en conflicten direct oppakken.

### INFORMELE ORGANISATIE ZICHTBAAR MAKEN

Het onderzoek van Infora laat ook een ander probleem zien. De elementen van de informele organisatie die worden genoemd zijn slechts containerbegrippen. Je kunt er niet zoveel mee om de informele organisatie te begrijpen.

Wat voor de één een schoolvoorbeeld van goed communiceren is voor een ander onbegrijpelijk. Kwaliteit voor de ene medewerker is iets heel anders dan kwaliteit voor de andere medewerker. Hier spelen de al eerder genoemde onderliggende opvattingen. Iemand die een onderliggende opvatting heeft als: ‘Als ik een foutje maak, dan deug ik niet’ zal elke klus perfect willen doen. En niet erg opschieten. En de medewerker die een onderliggende opvatting heeft als: ‘Ik moet wel opschieten, anders komt ik niet aan mijn andere dingen toe’ krijgt meer af. Maar is tevreden met een stukje minder perfectie per klus. Beide personen komen tot een andere invulling van kwaliteit. Als hier onvoldoende aandacht aan wordt besteedt gaat het project er ongetwijfeld veel last van krijgen. Zo ontstaat er miscommunicatie dat kan leiden tot irritaties. En als we daar niet goed mee omgaan ontstaat weerstand, of zelfs nog erger.

De informele organisatie dient voldoende in balans te zijn om tot een succesvol projectresultaat te komen. Hoe krijgen we beter zicht op de informele organisatie?

Er zijn verschillende methodes om de informele organisatie in kaart te brengen. Het belangrijkste is niet de methode, de kracht zit in de wijze waarop deze wordt toegepast. Een voorbeeld van een methode is Spiral Dynamics. Het uitgangspunt van deze methode is dat ieder mens een set aan voorkeursgedragingen heeft, drijfveren genoemd. Door een internetttest worden er een zestal voorkeursgedragingen gemeten. Deze hebben allemaal een kleur. Elke kleur heeft een kracht en een zwakte:

### ZES VOORKEURSTIJLEN

**INSPIRATOR.** Stuurt door het schetsen van een visie en concepten. Ziet zaken in breed perspectief en langere termijn. Besluit rationeel en uiteindelijk alleen. Is tolerant naar de wijze waarop dingen gedaan worden (niet geïnteresseerd in het HOE).  
Kracht: strategisch en delegerend  
Zwakte: theoretisch, weinig oog voor de dagelijkse problemen

**REGELAAR.** Creëert orde en zekerheid. Vraagt loyaliteit en geeft het goede voorbeeld. Besluit volgens vaste procedures. Stuurt op HOE en houdt tijdslijnen goed in de gaten.  
Kracht: betrouwbaar en voorspelbaar, stuurt goed op stappen in het proces, degelijkheid en stabiliteit.  
Zwakte: weinig ondernemend en flexibel, kan formeel overkomen,

## De kracht en de onmacht van de informele projectorganisatie (binnen de Financiëlekolom)

niet gericht op de langere termijn

**GROEPSLEIDER.** Veel gevoel voor onderlinge verhoudingen en individuele emoties. Stuurt via het persoonlijke netwerk. Wil harmonie in de groep. Besluit consultatief.  
Kracht: creëert onderlinge band en open atmosfeer, heeft oog voor de zwakkere medewerkers  
Zwakte: moeite met autoritair besluiten, kiest tempo van de traagste, neigt tot rondpraten met de groep

**ONDERNEMER.** Heeft doelen scherp voor ogen en alleen het resultaat telt. Wil uitblinken. Denkt dat willen belangrijker is dan kunnen. Besluitvormingsmethode hangt af van de situatie.  
Kracht: gedreven, hoge resultaatgerichtheid  
Zwakte: moeite met regels en met delen van succes, weinig consideratie met zwakkere medewerkers

**MACHT GEORIËNTEERDE LEIDER.** Gebruikt macht en is scherp gericht op het eigen domein. Behoudt een stevige machtsafstand. Zal de eigen kring beschermen, maar laat medewerkers ook in onzekerheid. Beslist alleen.  
Kracht: snelheid, vastberadenheid, besluitvaardigheid, communiceert op een directe manier  
Zwakte: argwanend, vervreemdt mensen van zich, kan impulsief reageren en is daardoor wat onvoorspelbaar

**GOEROE, HOGEPRIESTER.** Wordt door medewerkers als hoogste autoriteit gezien. Ziet zichzelf als verantwoordelijk voor het behoud van tradities en de eer van de organisatie.  
Kracht: creëert groot commitment  
Zwakte: weinig zelfkritisch, veroorzaakt groups think

Een kracht van de kleurenmethode is dat er niet sprake is van goed of fout, want iedere kleur heeft een krachtige en een zwakke kant. Ook kunnen profielen worden opgesteld voor het team, de afdeling en de organisatie.

Tot nu toe is het makkelijk. We praten over elkaars kleuren, zijn van binnen toch wel trots dat we zo'n mooi patroon hebben. Maar om echt beweging te maken in een project moeten we aan de slag, aan de slag met onszelf. En daar moeten we bij worden geholpen en dit vraagt vaak leiderschap.

Zie onderstaand voorbeeld over de wisseling van een projectmanager bij een verzekeraar. De eerste projectmanager was Blauw (structuur en orde). In het projectteam ging ieder voor zich. Dat kwam omdat dit Oranje was (gericht op eigen succes). Een nieuwe projectmanager zag dit en zorgde voor Groene samenwerking.

### Voorbeeld verzekeraar (de kracht van de informele organisatie)

Het programma Fast Close heeft als doelstelling de tijdslijnen van de afsluiting te halveren. Van het huidige afsluitingsproces is er een procesoverzicht met de tijdslijnen opgesteld. Het afsluitingsproces loopt dwars door de verschillende afdelingen. De organisatiestructuur staat niet ter discussie. Er dient negen werkdagen tijdswinst gerealiseerd te worden.

Allereerst is gekeken wat preclose tot de mogelijkheden behoort en dit wordt gezien als een quick win. Hier wordt redelijk makkelijk uitgekomen, omdat de medewerkers voor een groot gedeelte hun huidige werkzaamheden blijven doen op dezelfde manier, alleen eerder in de tijd.

Vervolgens dient er nog 6 dagen gerealiseerd te worden en nu wordt het spannend. Wie gaat namelijk hoeveel sneller afsluiten. Het lijkt alsof de afdelingen/organisatieonderdelen met de Oranje grootste mond de meeste tijd houden om af te sluiten. Verdere versnelling is alleen te realiseren door betere samenwerking. In de Oranje organisatie gaat iedereen echter voor eigen succes.

De Blauwe projectmanager let alleen op structuur en is voortdurend bezig om het doelproces uit te tekenen. Niemand wil echter daaraan meewerken. Gefrustreerd over het gebrek aan orde vertrekt de projectmanager.

Er wordt een nieuwe projectmanager aangesteld. Op basis van een analyse met Spiral Dynamics besluit de opdrachtgever dat er een Groene projectmanager aangesteld gaat worden.

Hier gaat namelijk niet om meer structuur, maar om het gedrag. Wat vinden mensen belangrijk, waar zijn ze huiverig voor, hoeveel zekerheid willen ze en dat ten koste van de ander.

De Groene projectmanager kiest na een korte inwerkperiode voor de gedragsinsteek. Hij is nieuwsgierig naar de samenwerkingsgezindheid van de projectmanagers en de mate waarvoor ze instaan voor een gezamenlijk en individueel resultaat. Iedere projectmanager doet een test, er worden in een maand tijd verschillende sessie georganiseerd die niets te maken hebben met de structuur, maar met samenwerken.

Daarnaast voert de projectmanager met iedere projectmanager diverse persoonlijke gesprekken en daarin wordt verder ingegaan op de bereidheid van de medewerkers om het gezamenlijke resultaat neer te zetten. In eerste instantie wordt dit wat vreemd gevonden en de meeste medewerkers zijn wat terughoudend. Langzaam maar zeker worden de voordelen van samenwerken gezien. Er is ruimte voor het eigen standpunt en daarmee ontstaat ook ruimte voor het gezamenlijke standpunt. Belangrijk onderdeel van het opzoeken hierbij was luisteren naar elkaar en echt begrijpen. Daarna was er voor de medewerkers ruimte om de Oranje eigen doelen na te streven. Bij de verzekeraar was dat de sleutel tot het succes. Spiral Dynamics heeft dit proces ondersteunt.

## De kracht en de onmacht van de informele projectorganisatie (binnen de Financiëlekolom)

*Een ander voorbeeld hoe kleuren kunnen helpen betreft de manager van een projectorganisatie die verantwoordelijk is voor 100 projectmanagers en – medewerkers.*

*De manager wordt door de medewerkers gezien als afstandelijk, ongeïnteresseerd en arrogant. Als ze een vraag stellen krijgen ze nooit antwoord, als ze stukken toesturen krijgen ze nooit de stukken terug. En hij is altijd maar in gesprek met andere mensen en partijen en horen er nooit iets over terug. De motivatie is in de afgelopen twee jaar sterk afgenomen en besluiten blijven uit. Het lijkt wel of alles kan en mag, of is het juist dat niet meer kan en mag?*

*De werkelijkheid is dat de manager ontzettend druk is, hij denkt dat de medewerkers dit wel begrijpen en ze zelf zo professioneel zijn om hun eigen problemen op te lossen.*

*De medewerkers zijn sterk groen (samenwerken) en minder resultaatgericht (oranje). Ze vinden het prettig als voor hun een besluit wordt genomen.*

*De manager zelf is sterk resultaatgericht, maar het ontbeert hem bijna aan groen. Hij is echter wel aanspreekbaar op de resultaten, omdat rood (de baas zijn en ruzie maken) hem ook ontbeert. Als de medewerkers hiervan op de hoogte zijn, kunnen ze hun kleur groen aanspreken om hierover in gesprek te gaan met de manager. Op dat moment is hij ontvankelijk voor de hulpvraag, omdat hij niet wordt geblokkeerd door rood en graag resultaat wil bereiken.*

Om de informele organisatie een project te laten versterken vraagt om leiderschap.

Leiderschap betekent de koers zien en uitzetten die doorslaggevend is voor het succes van het project. Vaak stuit dit op weerstand.

Leiderschap betekent rekening houden met de eisen die de informele organisatie stelt. Deze bespreekbaar maken vraagt om moed en risico nemen. Juist het nemen van risico is niet een van de sterke kanten van de Finance Discipline.

Leiderschap komt met de jaren. Het is een proces waarbij je gaat inzien dat achterliggende overtuiging zijn ingebakken in het mens. We kunnen ze niet wegnemen. Maar als we er ons bewust van zijn het wel kunnen minimaliseren.

Daarmee ontstaat ruimte voor de leider en voor de ander. Je gaat anders kijken, stelt vragen, luistert en je hebt een visie. Hierbij hoort dat je je zekerheden loslaat. Dit is voor financiële mensen vaak moeilijk. Wij houden ervan om in control te zijn, van voorspelbare werkzaamheden en niet teveel veranderingen. Er is nog een lange weg te gaan!

Hoe doe je dat dan, zekerheden loslaten. Hieronder een voorbeeld ter verduidelijking.

Op de afdeling accounting bij een grote verzekeraar werkt al meer dan vijftientig jaar Jan en hij is senior medewerker. Jan heeft de afgelopen tien jaar drie fusies en overnames meegemaakt. Op de afdeling accounting zijn de verschillende systemen van deze fusies en overnames naast elkaar blijven bestaan. Jan is de specialist op een van deze systemen en niemand weet zoveel van het systeem als hij, sterker nog hij is de enige persoon die met het systeem kan werken. Als een directeur, manager of controller hierover iets wil weten gaan zij rechtstreeks naar Jan toe. Jan gaat over vijf jaar met pensioen en vindt deze manier van werken prettig. Hij overziet zijn werk, kan vragen direct en goed beantwoorden en hij hoeft niet bang te zijn dat andere medewerkers op zijn stoel gaan zitten. Hij wordt zeer gewaardeerd. Dat is de zekerheid van Jan. De manager van Jan wil een project opstarten om de aanwezige accountingsystemen te integreren en migreren naar een nieuw systeem. Er is voldoende budget aanwezig en Jan krijgt als de specialist van het oude bestaande systeem een belangrijke rol in het project. Zonder de kennis van Jan gaat het niet lukken.

Jan ziet dit niet zitten, want het werkt zo toch prima, zo geeft hij aan. De echte reden is dat Jan de onzekerheid die na de integratie gaat ontstaan niet onder ogen wil zien. Wat gebeurt er dan met hem? Hoe gaat zijn werk er uit zien en is hij nog wel nodig?

Jan begrijpt heel goed waarom er een nieuw systeem gaat komen en vindt dit ook logisch. Dat is echter rationeel. Gevoelsmatig overkomt hem een ramp en die wil hij niet onder ogen zien, laat staan de gevolgen dragen. De manager van Jan komt er niet met Jan uit en vraagt aan Jan of hij bereid is hierover een gesprek aan te gaan met een externe coach. Jan gaat morrend

## **De kracht en de onmacht van de informele projectorganisatie (binnen de Financiëlekolom)**

akkoord, want hij heeft zich al genoeg verzet. Zijn verwachting is dat het gesprek met de coach niet al te veel gaat opleveren.

In het gesprek met de coach komt hij er tot zijn verbazing achter dat de coach ook een financiële achtergrond heeft. De coach is in Jan geïnteresseerd en ook in zijn werk. Hij stelt precies de vragen die Jan belangrijk vindt en waarop hij graag een antwoord geeft. Het lijkt wel alsof de coach ook vindt dat alles bij het oude laten de beste oplossing is. Jan voelt zich op zijn gemak en heeft vertrouwen in de situatie en de coach. Eindelijk wordt hij begrepen. Op een bepaald moment in het gesprek vraagt de coach aan Jan of mensen hem wel eens vertellen wat ze van Jan vinden. Jan vertelt dat hij regelmatig terugkrijgt dat ze blij zijn met de antwoorden die hij geeft. De coach vraagt door en vraagt of zijn directe collega's wel eens hun mening geven. Jan is direct geraakt. Zijn collega's praten al jaren niet meer met hem en hij niet met hun. Eigenlijk zit dit Jan erg dwars en hij geeft zijn collega's daarvan de schuld. De coach vraagt door en vraagt of Jan zich ook wel eens heeft afgevraagd wat zijn aandeel hierin zou kunnen zijn. Eigenlijk niet geeft hij schoorvoetend toe. Jan voelt spanning en begint langzaam door te krijgen dat het eigenlijk over hemzelf gaat, over het gedrag dat hij vertoont en de effecten die hij daarmee bij zijn collega's tot stand brengt. Hij schermt al jaren zijn werk af en is steeds eenzamer geworden. De coach gaat met hem hierop door en ze bereiken een punt dat Jan aangeeft dat hij doodongelukkig is met de situatie en hij wil dit niet meer. Ze bereiken een punt is het gesprek dat Jan voor het eerst voelt dat alleen hij hierin een stap kan nemen. Jan is zich bewust geworden en ziet nu niet alleen zijn schijnwinst (hij is de specialist van het accountingsysteem en verwerft hiermee de status van onmisbaar), maar ook het echte verlies dat mensen geen contact meer met hem willen. Deze bewustwording zorgt er bij Jan voor dat hij aan zijn gedrag wil gaan werken. Dit is de eerste en daarmee ook de allerbelangrijkste stap van het loslaten van de zekerheden en een nieuwe weg inslaan.

M. Schomakers  
Zeist, februari 2011