



Over de veranderparadox en wat die betekent voor de rol van de veranderaar.

Verander door te zijn wie je bent!

Ieder Zijn Vak Verandering komt niet voort uit een dwingende, door jezelf of een ander ondernomen poging tot veranderen. Verandering lukt, aldus Jan Piet van Deene, alleen als we ons verhouden tot de realiteit van het moment. We moeten, zo betoogt hij, de censuur van de perfectie voorbij. Een praktijktheorie over de veranderparadox en de gevolgen daarvan voor ontwikkelaars en veranderkundigen.

We vliegen naar de maan, we klonen schapen, transplanteren hart en andere organen en teleconfereren. De plastische chirurg houdt ons eeuwig jong en helpt ons te voldoen aan het schoonheidsideaal van dit moment. We creëren een perfecte wereld. Maar kunnen we nog wel omgaan met zaken die nooit perfect worden? Leven we niet te veel in de mythe dat we de wereld perfect kunnen maken? In het verandervak leven we in mijn ogen ook (te) vaak in de illusie dat we ooit verlost zijn van spanningen in het werk: klachten van klanten of strijdige eisen als je van meerdere partijen afhankelijk bent. We problematiseren dit soort spanningsvelden vanuit de illusie dat we ze ooit kunnen oplossen en richten ons vervolgens op de middelen om in een perfecte wereld te belanden. Onbewust denken we blijkbaar veranderingen in gang te kunnen zetten zonder ons tot deze lastige realiteit te hoeven verhouden. In dit artikel bepleit ik op basis van twee cases en reflectie daarop dat veranderingen alleen tot stand komen als we ons vertrekpunt nemen in waar we zijn.

Zijn wie je bent: een voorbeeld

Een klein adviesbureau met twaalf ambitieuze, intelligente professionals heeft slechte ervaringen met het collectieve overleg. Telkens als alle professionals bij elkaar komen ontstaat een onveilige sfeer, waarin – zonder dat iemand dat wil – slachtoffers gemaakt worden. De betrokkenen vragen ons te helpen het probleem op te lossen.

Op een gegeven moment, tijdens een tweedaagse, zijn Willem en Theo in gesprek. Willem, een ervaren senior, voelt Theo, die pas één jaar bij het bureau werkt, aan de tand over zijn optreden in een lastig project. De discussie verloopt in een grimmige sfeer. Willem onderwerpt Theo en enkele anderen aan een soort kruisverhoor. De ondertoon daarvan is 'hoe kan je dit nu gedaan hebben; als je onderdeel van ons bureau wilt uitmaken, moet je toch beter weten!' Theo's laatste zelfvertrouwen is zichtbaar aan het verdwijnen. Op deze plek waren we – ook tijdens de conferentie – al vaker geweest.

Dan gebeurt er iets dat de dynamiek een volledig nieuwe wending geeft. Bernadette, één van de oprichters en 'éminence grise' van het bureau, vertelt haar collega's dat de casus van Theo haar herinnert aan een recente ervaring die ze zelf had met een klant. Hoe ze na een gesprek met die klant in haar auto had gezeten en zich onzeker, incapabel en alleen had gevoeld. Het is

enige tijd stil, maar dan lijkt het stoplicht voor de anderen wel op groen te springen om ervaringen van twijfel en daarbij horende, lastige emoties te onderkennen en erover uit te wisselen. Het lijkt wel alsof de groepsleden deze ervaringen tot dan toe hadden onderdrukt. Harrie vertelt wat de indringende ervaring van Bernadette bij hem oproept, wat weer tot verdere associaties bij anderen leidt. Iedereen is betrokken. En iedereen doet, met alle anderen, een geheel nieuwe ervaring op.

Omdat we voldoende tijd hadden bleek het mogelijk uitvoerig terug te kijken op deze gezamenlijke ervaring en die te vergelijken met gedachtewisselingen waarin het creëren van een zondebok juist centraal gestaan had. Al pratend ontstond de hypothese dat dit patroon – samen zoeken naar een zondebok – wel eens te maken kon hebben met een gebrekkig vermogen van de groep om bestaande twijfels en gevoelens van incompetentie toe te laten en in te brengen in een gesprek op de plek waar ze ontstaan. Een lastige project-situatie zoals die van Theo bracht iedereen in contact met eigen twijfels en gevoelens van incompetentie. Over het algemeen leek men eerder geneigd die te bestrijden in plaats van ze te onderzoeken. In de geschetste situatie gebeurde dat aanvankelijk door de eigen gevoelens van twijfel op Theo te projecteren en die bij hem te bestrijden. En dat leidde dan weliswaar tot een onaangename sfeer, maar kwam ook tegemoet aan de heimelijke wens om met bestaande gevoelens van twijfel in contact te komen, zonder die bij zichzelf te hoeven onderkennen.

Als vorm van weerstandsgedrag is het zondebokfenomeen een signaal dat men gevoelens die in een situatie worden opgeroepen onderdrukt. De negatieve kant daarvan is dat we ons daardoor niet tot deze situatie kunnen verhouden; we kunnen niet zijn wie we feitelijk zijn en blokkeren daarmee verdere ontwikkeling. Het goede nieuws is dat we die situatie kunnen benutten als bron van kennis over onbewuste gevoelens die in de groep leven. Hier betrof dat gelijktijdig een angst en een verlangen om twijfels aan eigen competentie te onderkennen. Zowel in contact met klanten als in het collectief overleg.

Toen we het geconstateerde tekort aan durf om 'het-even-niet-weten' te tolereren ook nog in verband brachten met een lang gekoesterde, strategische wens, groeide de motivatie om dit zelfinzicht in nieuw handelen om te zetten. Jaren geleden namelijk ontstond het bureau als implementator van automatiseringssystemen. Daar

was in het huidige werkpakket niet veel meer van te herkennen, omdat men zich in de loop van de jaren ontwikkeld had van een partij die oplossingen aandraagt naar een partij die het voortraject van bijvoorbeeld automatiseringsprojecten begeleidt. Er was onvrede over de mate waarin klanten het bureau accepteerden als partij waarbij je terecht kunt om *fuzzy problems* te onderzoeken. Dat dit wel eens te maken zou kunnen hebben met het tekort aan vermogen om de spanning van 'het-even-niet-weten' te verdragen, was een belangrijk inzicht. Er kwamen gedragen afspraken over mentorschap bij alle substantiële projecten en over het instellen van regelmatige (interim-)evaluatiegesprekken met klanten.

Door een nieuwe, authentieke ervaring, het daaruit voortvloeiende inzicht en een aantal structurele afspraken zette het bureau een belangrijke stap in z'n verdere ontwikkeling.

Wat is de veranderparadox?

Hoe tegenstrijdig dat ook mag klinken: verandering voltrekt zich door te zijn wie we zijn en niet door pogingen te worden wie we niet zijn, maar wel graag zouden willen worden (Beisser). Verandering komt niet voort uit een dwingende, door jou of een ander ondernomen poging tot veranderen. Verandering vindt plaats als we volledig tot ons door laten dringen wie we op een zeker moment in een zekere context zijn, ofwel: welke gevoelens de situatie bij ons oproept. Alleen door die gevoelens te onderkennen kunnen we ons tot die situatie verhouden en er, indien gewenst, verandering in aanbrenge. We hebben, kortom, vaste grond onder de voeten nodig om te kunnen springen! Het klinkt misschien wat simpel, maar het is allesbehalve eenvoudig. Het vooronderstelt namelijk dat we in staat zijn ons beeld van wie we zouden moeten zijn, al is het maar tijdelijk, los te laten. Met andere woorden: te onderzoeken wie we zijn zonder vooraf te bepalen wat er gevonden moet worden. Een dergelijk onderzoek roept nogal wat spanning op, omdat het over het algemeen betekent dat we

Rummi zei hierover:

'Out beyond ideas of wrong doing and right doing there is a field

I will meet you there.'

Vaste grond dus om te kunnen springen, of, anders geformuleerd: we kunnen pas iets verlaten als we er geweest zijn. Dit klinkt als een open deur, maar staat tegelijk haaks op de praktijk van veel veranderpogingen.

Wat betekent deze paradox voor de veranderaar?

Of het nu gaat om een cliënt in een adviestraject of om een deelnemer in een trainingsprogramma: iedereen die om hulp vraagt moet omgaan met strijdige gevoelens. Aan de ene kant kan het zo niet langer en roept men niet voor niets hulp in. Er is dus een wens om te veranderen. Aan de andere kant is er een gezonde dosis menselijke scepsis en angst voor het ongewisse. Voor zover deze tegenstrijdige stemmen spanning veroorzaken probeert een cliënt daaraan te ontkomen. Een bekende manier om zich hiervan te ontdoen is de wens - dus die om te veranderen én tegelijkertijd niet te veranderen - te splitsen en de stem van de verandering op de veranderaar te projecteren. Waar wordt hij anders voor betaald? Op die manier is de cliënt bevrijd van de spanning in zichzelf: een spanning die vervolgens manifest wordt in de relatie die hij heeft met de veranderaar.

Het gevolg is dat de veranderaar om moet gaan met een cliënt die hem vraagt te veranderen, maar die ondertussen zelf gestuurd wordt door de wens om niet te veranderen en dus zelf geen verantwoordelijkheid voor de verandering op zich neemt. Eigenlijk zegt de cliënt: 'Verander de situatie' (of zelfs: 'Verander mij') 'zonder dat ik iets hoeft te doen.' Het klinkt weinig aantrekkelijk om veel tijd en energie te steken in een dergelijke onderneming. Anderzijds geldt dat het gedrag van

'Veranderaars moeten vaak omgaan met cliënten die zelf geen verantwoordelijkheid voor de verandering nemen'

iets moeten toelaten wat we wel kennen maar nog niet kunnen verwoorden ('the unthought known', Bollas). Dat we deze confrontatie bij voorkeur uit de weg gaan maakt gesprekken vaak erg normatief: we verwarren dan wie we zijn met wie we graag zouden willen zijn. Er is een grote mate van veiligheid en moed nodig om in een groep met elkaar te delen hoe we onszelf op dat moment ervaren - te delen wat er op dat moment, voorbij de censuur van perfectie, in ons omgaat.

de cliënt nauwelijks consistent kan: zou die dit gedrag niet vertonen dan zou hij helemaal geen hulpvraag hebben, omdat de situatie al lang veranderd was. De veranderaar zou in dat geval helemaal geen bijdrage meer kunnen leveren. Maar de paradox is helder en de waarschuwing ook. Pas als veranderaar op voor helpen, oplossen en veranderen! Als we daar mee bezig zijn, vermijden we onze taak als 'veranderaar' in plaats van die uit te voeren.

Er zijn, kortom, veel dingen die de veranderaar niet moet doen. Maar wat is belangrijk om wél te doen? *We kunnen anderen niet veranderen, we kunnen ze een ruimte aanbieden waardoor verandering mogelijk wordt.* Over het aanbieden van een ruimte, een 'transitional space' (Winnicott, Van Deene) die verandering mogelijk maakt valt veel te zeggen. In het kader van dit artikel over de veranderparadox gaan we nog in op de houding van de veranderaar en hoe deze zichzelf als instrument kan inzetten.

Zijn wie je bent als veranderaar: een voorbeeld

Ik was uitgenodigd om een professionaliseringstraject te ontwikkelen voor centrale en decentrale P&O-consulenten van een groot ziekenhuis. Tijdens de voorbereidende gesprekken viel mij de nonchalante houding op die veel consulenten hadden tegenover dit project. Het viel mij niet alleen op: ik irriteerde mij er al snel aan. Mensen kwamen niet of niet op het afgesproken tijdstip binnen en waren onvriendelijk, alsof ik hen van alles wilde aandoen. Toen dit zich tijdens een terugkoppelingsbijeenkomst herhaalde, vertelde ik wat ik waarnam in het gedrag van de groep maar zonder dit als een verwijt te formuleren. Ik vertelde hen bovendien dat ik mij regelmatig miskend, afgewezen en geïrriteerd voelde.

Na enig overleg merkte men gelukkig dat ik dit niet als een aanval bedoelde, maar dat het hier om een ervaring ging die ik in het contact met hen had opgedaan en die ik als boodschap had geïnterpreteerd. Een boodschap die ik als het ware met mijn 'derde oor' (Moylan) had waargenomen. Ik had die begrepen als onbewust signaal aan mij dat mijn vragen over hun klantencontacten hen confronteerde met allerlei gevoelens van afwijzing en miskening. Gevoelens die zij in het contact met hun klanten moesten doorstaan. Tot deze hypothese was ik overigens ook gekomen na enkele gesprekken met klanten, die in extreem felle bewoordingen hun kritiek op de afdeling uitten. Ik nam dus een spanningsveld waar tussen de consulenten met wie ik werkte en hun klanten. Dit spanningsveld manifesteerde zich op dát moment als parallel proces (Shapiro & Carr) in het contact tussen de consulenten en mij. Omdat we mijn ervaringen op een niet-veroordelende toon konden bespreken, ontstond een belangrijke gedachtewisseling. Die betrof de grote zorgen waarmee de consulenten in hun werk met klanten te maken hadden.

Door te zijn wie ik op dát moment was, ofwel door 'imperfecte gevoelens' van miskening, afwijzing en niet serieus genomen worden te verdragen en te verwoorden, ontstond contact tussen ons. Ook zij konden er opeens zijn met belangrijke zorgen – zorgen die ze tot dan toe hadden onderdrukt en met elkaar niet hadden kunnen delen.

Conclusies voor veranderaars

Zoals te voorzien was, gaan de voordelen van 'zijn wie je bent' dus ook op voor de veranderaar zelf. Die creëert op deze manier de beste condities voor verandering bij de cliënt. Hij is eropuit een ruimte te creëren waarin hij de anderen kan ontmoeten, een ruimte waarin eenieder zichzelf kan zijn. De uitdaging voor de veranderaar is daarmee dus ook om, ten overstaan van die ander(en), zichzelf te zijn. Vanwege de wederzijdse interactie is de veranderaar effectiever naarmate deze meer openstaat voor z'n eigen ervaring. Zijn ontvankelijkheid hiervoor vergroot namelijk de kans dat de cliënt hier ook voor openstaat. Eigenlijk betekent dit dat we de rol van veranderaar verwerpen. Dat we er alles aan moeten doen om te voorkomen dat we 'de aap op onze schouder krijgen' en dat we verantwoordelijkheden van de cliënt gaan overnemen. De veranderaar die sterk gericht is op helpen, oplossen en veranderen moet zich dus zorgen maken over zijn eigen effectiviteit. Immers, we kunnen anderen niet veranderen. Het beste dat we kunnen doen is een ruimte creëren waarin verandering mogelijk wordt.

Hoe anders is dit beeld dan dat van al die veranderaars die de verwachting wekken de problemen van klanten op te lossen door – voor hen – het leed te bestrijden of het walhalla te creëren. Bovendien impliceert ons uitgangspunt dat een veranderaar alleen mét de betrokkenen en niet vóór de betrokkenen werkt. Alleen dan kan hij zichzelf als instrument inzetten, alert zijn op de rol waarin hij met klanten belandt en de weerstand die hij in het contact met hen ervaart als bron van kennis gebruiken. Dit alles vraagt om het vermogen om méér waar te nemen dan alleen datgene wat in een perfecte wereld past. ■

Jan Piet van Deene is adviseur en trainer vanuit IOD, dat vanaf 1970 professionaliseringsprogramma's organiseert voor begeleiders van veranderingstrajecten.

Meer informatie over deze programma's www.iod.nl

Literatuur:

- Beisser, A.R., *The Paradoxical Theory of Change*. Uit: Fagan, J. & Sheperd (eds.), *Gestalt Therapy Now*. Palo Alto, California, Science of Behavior Books, 1970.
- Bollas, C., *The Shadow of the Object: Psychoanalysis of the Unthought Known*. London: Free Association Books, 1987.
- Moylan, D., *The danger of contagion; projective identification processes in institutions*. Uit: Obholzer, A. & Roberts, V. Z., *The unconscious at work; individual and organizational stress in the human service*. Brunner-Routledge, 1994.
- Shapiro, E.R. & Wesley Carr, A., *Lost in Familiar Places; Creating new connections between the individual and society*. Yale University Press, New Haven & London, 1991.
- van Deene, J.P., *Ook niet-rationele processen bij verandering betrekken*. Uit: *Management en Consulting* nr. 5, oktober 2005, 24-27
- Winnicott, D. W., *Playing and reality*. Pelican Books, 1974.