Leiding geven aan verandering

Mijn moeder is 85 en rijdt nog auto. Afgelopen jaar kwam ze enkele keren om assistentie vragen, omdat haar auto in het verkeer wat krassen en deuken had opgelopen. Ik besefte mij dat ik haar vraag op meerdere manieren op kon pakken: de garage vragen om haar auto weer op te lappen of het gesprek met haar aangaan of het wel verstandig is om met haar afnemende reactievermogen zelf auto te blijven rijden.
Het is als de hartchirurg die z'n patient helpt door een dichtgeslibde ader te dotteren of een by-pass aan te leggen, of die z'n bijdrage ook opvat als het aangaan van het gesprek over gezond eten en bewegen.
Deze twee voorbeelden illustreren twee soorten verandering, die in veel situaties beide opportuun zijn. Of we deze verschillende soorten verandering onderkennen zal zeker ook bepaald worden door ons vermogen als professional. Het uitdeuken van een auto vraagt immers om heel andere competenties dan het voeren van een gesprek met iemand over haar veranderende positie in de samenleving.

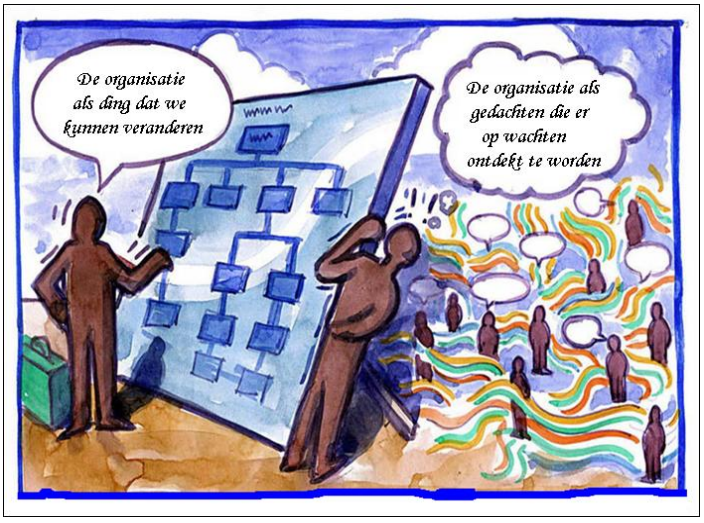
Technische verandering

Bij de technische kant van verandering denk ik aan verandering van meetbare zaken in de buitenwereld. Het gaat dan om dát deel van een problematiek dat we met ons verstand aan kunnen pakken, omdat daarvoor de benodigde kennis beschikbaar is: het routineaspect. Vanuit deze optiek wordt verandering in organisaties planbaar geacht en gezien als iets dat van buitenaf (door 'veranderaars', zoals managers of adviseurs) aan de organisatie moet worden opgelegd. Over 'de organisatie' wordt dan snel gesproken als ware het een ding dat produceert of diensten verleent en dat tijdens de interventie in dit werk tijdelijk verstoord moet worden. Daarmee is de verandering dus een lastige verstoring van het gewone werk.
Om aan zo'n verandering leiding te geven is het zinvol een nulmeting te doen, de juiste interventies te verrichten gebaseerd op relevante expertise en dan na te gaan in hoeverre het gewenst effect hiermee bereikt is.
Professionalisering van de veranderaar is dan gericht op het leren kennen en toepassen van kennis om effectief te interveniëren. Je kan denken aan kennis over logistieke processen om een product efficiënter te produceren. Of aan kennis over het inrichten van organisaties om het interne regelvermogen goed af te stemmen op de externe regelbehoefte.
We letten dan juist op dát deel van ons handelen dat uit ons denken voortvloeit.

Menselijke verandering

Wanneer ons vertrekpunt en gewenst eindresultaat duidelijk en éénduidig is, is eerdergenoemde aanpak een adequate manier om tot verbeteringen te komen. Maar in veel gevallen is ons vertrekpunt en gewenst eindresultaat noch éénduidig, noch duidelijk; en blijft ons beeld hiervan in de loop van de tijd zelfs niet gelijk. We handelen op grond van allerlei drijfveren; sommige daarvan zijn we ons bewust, maar velen ook niet. Met díe motieven waar we ons bewust van zijn kunnen we ons gedrag sturen; maar díe drijfveren waar we ons niet bewust van zijn sturen ons en beperken onze keuzevrijheden. Bewustzijn verkrijgen over dát deel van ons handelen dat niet uit ons denken voortkomt is dan belangrijk. Dan zijn we aangewezen op ervaringen die we opdoen en die we niet in beelden of woorden, laat staan in begrippen kunnen vangen. Bewustzijn van deze ervaringen kan maken dat we ons handelen kunnen sturen en op elkaar af kunnen stemmen. Vanuit deze optiek zijn we niet gericht op verandering van meetbare zaken in de buitenwereld, maar op verandering van onze verhouding met die buitenwereld. Bij dit menselijk aspect van verandering beschikken we niet over de benodigde kennis om met de problematiek om te gaan. Alleen ons verstand inzetten om tot verbeteringen te komen is dan ook niet voldoende; de inzet van onze hele persoon is nodig: op zijn minst de inzet van ons verstand, ons gevoel en onze intuïtie.

Organisatieverandering is dan dus gericht op het verkrijgen van bewustzijn over deze ervaringen. ‘Veranderen door te zijn wie we (in één of andere context) zijn’ is dan het parool. Hier gaan we er van uit dat verandering voortdurend plaatsvindt en te maken heeft met (al dan niet bewuste) betekenisgeving aan situatie’s waarin we leven. Geen tijdelijke verandering, maar een continu proces van betekenis geven en ontlenen. Niet speciaal geïnitieerd door veranderaars, maar een activiteit die inherent verbonden is aan werken (en aan leven). Dan kijken we niet naar organisaties als materiële objecten, maar zien we ze als mentale objecten; als gedachten die er op wachten door de organisatieleden steeds opnieuw ontdekt te worden.



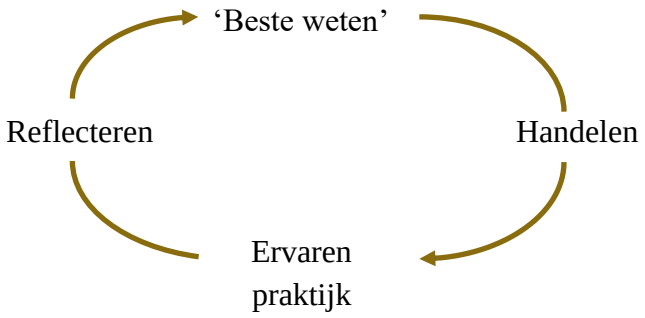
Professionalisering van veranderaars is dan gericht op het vermogen om ruimtes te creëren, waarin diegenen die de verandering betreft samen betekenis kunnen geven aan hun ervaringen.

In het kort:

	‘Technische verandering’	‘Menselijke verandering’
Wat veranderen?	Meetbare zaken in de buitenwereld	Onze verhouding met de buitenwereld
Omstandigheden	We beschikken over de benodigde expertise	Vertrekpunt, eindresultaat en benodigde expertise zijn onduidelijk
Hoe veranderen?	Van buiten af opgelegd	Van binnen uit ontstaan
Professionaliseren	Leren kennen en toepassen van relevante kennis	Leren creëren van veranderruimtes, waarin wij en onze klanten onszelf als instrument in kunnen zetten

Leiding geven aan menselijke verandering

Zo stimuleren we het alledaagse proces van handelen naar aanleiding van ons ‘beste weten’ en reflecteren op datgene waar ons handelen toe leidt. Ons ‘beste weten’ is niet een, in steen gebijteld ‘zeker weten’, maar is ons bewustzijn, ons gevoel en onze intuïtie waarmee we de wereld om ons heen betekenis geven en via ons gedrag beïnvloeden. Door te handelen en nieuwe ervaringen op te doen en op die ervaringen te reflecteren stemmen we ons beste weten af op onze omgeving.



Op die manier ontwikkelen we het vermogen om te zeggen wat we ervaren en te doen wat we zeggen.

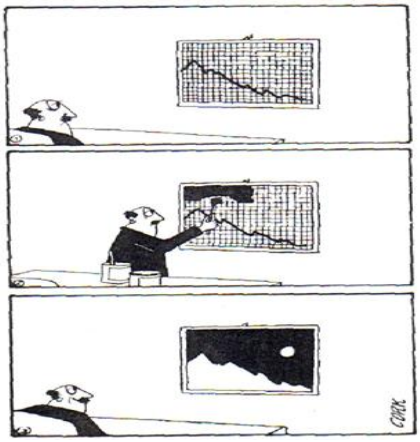
De moed om te handelen en de moed om te reflecteren

Dit proces van actie-onderzoek levert spanning op; omgaan met dergelijke spanning zijn we geneigd te vermijden.
Dat kan zich uiten in maar blijven reflecteren / onderzoeken; handelen blijft dan uit, waarmee ons ‘beste weten’ zich niet meer ontwikkelt, omdat we geen feedback vanuit de omgeving krijgen.

Een andere uiting van het vermijden van het omgaan met deze spanning is om het proces van reflecteren te staken en te blijven handelen naar aanleiding van een vaste overtuiging, noem het naar aanleiding van ‘zeker weten’.
De uitdaging is dus om zowel te reflecteren als te handelen, waarmee we nieuwe ervaringen opdoen en ons beste weten blijven ontwikkelen.

Dit proces van actie-onderzoek vraagt om de nodige moed.

De moed om te handelen, terwijl we de gevolgen daarvan niet helemaal kunnen overzien. We handelen immers niet vanuit ‘zeker weten’, dat wil zeggen we handelen niet vanuit de illusie dat we kunnen controleren hoe ons optreden door anderen wordt begrepen.



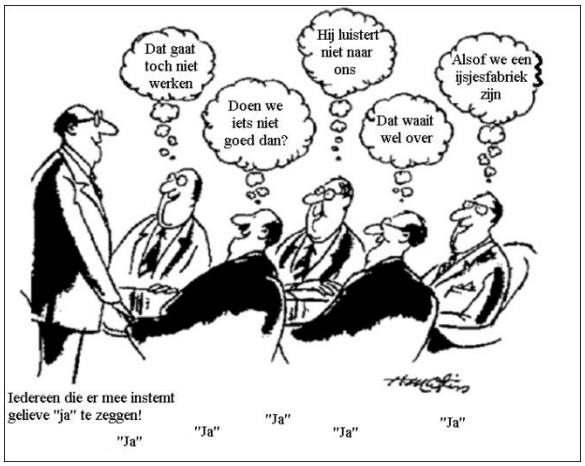
Het vraagt ook moed om onvoorzoene effecten van ons handelen onder ogen te zien. En niet bij voorbaat alleen open te staan voor wat we vanuit ons geheugen, ons verlangen of ons begrip willen onderkennen. Het vraagt om de moed om onszelf in veranderde omstandigheden steeds opnieuw te willen uitvinden, onszelf steeds opnieuw te durven ‘herbronnen’.
Niet alleen als intellectuele exercitie, maar als een proces waar wij met hart en ziel bij betrokken zijn.

Drie blokkades

Bij leiding geven aan menselijke verandering zijn we dus niet primair gericht op verandering van de buitenwereld, maar op verandering van de verhouding van betrokkenen met hun (wellicht veranderde) buitenwereld. We gaan er hier dus van uit dat de wereld voortdurend verandert, maar dat die veranderingen niet steeds kunnen worden waargenomen. Veranderde verhoudingen

die niet worden opgemerkt kunnen tot problemen leiden, omdat er niet effectief mee kan worden omgegaan.
Er zijn een groot aantal redenen te benoemen, waardoor mensen zich tot bepaalde situaties niet effectief kunnen verhouden. We clusteren ze hier in de volgende drie:

- ze zijn bang gestraft te worden als ze hun beeld van de situatie openlijk zouden bespreken, omdat hun overtuiging indruist tegen de heersende mening. Daarom zijn ze zich wel van een aantal zaken bewust, maar spreken daar niet over in een proces van collectieve besluitvorming. Zo worden de benodigde acties dan ook niet ondernomen.



- onbewust onderdrukken ze gevoelens die een situatie bij hen oproept, omdat deze gevoelens te veel spanning met zich meebrengen. Dat leidt er toe dat ze die situatie niet of alleen vervormd kunnen waarnemen. Daardoor blijven dit soort situaties voor hen problemen opleveren.

- het ontbreekt hen aan relevante interpretatiekaders om zich zinvol tot een (nieuwe) situatie te verhouden; wellicht hebben ze de (veranderde) situatie wel al op één of andere wijze geregistreerd, maar dat wil nog niet zeggen dat ze deze al kunnen benoemen.

Drie vormen van leiding geven aan menselijke verandering

Leiding geven aan menselijke verandering zal er altijd op gericht zijn om er samen met betrokkenen voor te zorgen dat zij zich weer zinvol tot hun omgeving kunnen verhouden. Deze nieuwe betekenisgeving kan niet tot stand komen door kennisoverdracht alleen.

Steeds zal de uitdaging zijn om een situatie te creëren, waarin men vanuit ervaring kan leren; alleen op die manier kan nieuwe betekenisgeving ontstaan.
Dat ziet er in ieder van deze drie clusters weer anders uit:

- ‘legitimeren’: we creëren een situatie, waarin betrokkenen ervaren dat de angst om gestraft te worden voor het uitspreken van een afwijkende mening ongegrond is.

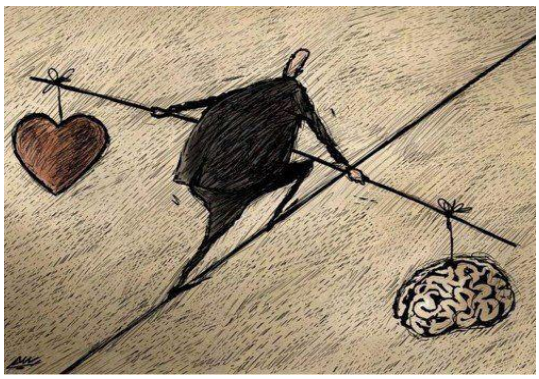
- ‘zich realiseren’: we creëren een situatie, waarin betrokkenen de lastige gevoelens die een situatie bij hen oproept tot zich door kunnen laten dringen, waardoor ze zich weer betekenisvol tot die situatie kunnen verhouden.

- ‘creëren’: we creëren een situatie, waarin we samen met betrokkenen onszelf als instrument van een groter geheel in kunnen zetten, waardoor we de gewenste toekomst die zich aan het ontvouwen is gewaar kunnen worden.

"Nobody uses crystal balls anymore!"

Veranderruimtes

Ruimtes, waarin met nieuw handelen kan worden geëxperimeenteerd en waarin op (nieuwe) ervaringen kan worden gereflecteerd. Een vorm van reflectie die niet alleen verstandelijk is, maar waarbij we open staan voor wat we horen, zien en voelen; waarbij we onszelf als instrument inzetten.



Zo’n ruimte wordt wel de ‘plek der moeite’ genoemd. Moeite en angst om datgene wat er is (zoals een verlies dat met een verandering gepaard gaat) echt tot ons door te laten dringen en niet weg te rationaliseren of op andere wijze te verloochenen. Dan is sprake van ‘onprettig leren’. Anderen hebben het over de ‘plek van verlangen’. De plek waar we ons laten inspireren vanuit een verlangen om heel te zijn; waar we kanaal van een groter geheel zijn, van een beste toekomst

die zich wil manifesteren. Waar we vorm geven aan datgene wat we wel al geregistreed, maar nog niet bedacht hebben. In dat geval zou het meer over ‘prettig leren’ gaan.

Mijnsinziens liggen angst en verlangen vaak dicht bij elkaar en is dat hierbij ook het geval. Het gaat in ieder geval om een plek waarin we kwetsbaar mogen zijn en mogen spelen. Een plek waarin we ons verbonden voelen met anderen en vanuit een actuele ervaring verleden en toekomst met elkaar verbinden. Een plek waar we naar verlangen en waar we bang voor zijn.

‘Leiding geven’ in plaats van ‘leidinggeven’

Het gaat hier dus om het uit handen geven van de leiding aan de veranderde relatie tussen betrokkenen en hun situatie, zodat deze relatie zich kan herstellen. Waardoor men in die context weer effectief kan operen.
Leiding geven aan verandering is dus niet dat ik mijn moeder moet vertellen dat ze met autorijden moet stoppen, omdat haar reactievermogen onvoldoende zou zijn, want daar is ze (gelukkig) veel te eigenwijs voor. Voor mij betekent het ook niet dat ik mij aan iedere verantwoordelijkheid op dit vlak onttrek, onder het mom dat zij wel zal weten wat goed voor haar (en haar omgeving) is. Ik beschouw mijn bijdrage als het meest effectief als ik mijn moeder help zich te realiseren naar aanleiding van concrete ervaringen met hoe zij op situaties reageert, hoe verstandig het is om zich met de auto in het verkeer te begeven.
Zo zie ik leiding geven aan verandering eigenlijk ook: het creëren van veranderruimtes, waarin betrokkenen vanuit ervaring kunnen leren wat hen in een veranderde verhouding met hun omgeving te doen staat. Je kan mensen niet ontwikkelen; je kan een ruimte creëren, waarin ontwikkeling plaats kan vinden.