

# De échte waarheid onder de rationaliteit van verandering



Gepubliceerd op LinkedIn, 12-9-2019

## Bonne Wagenaar

‘Waarin zit jullie succes bij verandering van individuen?’, vragen mensen ons vaak. Ondanks de trots, maken we ons met het beantwoorden van deze vraag er vaak een beetje van af, omdat het heel moeilijk is om in 5 minuten door de denkbeelden van iemand heen te breken. En dat is nodig om iets nieuws op te nemen.

Hier een poging om te laten zien waarom veranderingen in het denken van een individu in een organisatie zo traag gaan en ... hoe dat anders kan. Er zijn een aantal misvattingen over wat er gebeurt met een individu, wanneer die wil veranderen.

Blijf open en geef jezelf een kans. Neem de tijd, het zit niet in de informatie, maar in het begrip ervan.

### **We zitten als organisatie vaak gevangen in onze denkbeelden over wat mensen precies doet bewegen en veranderen.**

Als gevolg daarvan zijn onze inspanningen vaak maar weinig effectief om een verandering door te voeren en drukken we op de verkeerde knoppen of knoppen waar geen bedrading achter zit. Waarom zien we dat niet? Als gevolg van diezelfde denkbeelden over mensen.

Zo blijven we maar trainingsprogramma's uitstorten over mensen zonder te kijken naar de effectiviteit ervan. Ook als er steeds weer bewezen wordt dat het meestal weggegooid geld is. Wat is de reden? We hebben vaak niets anders en ... de andere organisaties doen het ook. Het bewijs? De hi-po's in organisaties die alle beschikbare programma's hebben gevolgd (voor tientallen duizenden euro's!) en dan niet weten hoe je bijvoorbeeld simpel iets delegeert (Letterlijk waar, ik kom er per jaar verschillende van tegen in organisaties!). Mensen als Peter Senge hebben een niet meer te genezen kramp in de handen van het schrijven hierover.

Wanneer je alleen een hamer hebt, ziet alles er zo'n beetje uit als een spijker. Wanneer je een spijker in een muur wilt slaan, kunnen de meeste dingen als een hamer dienen. We zien en verklaren alles door onze opvattingen van de werkelijkheid. Het lijkt erop dat de zichtbare

mislukking in veel verandertrajecten niet gezien wordt, omdat er geen andere hamer beschikbaar lijkt. Dus werkt het niet goed, dan hadden we maar harder moeten slaan, hadden we een ander moment moeten kiezen, is de muur niet doordringbaar, het schilderijtje te zwaar. Allesbehalve te kijken naar het feit dat een spons of Oma's geërfde favoriete Boeddhabeeldje niet geschikt is voor de taak.

Wat doet mensen dan echt veranderen?

## De rol van informatie.

Dertig jaar geleden dachten we dat mensen ingrijpend zouden veranderen door het geven van **informatie**. Het idee was dat je iemand vertelde wat hij zou moeten doen en dan zou de verandering beginnen. (Je vertelt dat roken slecht is en dan stopt diegene). Je weet uit eigen ervaring dat dat niet zo werkt. Toch zijn er nog veel opdrachtgevers die zo denken. ('Je moet ze vertellen dat ze proactiever moeten zijn!'). Het is een strategie/denkbeeld die alleen werkt bij technische instructies en dan nog niet eens altijd. (Denk aan de gevechten over de werkbril ophouden, of veiligheidsprocedures volgen!)

## Competenties

De volgende fase in het leren van iets nieuws, is **competenties**. Wanneer we mensen leren toe te passen wat ze geleerd hebben, dan zijn we veel verder. Immers, het individu moet kunnen en niet alleen kennen. Aantoonbaar juist voor die (werk)processen waar mensen de voordelen van inzien en waar ze op een dieper niveau geen last van ondervinden (daar straks over meer). Maar het moet niet raken aan een diepere laag.

## Traits

Hier zijn we aanbeland bij een waarheid van het (organisatie-)bestaan.

De werkelijkheid is dat wanneer iemand weet **wat** hij moet doen en **hoe** hij het moet doen en het ook **kan** doen, hij het vaak toch niet doet. Grappig én tragisch. Zo doet zich vaak het verbluffende feit voor dat wanneer iemand weet **dát** en **hóe** hij feedback moet geven en dat ook in een trainingsgroep perfect doet, hij het vervolgens in de praktijk niet doet. Iemand die je de voordelen ervan kan opsommen, maar handelt alsof hij het in de praktijk vergeet. Of dat iemand je perfect kan uitleggen dat je in communicatie rustig moet blijven, maar er in de praktijk een zootje van maakt, door steeds ruzie te maken.

Dit wonderlijke, schijnbaar irrationele gedrag komt voort uit wat we **traits** noemen. Traits zijn kenmerkende eigenschappen van het individu. Ze zijn kenmerkend voor Jan, of Piet. ('Typisch Piet weer'). Kenmerkend, maar vaak ook beperkend. We hebben het hier dan over het hele menselijke spectrum: koppigheid, eigenwijsheid, schaamte, misfit zijn, wispelturigheid, niet kunnen slagen, niet kunnen geloven in eigen opvattingen, snauwerig zijn in communicatie enzovoort (de lijst kan zo lang zijn als er mensen zijn). Wanneer je een beetje zoekt vind je er wel een paar bij jezelf. Zo niet, dan zit je waarschijnlijk dicht bij een jou beperkende trait.

Die traits zijn niet veranderbaar door info of door te oefenen, maar ze zijn aan de andere kant ook geen eigenheid of karakter. Vaak verzuchten mensen: 'Kon ik maar anders' en worden ze

moe van hun eigen gedrag. Mensen doen soms pogingen om te veranderen (1 januari blijkt vaak een goede datum!), maar snappen niet de triggers ervan en dan wordt de trait langzamerhand gezien als onveranderbaar. De 'slimmerds' onder ons, draaien de boel zelfs om en zeggen dat ze er trots op zijn, dat ze voordeel hebben van een bepaalde beperkende trait. Maar dat zijn in de basis rationalisaties vanuit onmacht, niet kunnen leven met de schaamte van falen.

Traits zijn kenmerkend, maar niet vast aan iemand geschakeld. Ze zijn niet echt karakter, niet echt mijzelf; ze zijn 'misinformatie vanuit het verleden'. Ze zijn een programma vanuit een opvatting die ooit waar is geweest voor het individu. Ze zijn in elkaar gevlochten met het echte in mijzelf als een gordiaanse knoop en moeten ontward voordat we er maar aan toe komen om ze los te laten. We denken dat wij het zijn, maar het is aangeleerd gedrag dat niet helemaal duidelijk is en dat we gemakshalve maar beschouwen als niet veranderbaar. Dat geeft dan even rust.

Dit voor het individu kenmerkende gedrag zorgt voor veel van onze gedragingen die contraproductief zijn. Soms niet gezien, vaak niet begrepen en dan zijn ze moeilijk te veranderen. Wanneer je een trait abusievelijk aanziet voor jezelf (en dat doen we vaak), dan laat je het moeilijk los. Maar wanneer je de knoop snapt en begrijpt, is het niet zo moeilijk.

Traits die beperkend zijn, zijn altijd samengesteld uit twee. Iets willen en iets tegelijk niet willen. Iets bewonderen, maar tegelijk denken dat dat niet voor mij is weggelegd enzovoort. Ze houden elkaar in een wankel evenwicht, dat heel veel energie kost (Vandaar ons constante gepraat vanbinnen: heen en weer).

Moeilijk? De oplossing is soms zo simpel dat wanneer je de twee elementen bloot kunt leggen, de verandering al een feit is. Bij andere moet je iets dieper graven om tot de kern te komen. Wij coachen vrijwel nooit meer dan 5 sessies!

Het is geen therapie en ook niet iets wat erop lijkt, maar het gaat wel naar de/een kern. Het proces is vaak leuk, soms een beetje pijnlijk (wanneer een idee stopt, kan het even onwennig zijn), maar altijd geweldig veel energie gevend. Het betekent een enorme groei als mens.

Het werkt bij alle soorten mensen en binnen alle lagen van de organisatie.

Abstractievermogen is zowel winst (je kunt jezelf zien in een kader, los van je concrete werkelijkheid), als een beperking (je hebt door cursussen geleerd je overal theoretisch mentaal uit te praten) binnen het proces.

Dat die traits niet vaker in de belangstelling staan, komt omdat de inhoud ervan niet in een simpel modelletje kan worden gevangen en je er wat ervaring voor nodig hebt om er mee om te gaan. Ben je een paar misvattingen gaan beschouwen als jezelf of heb je het lef om verder te kijken. Het hangt er sterk vanaf hoe je de wereld ziet en wat je als 'jezelf' beschouwt. Bovendien passen ze niet in een door veel (HR-)managers gehanteerde logica en rationaliteit.

Maar, de echte waarheid bevindt zich onder de rationaliteit.