

MET GEVOEL VOOR HET ONZICHTBARE

Blijvende verandering en echte vernieuwing vragen om onderzoek met in plaats van voor onze klanten. Professionalisering moet naast kennis over het zichtbare gericht zijn op het ontwikkelen van gevoel en intuïtie. Dat kost meer moeite, maar levert ook meer op.

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 besepte 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 zijn patiënt helpt door een dichtgeslibde ader te dotteren of een by-pass aan te leggen, of die zijn bijdrage ook opvat als het aangaan van het gesprek over gezond eten en bewegen. Het gaat om verschillende bijdragen, die in veel situaties beide opportuun zijn. Of we deze verschillende bijdragen 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.

De zichtbare buitenwereld: technische verandering

Bij de technische kant van verandering denk ik aan verandering van meetbare zaken in de buitenwereld. Het gaat dan om dat deel van een probleem 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 deze kant van de verandering teweeg te brengen 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 kunt 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 op het deel van ons handelen dat uit ons denken voortvloeit.

Onze verhouding met de buitenwereld: menselijke verandering

Wanneer ons vertrekpunt en gewenste eindresultaat duidelijk en éénduidig is, is bovengenoemde aanpak een adequate manier om tot





verbeteringen te komen. Maar in veel gevallen is ons vertrekpunt en gewenste eindresultaat noch eenduidig, noch duidelijk, en blijft ons beeld hiervan in de loop van de tijd zelfs niet gelijk. We handelen op grond van allerlei drijfveren; van sommige daarvan zijn we bewust, maar van velen ook niet. Met de motieven waar we bewust van zijn kunnen we ons gedrag sturen, maar de drijfveren waarvan we niet bewust zijn, sturen ons en beperken onze keuzevrijheden.

BEWUSTZIJN VERKRIJGEN OVER HET DEEL

VAN ONS HANDELEN DAT NIET UIT ONS

DENKEN VOORTKOMT, IS BELANGRIJK. We zijn dan 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 kunnen afstemmen.

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 gericht op het verkrijgen van bewustzijn van deze ervaringen. ‘Veranderen door te zijn wie we (in één of andere context) zijn’ is het parool. Hier gaan we ervan uit dat verandering voortdurend plaatsvindt en te maken heeft met (al dan niet bewuste) betekenisgeving aan situaties waarin we leven. Geen tijdelijke verandering, maar een continu proces van betekenis geven en ontnemen. Niet speciaal geïnitieerd door veranderaars, maar een activiteit die inherent 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 erop wachten door de organisatieleden 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.

Actie-onderzoek

Zo stimuleren we met organisatieverandering het alledaagse proces van handelen naar aanleiding van ons ‘beste weten’ en reflecteren we op onze ervaringen die we tijdens en na dat handelen opdoen. Ons ‘beste weten’ is niet een in steen gebeiteld ‘zeker weten’, maar is ons

	<i>Technische verandering</i>	<i>Menselijke verandering</i>
- 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

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.



Dit proces van actieonderzoek levert spanning op en we zijn geneigd om het omgaan met dergelijke spanning te vermijden. Dat kan zich uiten in maar blijven reflecteren of 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 actieonderzoek 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 de nieuwe situatie die na ons handelen ontstaat 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 onszelf in veranderde omstandigheden steeds opnieuw te willen uitvinden, onszelf steeds opnieuw te durven 'herbronnen'.

Professionaliseren met verstand van het zichtbare én gevoel voor het onzichtbare

De verbeterlagen waaraan wij als veranderaars een bijdrage leveren, hebben over het algemeen naast een technisch aspect dus ook een menselijk aspect. Om beide aspecten in een verandertraject te honoreren hebben we de relevantie van actie-onderzoek benadrukt. Daarmee onderkennen we dat het belangrijk is om ons handelen (en dat van onze cliënten) te baseren op zowel relevante expertise, als op gevoel en intuïtie omtrent de beste toekomst die zich aan het voltrekken is. Waar iets nieuws, een 'lokale waarheid', iets dat eigen is aan betreffende context tot stand moet komen, zal kennis uit het verleden gecompleteerd moeten worden met gevoel en intuïtie

over de (gewenste) toekomst.

Professionaliseren van veranderaars gaat dus om het leren kennen en toepassen van relevante expertise. Maar omdat de vraagstukken waar onze cliënten mee komen niet alleen een routinematig karakter hebben, is het belangrijk om ook het vermogen te ontwikkelen om 'veranderruimtes' te creëren. Ruimtes waarin met nieuw handelen kan worden geëxperimenteerd en waarin op (nieuwe) omstandigheden 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 gevoel van verlies dat een gewaardeerde veronderstelling niet meer klopt) echt tot ons door te laten dringen en niet weg te rationaliseren of op andere wijze te verloochenen. Dan is er 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 geregistreerd, maar nog niet bedacht hebben. In dat geval zou het meer over 'prettig leren' gaan. Mijns inziens liggen angst en verlangen vaak dicht bij elkaar en is dat hier ook het geval. Het gaat in ieder geval om een plek waarin we ook 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. Een plek waar u zich naar ik hoop vaak zult begeven.

Jan Piet van Deene is adviseur en trainer vanuit IOD, dat sinds 1970 professionaliseringsprogramma's organiseert voor begeleiders van veranderings-trajecten (www.iod.nl).

Meer lezen?

- Armstrong D. (2005), *Organization in the mind; psychoanalysis, group relations, and organizational consultancy*. London: Karnac.
- French, R. *Negative Capability*, 'Dispersal' and the Containment of Emotion, ISPSO symposium, London, 2000.
- Heifetz, R.A. & Laurie, D.L., The work of Leadership. *Harvard Business Review*, December 2001.
- Homan, T. (2005), *Organisatiedynamica; theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu.
- Scharmer C.O. (2010), *Theorie U; Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christoffor uitgeverij.
- Van Deene, J.P., Verander door te zijn wie je bent! Over de veranderparadox en wat die betekent voor de rol van de veranderaar. *Management en Consulting* nr. 4, 2008. pp. 36-39.