



Veranderen is voor anderen?

Duurzaamheid, oorlog en stijgende grondstofprijzen maken dat alle mensen geconfronteerd worden met pijnlijke veranderingen. Niemand uitgezonderd. Veel mensen zien deze veranderingen als bedreiging, omdat het hen overkomt. Door te leren transformeren van binnenuit kunnen deze veranderingen in werk en leven geïntegreerd worden. Dit leerproces draagt bij aan het zelfstandige verandervermogen van mensen: stilstaan om op een andere manier in beweging te komen. Effectief leidinggeven aan transformeren vereist begrip van hoe volwassenen hebben geleerd, waar ze zich nu aan vasthouden en het vermogen dat soort leren te vervangen. Volwassenen van nu vragen autoriteitsvrij, 'transformerend leren' gericht op de context. Dit begint met zingeving.

Auteur: Ingrid Huting

De behoefte aan zingeving is de diepste motivatie voor het leren van volwassenen. We willen begrijpen waarom de dingen zijn zoals

ze zijn. Als we iets niet kunnen begrijpen, kiezen we soms automatisch voor verzet, omdat we het niet begrijpen, of we geven ons over

ORGANISATIE

opinie

aan 'autoriteiten' die het mogelijk wel begrijpen. Nadeel hiervan is dat we in beide gevallen zelf niet meer leren.

Het alternatief is om onze bril waardoor we de wereld interpreteren, tot het onderwerp van het leerproces te maken. Het doel wordt dan om ons referentiekader zo uit te breiden dat we kunnen begrijpen wat we daarvoor niet konden begrijpen.

Context

Leren transformeren, onze bril kritisch bevragen, vraagt een veilige leeromgeving. Ons wereldbeeld verschaft ons een gevoel van zekerheid en 'controle'. We verdedigen ons wereldbeeld omdat het een verband heeft met onze identiteit, met wie we denken te zijn. Het bevragen van ons referentiekader kan als bedreigend worden ervaren. Weerstand, ontkenning, projectie en rationaliseren vormen dan typische verdedigingsmechanismen. We doen er alles aan om chaos en instabiliteit in onze geest te vermijden. We verblijven liever met de duivel in huis, omdat we die kennen, dan dat we naar buiten gaan om de onbekende engel te ontmoeten.

Er is steeds minder om ons aan 'vast te houden' in een wereld die zo snel verandert. We kunnen ons niet voor altijd verschuilen achter oude gedachten en patronen. Wanneer onze oude zingeving wordt bedreigd, ervaren we een soort innerlijke leegte. Om implosie te vermijden vullen we die leegte bij voorkeur op met iets wat we al kennen of weer met informatie van een autoriteit. Leegte vullen met iets onbekends lijkt geen alternatief te zijn en zo draait ons leerproces dus in cirkels.

Het denken verdedigt zijn eigen patronen. Bij transformerend leren kan een coach een belangrijke rol spelen door ons uit te nodigen om onszelf van een afstandje te bekijken, beluisteren, en aanvoelen om zo onszelf te observeren. Daarmee creëren we een context om te leren in een onbekende omgeving waar we de waarnemer van onszelf kunnen zijn.

De waarnemer is ons bewustzijn, de intermediair tussen ons denken en voelen. Veel mensen vereenzelvigen zich met hun gedrag, gevoel of behoeften. Als we onszelf op het moment dat we iets zeggen of doen van een afstandje kunnen bekijken, groeit onze zelfkennis. De waarnemer kan helpen de persoonlijke interpretatie van gebeurtenissen te overstijgen. We kunnen onderzoeken wat de wensen en onderliggende overtuigingen zijn die het gedrag van de ander bepalen. En we kunnen het overkoepelende systeem ervaren waarin we ons bevinden, denk aan de organisatie waarin je werkt of de familie waar je deel van uitmaakt. Ook het systeem kent een bepaalde cultuur met wensen en behoeften. Met bewustzijn van je eigen ik, van de ander en van het overkoepelende systeem ben je in staat om contextgericht te leren.

Coaching

Coaching in transformerend leren kun je zien als een nieuwe 'bril' die wordt ontwikkeld en opgezet, waarmee we dingen kunnen zien die we daarvoor niet konden zien. Ons wereldbeeld maakt ons 'blind' voor wat buiten ons voorstellingsvermogen valt. Stephen Covey (2008) noemt ons referentiekader 'de vervormende lens'. We neigen wat we waarnemen meteen te toetsen aan wat we geloven en poetsen weg wat ons wereldbeeld tegenspreekt. We houden dan op met kijken en luisteren; we verdedigen ons. Hoe kan je leren wanneer je weerstand voelt? Dat is niet mogelijk.

Het is niet zo dat wij aan alles wat we 'geloven' woorden kunnen geven. Ook de gevoelswaarde van een ervaring zal latere gebeurtenissen beïnvloeden. Ons onderbewuste heeft zijn eigen manier om dingen bij te houden in termen van emotionele impact, wat ons leren beïnvloedt. We kunnen de 'code' van die impact echter niet bewust veranderen. Mensen doen veel dingen zonder precies te kunnen uitleggen waarom. Het onderbewuste

heeft de neiging om ervaringen om te zetten in voortdurende patronen: één keer bedrogen, altijd wantrouwig.

Om te leren transformeren kunnen muziek, dans, theater en beeldende kunst de poorten naar het schijnbaar ontoegankelijke onderbewuste openen. Ook geleide visualisatie kan tot transformatie leiden.

Ziel

De persoonlijkheid wordt in de psychologie gedefinieerd als alle karakteristieken van een persoon in denken, voelen, gedrag en behoeften. De persoonlijkheid kent vaak maar twee richtingen, namelijk van de pijn weg en naar het plezier toe. Ons wezen is echter groter dan alleen de 'persona' (masker) die wij zijn.

Wij leren niet alleen via ons verstand, maar ook via de stillere stem van onze 'ziel'. De ziel, onze essentie, is waar we met alles verbonden zijn; de intermediair waar innerlijke en uiterlijke wereld samenvloeien. De ziel, onze bezieling, is de beweging die ons stuwt een groter, completer, mooier mens te worden. Onze bezieling leidt ons dus juist naar de lastigheden van het leven waar we nog te leren hebben. Daarin liggen onze oneindige groeimogelijkheden vevat, evenals onze levensenergie en de moed om op te krabbelen na tegenslag.

Als we met behulp van de waarnemer bewustzijn hebben gekregen op onze persoonlijkheid en op de stillere stem van de ziel, dan kunnen we kiezen hoe hierop te reageren. Volgen we onze reactieve, cognitieve of emotionele impuls of kan ik op hoger niveau grotere context zien en van daaruit nieuwsgierig zijn waarom de ander zo reageert? Stephen Covey (2008) noemt dat 'proactief reageren'.

Organisaties

Samen leren maakt het gemakkelijker om onbekend terrein te verkennen en met nieuwe

De adviseur heeft zijn beste tijd gehad bij de complexiteit en intermenselijke problemen die nu spelen.

werkelijkheden om te gaan. Vaak begrijpen bestuurders in onvoldoende mate dat de leerprocessen die met verandering gepaard gaan niet enkel inhoud maar ook context vergen. Als bestuurders inzien dat veranderprocessen leerprocessen zijn, dan implementeren zij niet langer een nieuwe organisatiestructuur, maar betrekken zij medewerkers in dialoog hierbij.

Sleutel

In een regionale zorgorganisatie voor gehandicapten zorgde de bestuurder jarenlang voor gespreksrondes met personeel uit alle lagen en vestigingen van de zorgorganisatie. Als er belangrijke beslissingen werden genomen, legde zij dat voor in deze dialogen met medewerkers en leidinggevenden, en vroeg aan de ene kant 'waarom is dit een goed idee?' en aan de andere kant 'waarom is dit een slecht idee?' Daarmee creëerde deze bestuurder haar eigen inspraak en tegenspraak. De sleutel in deze dialogen? De bestuurder luisterde naar de beweegredenen van het personeel en betrok ieders inzicht in de dialoog, ook als medewerkers het niet eens waren met haar plannen. Daarbij werd deze bestuurder gesteund door haar raad van toezicht en kon ze na de dialogen een gewogen besluit nemen.

Het leven is een vraag en wij zijn het antwoord.

Tot slot

Gelukkig zijn er steeds meer bestuurders die grenzen aan de neoliberale economische groei herkennen en de noodzaak van leren transformeren erkennen. Steeds meer adviseurs worden ingevuld voor senior coaches in de boardroom. De adviseur heeft zijn beste tijd gehad bij de complexiteit en intermenselijke problemen die nu spelen. Een senior coach leert bestuurders in alle lagen van de

organisatie naar zichzelf en naar onderliggende thema's kijken. Met die zelfkennis is het mogelijk dialogen in de organisatie aan te gaan. Besturen is ook hier: goed luisteren. Waar mensen vele problemen op wereldschaal hebben gecreëerd, liggen de antwoorden en oplossingen ook weer in de mensen zelf. We hebben oneindig potentieel wanneer we leren transformeren en daarvoor verantwoordelijkheid nemen. Het leven is een vraag en wij zijn het antwoord. ■

Ingrid Huting is een ervaren coach en trainer bij Wagner & Company. Zij begeleidt bestuurders, managers en ondernemers in leiderschapstrajecten. Ze leidt senior coaches op en schrijft voor haar blog *Wekelijkse Wijsheid*. www.wekelijksewijsheid.nl

Referenties

- Covey, S. (2008). *De 7 eigenschappen van effectief leiderschap* (39e dr.). Amsterdam: Business Contact.
- Pierau, V. (2019). *Leiderschap in luisteren: De 7 niveaus van luisteren voor professionals*. Sneek: Booklight.
- Rotmans, J., & Verheijden, M. (2021). *Omarm de chaos*. Amsterdam: De Geus.