

VOORWAARDEN VOOR VERANDERING BIJ INDIVIDUEN EN ORGANISATIES

"Het slechte nieuws is dat mensen ertegen zijn veranderd te worden, het goede nieuws is dat mensen willen veranderen."

De hierna beschreven voorwaarden zijn overal van toepassing. Aan welke voorwaarden voldaan is, en in welke mate, is bepalend voor de vraag hoe en of je veranderingen in gang kunt zetten. Ze dienen alle zes geëvalueerd te worden en als je er eentje over het hoofd ziet is de kans op duurzame verandering klein. Als aan alle zes voorwaarden voldaan is kun je toekijken hoe doorbraken plaatsvinden.

Voorwaarden:

1. Potentieel.....

.....in het individuele en collectieve denken. Niet alle mensen zijn even ontvankelijk, geschikt of goed voorbereid als het om veranderingen gaat. Een mens leeft normaal gesproken in een *potentieel* open systeem van behoeften, waarden en aspiraties. Wij hebben echter de neiging genoeg te nemen met iets wat lijkt op een gesloten toestand waarin we op een bestendige, consequente manier opereren. Wanneer we deze aangename toestand éénmaal bereikt hebben, hebben we de neiging om erin te blijven hangen- "I y'am what i y'am", zei Popey- tenzij sterke krachten voor turbulentie zorgen. Als die krachten merkbaar worden, betekend dat een belangrijke emotionele gebeurtenis en spreekt men van "de druppel die de emmer doet overlopen" of over een "wake-up call". Zelfs als er iets duidelijk om aandacht vraagt, is verandering niet zeker vanwege de dynamiek van onze neurologie. Voordat we dus initiatieven voor verandering kunnen nemen, moeten we eerst vaststellen wat het vermogen van een persoon of een groep is om in de bedoelde richting te veranderen. Dit is een doorslaggevende voorwaarde.

Potentieel voor verandering schatten: de OBG status.

Ervaringen opgedaan bij zakelijk en klinisch onderzoek overtuigden Graves ervan dat mensen voor wat betreft mogelijkheden voor verandering verschillen tonen die langs een continuüm liggen dat loopt van Open via Geblokkeerd naar Gesloten (OBG). Wanneer men met veranderingen te maken heeft is het vereist dat je deze toestanden heel goed in de gaten hebt. Je moet weten wanneer je een kaart moet vasthouden, wanneer je moet passen en wanneer je moet stoppen met spelen. Hoe meer open een waardensysteem is, hoe beter het in staat is goed te reageren op veranderingen in de omgeving. Hoe meer gesloten, hoe meer spanningen veranderingen met zich mee brengen. De OBG-status dient beschouwt te worden in samenhang met een kwestie en niet noodzakelijk als een algehele levenshouding. Iemand kan open zijn in zaken, geblokkeerd zijn in familiezaken en gesloten in zijn opvattingen over religie.

Open

Potentieel voor een complexer functioneringsniveau:

- meest gezonde vorm met de meeste mogelijkheden voor aanpassing
- verleden en capaciteiten ondersteunen de beweging
- denken verandert mee met de veranderde omstandigheden en/of werkelijkheid
- effectieve omgang met hindernissen
- heeft niet een dergelijk scherp omljnd beeld van het niveau als **gesloten**

Kenmerken

- streeft naar het opheffen van belemmeringen zodat individuele verschillen tot uiting kunnen komen zonder vast te lopen in gewoonten of niet onderzochte aannamen.
- Beseft dat veranderingen onvermijdelijk zijn, toont flexibiliteit
- Erkent de rol die externe factoren spelen
- Kan zich bewegen in meerdere waardensystemen
- Komt doorgaans tot uiting in goed luisteren en een ontvankelijke, niet-oordelende houding naar het leven

Geblokkeerd

Gevangen door barrières in zichzelf en/of de situatie

- verandering is alleen mogelijk indien de barrières overwonnen worden
- mogelijk ontbreken van inzicht in wat er gebeurt
- vergt het ontstaan van meer dissonantie/nood, om energie te genereren die aanzet tot verandering
- maakt excuses en rationaliseert de status-quo.

Kenmerken

- nieuwe levensomstandigheden brengen zorgen, angst en onzekerheid met zich mee. Moeilijkheden zijn voelbaar maar we menen dat het nu eenmaal zo is.
- Geblokkeerd denken leidt tot pogingen te leven binnen de grenzen van het bestaande en past zich er het beste bij aan
- Wordt aangetoond door overdreven stress, maag- en darmklachten, passief-agressief gedrag
- Verwerpt transformerende verandermodellen, laat zich niet adviseren, neemt maatregelen zijn beproeft zijn binnen de oude situatie

Gesloten

Geblokkeerd door biopsychosociale vermogens

- mogelijk ontbreken van de neurologische mogelijkheden of noodzakelijke intelligentie
- trauma's uit het verleden kunnen tot geslotenheid hebben geleid
- is niet in staat hindernissen te definiëren, laat staan ze te overwinnen
- voelt zich bedreigt door veranderingen, vecht voor handhaving van zijn positie

Kenmerken

- denken mist flexibiliteit om alternatieven te zien, legt zich vast, kruipt in elkaar en probeert te wereld te laten passen in de waarden en overtuigingen die het verdedigt. (workaholics, weekhartige hulpverleners, politieke extremisten)
- Alternatieve gezichtspunten worden afgewezen
- Onvermogen tot aanpassing aan de veranderde omstandigheden, gedragingen zien er onbeholpen en bedacht uit
- Instabiliteit, er is altijd twijfel
- Exclusiviteit, slechts enkele personen behoren tot de kring, de rest wordt uitgesloten, ook diegenen die er net buiten staan
- Overdreven reactie op frustratiereactie op hindernissen is extreem
- Vervult zijn taken tot in het extreme. Een persoon die steeds maar opnieuw controleert, om ervoor te zorgen dat hij het "goed" gedaan heeft
- Bouwt een schilt. Vermijdt blootstellingen aan andere opvattingen, advies. Verbergt of vernietigt informatie die tegen eigen opvattingen ingaat. Controle van gedachten: "Verwar mij niet met de feiten, ik heb alles al op een rijtje".

Samengevat houdt voorwaarde 1 (potentieel) in:

- het denken is open
- de vereiste intelligenties zijn aanwezig en kunnen in een complexe omgeving handelen
- de persoon of de organisatie is vrij van beperkende pathologieën, onopgeloste "verdwijngaten" en historische bagage.

2. Oplossingen.....

.....voor huidige (en vroegere) bestaansproblemen. Je kunt geen verschuivingen naar nieuwe niveaus verwachten zolang er in de huidige situatie nog onopgeloste problemen of bedreigingen bestaan. Begrijp de problemen en los ze in het huidige niveau op. Als stabiliteit de hoofdzaak is, schep dan orde. Als angst de verandering ondermijnt, schep dan rust. Zorg dan:

- dat de problemen op het huidige niveau adequaat zijn opgelost
- voor "veilige wateren" en een relatief evenwicht
- voor voldoende energie om het volgende, complexere systeem (nieuwe situatie) te onderzoeken.

3. Dissonantie.....

.....is aanwezig in het huidige waardensysteem. Er treedt geen verandering op wanneer er geen beroering is. Toename van criminaliteit, verscheurde gezinnen, verdeeldheid in kerken en frustraties over de politieke status-quo porren mensen op. Dikwijls is het de taak van consultants om ervoor te zorgen dat mensen uit hun "luie stoel komen" en in actie komen voordat de problemen echt ernstig worden.

Factoren die tot gewaarworden van dissonantie zorgen:

- bewustzijn van groeiende kloof tussen levensomstandigheden en de huidige wijze waarop met de omstandigheden wordt omgegaan
- voldoende turbulentie om het gevoel te geven dat er iets mis is
- een rampzalig falen van oude oplossingen voor de problemen van nieuwe levensomstandigheden kan aanzetten tot fris denken.

4. Barrières.....

.....voor verandering zijn geïdentificeerd en overwonnen. Barrières kunnen veranderingen bemoeilijken, zo niet onmogelijk maken. Ze dienen herkend (niet langer ontken) en geïdentificeerd te worden (een naam te krijgen) en vervolgens (a) geëlimineerd, (b) omzeild, (c) geneutraliseerd of (d) in iets anders omgezet te worden. Stap één is de herkenningsfase. Barrières worden doorgaans opgevat als "hun schuld". Het probleem wordt buiten de persoon gelegd. Wanneer barrières in stap 2 geïdentificeerd zijn, komen de redenen waarom ze obstakels vormen naar voren, zowel in onszelf als in de omgeving. De grootste hindernissen worden dikwijls door onszelf opgeworpen; en ze bestaan, omdat onze gedachten ze tot leven wekken en onze boosheid ze sterker maken.

- Wees bewust van het eigen aandeel in de situatie. Onderzoek jezelf in de omstandigheden. Maak zowel de buiten- als binnenwereld, schoon
- Houd rekening met de consequenties en de pijn van het opruimen van hindernissen. Mogelijk dienen er bruggen opgeblazen te worden om relaties in *tegenspoed* te vervangen door relaties in *voorspoed*. Er mag geen energie verspild worden aan noodlottige pogingen om de 'mythische' glorie dagen van weleer te laten terugkeren.
- Excuses en rationalisaties voor het niet uitvoeren van veranderingen dienen aan het licht te komen zodat er constructief gewerkt kan worden aan een stevige basis voor wederopbouw.

5. Inzicht.....

.....in waarschijnlijke oorzaken en levensvatbare alternatieven.

Met 'inzicht' bedoelen we dat begrepen wordt (1) wat er met het vorige systeem verkeerd ging en waarom, en (2) welke mogelijkheden er nu beschikbaar zijn om met de problemen om te gaan.

- geef inzicht in hoe problemen ontstaan, achteruitgaan en verbeterd worden. Mensen moeten de mogelijkheid tot verandering accepteren en de middelen ertoe.
- Roep een halt toe aan verkwistend onderzoek naar vroegere, verouderde antwoorden die op het heden niet meer van toepassing zijn
- Overweeg andere scenario's, frisse modellen en ervaringen uit geschikte bronnen. Laat concreet zien hoe alternatieven eruit zien

6. Consolidatie.....

.....en *ondersteuning* tijdens de overgang. Als een ondersteunende cultuur ontbreekt, zal nieuw gedrag, waardensystemen, nauwelijks ontkiemen, laat staan tot bloei komen. Als wel nieuw gedrag ontstaat, wordt dat gekenmerkt door enthousiasme maar ook door een grote klungeligheid. Het kost tijd voordat nieuw gedrag, waardensysteem geïntegreerd zijn. De periode van aanpassing is een wispelturige; er moeten dingen worden losgewrikt. Het individuele denken en de denkwijze moet tenslotte nieuwe aansluitingen zoeken. Wanneer er veranderingen optreden kun je een periode verwachten van valse starts, langdurige leerprocessen en pijnlijke assimilatie. Diegenen die veranderen (als individu of als organisatie), kunnen afgestraft worden door degenen die niet begrijpen wat er gaande is en zich buitengesloten, losgekoppeld of bedreigd voelen.

VIJF STAPPEN OP WEG NAAR VERANDERING

Fase 1: (Alpha)

- het individu heeft het voor elkaar en voelt zich in harmonie met zijn omstandigheden, hij (de organisatie) doet het goed en is in evenwicht.

Fase 2: (Bèta)

- fase van onzekerheid, vragen en frustratie. Er zit iets niet goed, maar wat dan? Vroegere manieren van leven werken niet (lekker) meer. Bèta problemen zijn meer voelbaar dan verklaarbaar. We ervaren ongenoegen en frustratie eerder in ons hart dan in ons denken. Mensen gaan harder werken om de Alfa fase te behouden en kunnen daardoor verstarren. We hebben dan niet gezien dat harder werken op de "oude" manier niet meer werkt omdat de omstandigheden veranderd zijn. Doorgaans worden de dingen er eerder slechter en dit versnelt de beweging naar een dieper Bèta en dat is wellicht helemaal niet verkeerd. In Bèta kunnen we heimwee krijgen naar de tijden van weleer, toen alles nog leek te werken. "Toen was geluk nog heel gewoon".

Fase 3: (de gammaval)

- Een toestand van woede, hopeloosheid en revolutie. Als de toestand maar voldoende verergert, vindt een verschuiving plaats van Bèta naar Gamma. Hier zit je gevangen tussen barrières die onoverkomelijk lijken. Wie snel kan reageren, kan de gammaval omzeilen. Individuen die aan de zes voorwaarden voor verandering voldaan hebben, kunnen zichzelf bij de lurven pakken en de diepten van de Gamma vermijden. Het herkennen van de hervormingsoptie vraagt doorgaans om iemand die de persoon (bedrijf) in de Gammaval een signaal geeft en erop wijst. Eigenlijk vraagt deze optie de

bereidheid om tot actie over te gaan in plaats van reactief te zijn, een oprechte bereidheid om enkele risico's te nemen en de kracht om het glibberige pad te verlaten en ongebaand terrein in te gaan. De meeste mensen wachten tot ze zelf de volgende brug in zicht krijgen, maar dan is het al te laat, want ze zijn al in de Gammaval beland. Diep Gamma is een lastige periode, omdat er deels een gevoel van (bijna totale) onmacht heerst. Dikwijls is het toegankelijke nieuwe waardensysteem zelf de barrière. De persoon weet meer dan goed voor hem is. Je probeert om jezelf te bevrijden. Mensen beschrijven een gevoel van geen lucht meer krijgen. Het geduld van Bèta om te kijken of er iets gebeurt en hopen dat het weer goed komt is verdrongen door de grote noodzaak om in actie te komen en wel onmiddellijk. Er is niets meer te verliezen. Men dient zich te beseffen dat terugkeer naar het oude (Alfa) absoluut uitgesloten is.

De barrières kunnen sterk verschillen van vorm, grootte en intensiteitsniveau. Blokkades kunnen binnen in ons en buiten ons om bestaan.

Fase 4: (de deltagolf)

- Wanneer de Gammadruk het niet meer volhoudt, valt er een bres in de belemmerende muren. Dit is een onrustige periode van snelle veranderingen waarin de barrières overwonnen worden en vroegere beperkingen wegvallen. Mensen gaan kiezen voor hun eigen bestemming. De vlag van Delta-energie is vaak een golf van enthousiasme en een gevoel van bevrijding. Deze periode kent echter ook grote gevaren. Gammabarrières doorbreken betekent lang niet altijd gelijk aan het bereiken van nieuwe harmonie (nieuw Alfa). De barrières zien er nu alleen anders uit. Buiten kan het gras er groener uitzien, maar als je de muur eenmaal bent over geklommen, kom je er dikwijls achter dat de groene kleur uit een spuitbus komt. In deze fase worden nieuwe dingen geleerd en uitgeprobeerd. Sommige dingen werken en andere weer niet.

Fase 5: (de nieuwe Alfa)

- Deze nieuwe fase weerspiegelt de consolidatie van ideeën en inzichten uit de voorgaande fasen door middel van de Deltagolf. Het individu keert terug naar een stabiele toestand en de wereld is weer in balans. Het evenwicht tussen uiterlijke omstandigheden en innerlijke waardensystemen is hersteld. Velen geloven dat het hoogste doel bereikt is. Maar achter de horizon ligt natuurlijk de volgende bètatoestand.

Om een beeld te krijgen van een WaardenManagementprofiel, dien je de persoonlijkheid (of bedrijfscultuur) op een aantal kwesties te onderzoeken en ook te kijken naar de responsen op die kwesties. Daaruit stel je een WaardenManagementprofiel samen. Als je vervolgens strategische beslissingen neemt voor bestuur, educatie of hulpverlening, is de meest effectieve benadering heel eenvoudig: registreer feedback. Als we ons oor langs alle waardensystemen te luister leggen, vertellen mensen ons voortdurend waarom ze doen wat ze doen, waarom ze geloven wat ze geloven en hoe we op de meest effectieve manier met ze om kunnen gaan. Ze vertellen ons of ze toe zijn aan verandering en welke variatie geschikt is. Eenvoudig gezegd, zoals Clare Graves het graag verwoordde:

*"Als het spint, ga dan door
Als het gromt, doe dan een stap achteruit."*

Samenvatting "Veranderingen en de spiraal" uit: Spiral Dynamics een vertaling van Spiral Dynamics, Mastering Values, Leadership and Change. 1996, Don Beck en Christopher C. Cowan. Uitg: Blackwell Publishing Ltd, Oxford.

Samenvatting: Hilde te Riet