

SDi Veranderdynamiek - 6 Verandercondities

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, het potentieel, van een persoon of een groep is om in de bedoelde richting te veranderen: de OBG-status. Dit is een doorslaggevende voorwaarde.

OPEN:	<ul style="list-style-type: none"> • Potentie voor functioneren op hoger niveau van complexiteit • Geïntegreerd verleden & condities voor openheid aanwezig
GEBLOKKEERD:	<ul style="list-style-type: none"> • Gevangen in persoonlijke en/of situationele barrières • Mogelijkheid tot verandering als barrières overwonnen worden
GESLOTEN:	<ul style="list-style-type: none"> • Beweging geblokkeerd door psychosociale verleden • Neuropsychologisch potentieel ontbreekt

Hoe signaleer je **GESLOTEN**heid?

- Vrijwillige terugtrekking (‘tunes out’) op gesloten issues
- Bouwt continu een zelfbeschermende en ego-defensieve ‘schil’ om zich heen
- Plotselinge extreme reacties op gebeurtenissen (blow-up’s)
- Onvermogen om te beschouwen, te reflecteren en een stap terug te nemen om de zaken goed te overzien
- Extreme rigiditeit in denken, doen en geloven
- Probeert de ‘status quo’ en verandering continu te ontlopen
- Dwangmatigheid om extreme taken (niet realistisch) te vervullen
- Continu gedreven om dingen gedaan en/of ‘af’ te krijgen
- Onbevredigbaar (wat ook gedaan wordt, behoeften worden nooit helemaal vervuld; ‘het is nooit genoeg’)
- De eigen manier als de enig mogelijke weg zien

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 hoofdzak 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 waardesysteem. 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 ontkend) 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, waardesystemen, 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, waardesysteem 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.