

13.

De andere kant van gedrag. Gedragskennis en de inzet van theaterprincipes bij cultuurverandering

Juditha Melssen

Verandering van organisatiecultuur is vaak een combinatie van andere structuren en technieken met ander gedrag. Het veranderen van gedrag verloopt in de regel moeizaam. Eerst moeten mensen zich immers bewust worden van de wijze waarop gedrag in het algemeen werkt en hoe in het bijzonder hun eigen gedrag in elkaar zit. Ik ervaar dat het zinvol is onderscheid te maken tussen de buitenkant, de binnenkant en de overkant van gedrag, om vervolgens te zien hoe deze verschillende kanten of dimensies weer met elkaar zijn verbonden. Ik leg enkele oefeningen uit om duidelijk te maken hoe deze driedeling gebruikt kan worden bij het vergroten van het bewustzijn van gedrag. Aan mijn eigen theaterervaring ontleen ik twee basisbenaderingen van gedrag en een achttal principes. Die principes kunnen in coachingtrajecten en trainingen heel goed dienen als leidraad voor gedragsverandering.

13.1 Gedragskennis professionaliseren

Gedrag wordt bepaald door uiteenlopende factoren, zoals emoties, denkwijzen, overtuigingen, spelregels en omstandigheden. Cultuurverandering raakt aan praktisch al deze factoren. De omstandigheden en de spelregels veranderen en dat vereist anders denken en voelen. Dat gaat soms in tegen bestaande overtuigingen en roept dan negatieve emoties op, of andersom, de verandering roept negatieve emoties op en daar worden overtuigingen bijgezocht. De genoemde factoren beïnvloeden elkaar dus onderling. Maar wat verstaan we onder gedrag en vooral, hoe maak je nieuw gedrag eigen? Onder de noemer 'gedrag' vallen alle handelingen van een individu of een groep die een waarnemer observeert. Zoals gezegd onderscheid ik gedrag naar een buitenkant, een binnenkant en een overkant.

De buitenkant laat zien hoe een individu tegenover een boodschap staat of zich tot een boodschap verhoudt, zowel verbaal als non-verbaal. Of het individu de boodschap onderschrijft of afwijst, komt tot uiting in taalgebruik, stemgebruik, toonhoogte, volume, houding, plaats en ruimte die iemand inneemt. De buitenkant van gedrag is datgene wat iemand daadwerkelijk doet en laat zien.

De binnenkant van gedrag is de intentie achter de handeling, zoals gedachten, gevoelens, waarden, normen en opvattingen. De binnenkant wordt beïnvloed door de buitenkant en andersom.

Met de overkant van gedrag wordt bedoeld hoe jouw gedrag aankomt bij de ander. Gedrag bestaat uit ketens van handelingen, van reactie op reactie, met een oorzaak en een gevolg. De kunst is om de reacties van de ontvanger niet alleen te zien, maar deze ook te kunnen voorspellen en er vervolgens effectief mee om te gaan.

Hiermee hebben we een duidelijk onderscheid aangebracht in de diverse vormen van gedrag. Maar de professionalisering van gedragskennis gaat natuurlijk ook over inzichten en vaardigheden.

Adequaat inzicht in gedrag betekent volgens mij:

- Inzicht hebben in zowel verbale als non verbale manieren van beïnvloeding.
- Inzicht hebben in de eigen belemmerende opvattingen en in die van anderen.
- Inzien dat je gedrag, dat anders is als jouw gedrag, afstotend, irritant of zelfs immoreel kunt vinden.

Adequate vaardigheden om je inzicht toe te passen zijn:

- Het gedrag van anderen kunnen sturen ongeacht de machtsverhouding.
- Spelregels en omgangsvormen kunnen hanteren om de ander structuur te bieden.

Organisatieleden verschillen op dit punt aanmerkelijk van elkaar. In processen van cultuurverandering is het zeer verrijkend nadrukkelijk aandacht te besteden aan professionele gedragskennis. Niet alleen door erover te praten, maar juist ook door het te ervaren. Door je beter bewust te worden van de werking van gedrag en van de effecten bij het experimenteren met nieuw of ander gedrag, komen managers en medewerkers minder krampachtig tegenover elkaar te staan. Dan ontstaat er ruimte waardoor de samenwerking plezieriger verloopt en er ook vaak betere prestaties tot stand komen.

Niet alleen individuen beïnvloeden elkaars gedrag, ook de organisatie beïnvloedt het gedrag van haar medewerkers. Elke organisatie heeft haar eigen codes, regels en werkwijzen die specifiek gedrag van haar medewerkers oproept en andere gedrag onhoudbaar maakt. Ik geef een voorbeeld uit eigen ervaring om twee invalshoeken van gedrag duidelijk te maken. Voorbeelden uit mijn eigen ervaring met werken en leven in een communistisch systeem in een context waarin veel verschillende nationaliteiten samenwerkten. Het heeft mij veel geleerd over hoe mensen en organisaties zich gedragen en hoe dit wordt beïnvloed.

13.2 Een mechanische en een holistische benadering

In het buitenland nam ik ooit les bij het pantomimeopleidingsinstituut Tumski in Wrocław te Polen. Dit instituut stelde de handeling van de acteur centraal. Van de acteurs werd verwacht dat zij een bepaalde handeling zo perfect mogelijk uitvoerden. De invulling van de scène lag vast, eigen inbreng of inkleuring werd niet op prijs gesteld. De hele dag trainde je de handelingen om de perfecte scène te spelen. Je was een radertje in het geheel; je kreeg alleen feedback van de regisseur op jouw actie. Onderlinge uitwisseling werd als brutaal gezien en afgekapt, aangezien het gedetail-

leerd uitgewerkte stroomschema van de regisseur aangehouden moest worden. De relatie met het publiek was niet van primair belang. De mensen in de zaal moesten worden geraakt door jouw perfecte actie. Het onderliggende idee voor deze aanpak was dat door gedrag volledig te structureren en de eigen handelingen perfect onder controle te hebben, de perfecte uitkomst (theatervoorstelling) zou ontstaan. Ik hield dit niet lang vol: ik voelde me wezenloos, vervreemd en geïsoleerd, ook al had de technische perfectie een adembenemende, krachtige betovering.

Daarna sloot ik me aan bij het Grotowski Theatre Laboratory in Wroclaw, Polen. Grotowski (1968) en zijn opvolgers hadden een totaal andere benadering van de rol van acteurs en de verhouding tussen acteurs en publiek. In hun optiek doodt het streven naar perfectie alle creativiteit in de acteur. Bij het maken van scènes werd juist eigen inbreng verwacht. Ook hier was het de bedoeling het publiek te raken maar het Theaterlaboratorium koos ervoor om met de medeacteurs te zoeken naar vormen die de scène gestalte konden geven. Dit was een creatief proces en je wist soms niet waar het toe leidde als je aan het werk was. Wel was er een duidelijke structuur en opbouw in de opdrachten en improvisaties. Bij het oefenen van de scènes werd gewerkt aan de hand van de 'via negativa': toon durf om je eigen (ineffectieve) aandeel onder ogen te zien en te analyseren waarom iets niet lukt. Als je weet waarom iets niet werkt, ligt daarin de weg om iets nieuws te ontwikkelen met anderen. Dit is alleen mogelijk wanneer er respect is voor elkaar en je elkaar helpt in de samenwerking. Zodra je de focus richt op jezelf (frustratie, zelfbeklag of zelfvoldaanheid), leidt dit tot verlies van contact en interactie, waardoor scènes langs elkaar heengaan en er nietszeggende acties en rituelen ontstaan. Nu ervoer ik dat ik geen controle had over de situatie omdat de anderen dingen deden die mij verbaasden, of die ik zelfs raar of irritant vond. De via negativa confronteerde mij met mijn eigen trucjes en uitvluchten. Tegelijk werden er nieuwe bronnen in mijzelf aangesproken en leerde ik steeds beter de samenhang kennen tussen mentale, fysieke en emotionele processen. De zienswijze van Grotowski werd door de Engelse regisseur Peter Brook als volgt samengevat: "Grotowski has deeply and completely investigated the nature of acting, its phenomenon, its meaning, the nature, and science of its mental-physical-emotional processes."

Beide gezelschappen hadden een fundamenteel andere kijk op de relatie tot het publiek. Ook hadden zij een andere visie op hoe creativiteit tot stand gebracht wordt en in het verlengde daarvan, hoe zij wilden omgaan met de eigen acteurs en met de ander, het publiek. Bij het eerst beschreven instituut werd een scène gespeeld met vaste handelingen die tot in de perfectie uitgevoerd werden. Dat was de mechanische benadering. Bij het tweede gezelschap staat het psychisch rijpingsproces van de acteur centraal. Hier ging het niet om het leren van methodes en trucjes, maar om samen met de ander te onderzoeken waardoor de scène niet verder kwam, vanuit de overtuiging dat dit onderzoek niet alleen de scène, maar ook de acteurs verder zou helpen en zou laten groeien. De holistische benadering.

13.3 Bewustwording op gang brengen

Beide ervaringen en benaderingen hebben mij gevormd en ik pas ze toe in mijn werk. Als coach, trainer en workshopbegeleider zet ik mij in om deelnemers inzicht te laten

krijgen in en te oefenen met gedragskennis. De aanloop bestaat uit enkele oefeningen om het lijf en de zintuigen 'op te warmen' en de deelnemers vrijer in de ruimte te laten worden. Vervolgens gaan we aan de slag om de deelnemers te laten ervaren dat de eigen binnenkant effect heeft op het eigen gedrag: van binnen naar buiten.

Oefening 1

Daartoe vraag ik bijvoorbeeld tijdens een workshop om in tweetallen elkaar om de beurt de hand te geven waarbij één van beiden zich ingeleefd heeft in een emotie of stemming (van tevreden of verdrietig, tot vilein of dominant). De opdracht is de ander na afloop te vragen of deze de emotie heeft herkend, wat het effect was en welke reactie deze handdruk heeft opgeroepen.

Een volgende oefening maakt de deelnemers zich ervan bewust dat zij door hun eigen fysieke houding (de eigen buitenkant) te veranderen, hun eigen binnenkant (zoals gedachten, gevoelens, intenties, emoties) kunnen ervaren en veranderen.

Oefening 2

De opdracht is te gaan staan. Laat je schouders afhangen, draai je schoenpunten naar elkaar en realiseer je het effect op je eigen denken en voelen. Merk je dat jouw aanwezigheid groeit of word je eerder klein en onbeduidend? Draai het om, zet je kin recht vooruit, laat je hoofd niet voorover hangen maar zet je hoofd rechtop op je romp, houd het stil en vul je longen met lucht zodat je romp recht op je bekken komt. De vraag is opnieuw: wees je bewust welke invloed en verandering je nieuwe houding heeft op je gedachten, de inhoud en teneur van een gesprek dat je voert, maar ook op het vermogen om nieuwe ideeën en plannen te krijgen, en je woordkeuze en de manier waarop je zinnen formuleert.

Kennelijk is het mogelijk, door het innemen van een andere fysieke houding, je gedachten en intenties te beïnvloeden. Op dezelfde wijze is ook het machtsevenwicht of de mate van aanwezigheid te veranderen: door een andere houding aan te nemen merkt de tegenspeler (ineens) tegenwicht. Op dit moment wordt duidelijk dat het gedrag van de ander dus ook effect heeft op jou: van buiten naar binnen. In de nabespreking gaan we in op vragen als: Wat deed het gedrag van de ander met jou? Wat lokte het bij je uit?

Je begint je te realiseren dat je met jouw gedrag de reactie van de overkant kunt sturen. Het gaat dus niet om perfect handelen; dat is de mechanische benadering, waarbij we net als op de mimeopleiding eindeloos tot in de perfectie moeten trainen, los van de persoon en diens persoonlijkheid. Hier is de holistische benadering adequaat. Inleven in hoe de ontvanger zal reageren en met een open houding aansluiting

zien te vinden zijn veel belangrijker voor de verdere voortgang van een contact. Wees je bewust van hoe je denkt over de ander, jezelf en de situatie. Gedachten, zonder deze hardop uit te spreken, werken door in je eigen gedrag, zoals gedachten van de ander tot uiting komen in het gedrag van die ander. De binnenkant van gedrag heeft verregaande gevolgen voor de inhoud van het contact en de onderlinge verstandhouding.

Een volgende oefening laat zien wat de kracht van het denken of een overtuiging is, en hoezeer hiermee het gedrag van de ander gestuurd wordt.

Oefening 3

De situatie die gespeeld wordt, is een functioneringsgesprek. In de eerste sessie gaat degene die de rol van leidinggevende speelt, het gesprek in met de overtuiging dat hij de medewerker incapabel vindt. Bij de tweede sessie vindt de leidinggevende de medewerker intelligent en creatief. Belangrijk is dat deze gedachte in het gesprek niet mag worden uitgesproken. Degenen die de leidinggevendens spelen, weten hun vooronderstelling vooraf. Er wordt hen gevraagd om die gedachtegang scherp te blijven volgen, net zoals je dit ook in de werkelijkheid doet als je (vooraf) iets van iemand vindt. Aan de observatoren vraag ik om niet alleen op de inhoud van het gesprek te letten maar ook het feitelijke gedrag te observeren.

Zie tekeningen A (1) en B (2)

Mijn ervaring bij de nabespreking van dergelijke oefeningen is dat de deelnemers (h)erkennen gedachten te hebben over zichzelf, de ander en de situatie. Door de oefening realiseren zij zich hoe belangrijk het is om zich bewust te zijn van hun eigen gedachten voordat zij een gesprek ingaan, aangezien de ander onuitgesproken gedachten opmerkt uit het gedrag, ongeacht wat er gezegd wordt.

Ook realiseren deelnemers zich dat het pas mogelijk is een wending aan het gesprek te geven, wanneer zij zich expliciet bewust zijn van hun eigen gedachten. Zonder dit bewustzijn blokkeert het gesprek of blijft het oppervlakkig. Het verschil van zienswijze constateren en in het gesprek inbrengen, werkt beter dan alleen iets stiller denken. Deelnemers realiseren zich dat door hun eigen denken en vooronderstellingen te benoemen, de band met de gesprekspartner sterker wordt en er pas dan oplossend vermogen ontstaat.

Een stap dichterbij het veranderen van organisatiecultuur:

Oefening 4

Een grote organisatie staat aan de vooravond van een verandertraject. Eén van de veranderpunten is dat leidinggevendens hun mensen op prestaties moeten gaan aanspreken. Dat is een geheel nieuwe houding en er moet een evenwicht gezocht worden tussen een afrekencultuur en te veel tolerantie. De bedoeling van de



Tekening A (1)

Tekening B (2)

oefening is de deelnemers bewust te maken van de nieuwe organisatiewaarde (in dit geval 'aanspreken op prestaties'), hoe deze wordt ingevuld door deelnemers aan de oefening en welk effect hun invulling heeft op anderen. De deelnemers aan de oefening zijn beleidsadviseurs die aan de basis hebben gestaan van het nieuwe beleid. Ik vraag één van hen plaats te nemen op het toneel en zich voor te bereiden op een gesprek met een leidinggevende over het aanspreken op prestaties.

Feitelijk hoefde de speler/beleidsadviseur alleen te gaan zitten. Er vond nog geen gesprek plaats. Maar toch gaven de waarnemers weer dat er direct een dreigende sfeer had gehangen: de speler/beleidsadviseur was ernstig gaan zitten, kennelijk vanuit het idee dat er nu eens een stevig gesprek moest komen met een slecht functionerende leidinggevende. In de nabespreking gaven sommigen aan verrast te zijn dat een interpretatie van 'aanspreken op prestaties' zo tastbaar in gedrag tot uiting kon komen. De meesten herkenden het denken en gedrag in de organisatie en realiseerden zich dat er een vooronderstelling verpakt zat in hun beleidsnota. Bovendien gaven de spelers/beleidsadviseurs in hun spel zélf een invulling aan het aanspreken op prestaties, in de vorm van dreigen met afrekenen en straffen, terwijl ze daar juist van af wilden. Aldus confronteerde de oefening de beleidsadviseurs met de gevoelens van de mensen in de organisatie en voorspelde de mogelijke weerstanden, waarbij de spelers de weerstanden van binnenuit ervoeren. Dit resulteerde in begrip en compassie voor de te verwachten weerstand en vormde de aanleiding om goed na te denken over de wijze waarop het team hierop zou kunnen anticiperen en over de consequenties voor hun eigen rol als adviseur.

13.4 Theaterprincipes

Om individuen en teams effectiever gedrag te leren herkennen en inzetten, maak ik gebruik van principes die aan mijn theaterervaring ontleend zijn. Met name in managementopleidingen waar de nadruk ligt op het overdragen van kennis en inzicht, is het ontwikkelen van kennis en ervaring met betrekking tot gedrag van belang. De functie van manager of projectleider behelst immers het activeren van mensen tot het gewenste gedrag. Kennis van onderstaande principes vind ik nodig om bewust en effectief met het verschil in gedrag van anderen om te gaan. De principes helpen om gedrag te diagnosticeren en te objectiveren. Tal van interactieprocessen vinden onbewust plaats. Door op een hoger niveau deze processen bewust en expliciet te maken wordt een interactieproces gestuurd. Daarmee ontwikkelen organisatieleden de organisatieverandering.

Hieronder volgt een achttal principes.

1. *Inleven* is het zich verplaatsen in de gedachten en gevoelens van de ander, deze proberen te begrijpen, zonder gelijk commentaar te geven of de ander te interrompen. Het gaat om het durven binnenlaten van een andere werkelijkheid. Het gedrag

van de ander is voor die ander vanzelfsprekend, maar het feit dat het gedrag en het karakter van de ander verschillen van je eigen voorkeursgedrag, kan lastig zijn. Toch is het waardevol om te kunnen omgaan met verschillen, omdat uit deze verschillen andere analyses en andere oplossingen naar voren komen. Bovendien kan de ander juist een personeigenschap hebben die jou verder helpt en waarvan je kunt leren.

2. *Onnatuurlijk gedrag.* Ieder heeft zo zijn eigen voorkeursgedrag. Soms zeggen mensen tegen me: "Ik ga niet anders doen, zo ben ik niet, ik ga de boel niet voor de gek houden en toneelspelen." In een theateropleiding leer je dat jouw eigen gedrag vele en verschillende gedaantes aan kan nemen die heel normaal zijn als je in de dagelijkse praktijk om je heen kijkt. Je leert 'vreemd' gedrag en je leert je dit toe te eigenen als persoon, ook gedragingen die soms moreel te veroordelen zijn, gevaarlijk of gemeen. Dit geeft inzicht in het menselijk functioneren en staat aan de basis van het begrijpen van duistere kanten. Ook 'goede' mensen kunnen plotseling veranderen in 'gemene' mensen door de situatie waarin ze worden gezet. Vreemd gedrag nadoen is zeker niet iets nadoen wat losstaat van jezelf. Het is zoeken naar een verbinding met jezelf in een gegeven situatie. Het kunnen en durven veranderen van gedrag is niet een doel op zich. Ander gedrag vertonen is een middel om beter contact te krijgen en beter verstaan te worden door de ander, wat leidt tot wederzijds begrip, waardoor nieuwe ideeën kunnen ontstaan in het werk. Soms is het vertonen van ander gedrag moeilijk, omdat je het verafschuwt en het haaks staat op je eigen voorkeursgedrag.
3. *Respect tonen.* Respect 'tonen', en ook weten wanneer de ander ruimte ervaart, is van eminent belang. Hier wordt niet 'het respect afdwingen' bedoeld, zoals in machtsrelaties. Respect is de eerste voorwaarde om mensen iets van elkaar te laten aannemen en de wil ontwikkelen tot samenwerken. Weten hoe respect te tonen geschiedt ook via lichaamstaal, het alleen hardop zeggen werkt niet voldoende. Met non-verbale signalen kunnen mensen stilzwijgend spelregels aanbrenge en woordeloos afspraken maken om een gesprek in goede banen te leiden. Dit gebeurt door in een gesprek met drie personen juist naar de derde partij te kijken, schudden of knikken wanneer iemand iets vertelt of juist een andere richting op kijken wanneer de ander iets belangrijks wil zeggen. Daarmee stuur je hoe de ander de informatie ontvangt. Ook bijvoorbeeld het geven van een knipoog om de verstandhouding te bevestigen of te ridiculiseren.
4. *Via negativa.* De kern van dit principe is onderzoek naar het eigen aandeel dat een ongewenste situatie in stand houdt. Met name als iets niet werkt in een verstandhouding, dan heeft het eerder te maken met het feit dat jij zelf iets moet laten, in plaats van alles proberen te bedenken en te doen. In het onderzoek zelf ligt vaak een oplossing en de sleutel tot verandering. Er zijn tal van situaties te noemen die vragen om toepassing van dit principe: het moment dat personen zichzelf beginnen te veroordelen, de schuld aan de ander geven, wanneer er stiltes vallen, irritaties worden geuit of men een eigen (beproefd) idee nogmaals en met kracht blijft herhalen. Voor de betreffende personen is het moment cruciaal wanneer zij zich realiseren dat vasthouden aan het eigen idee of de oude (succesvolle) manier ineens het tegengestelde effect heeft. Dit geeft angst, want hoe moet het nu verder? De sleutel is om onder ogen te zien wat het effect is van het in stand houdende gedrag en vervolgens dit gedrag te stoppen. Hierdoor komt er ruimte vrij om iets nieuws in

- te brengen (zelf, de ander of samen met de ander). Dit vraagt geduld en lef, ook omdat nieuw gedrag niet direct vertrouwd aanvoelt. Het is zoeken om dit nieuwe gedrag geloofwaardig voor jezelf te maken en te integreren in je persoon(lijkheid).
5. *Non-verbaal gedrag*. Vaak denken mensen dat zij 'objectieve' feiten en interpretaties van gedrag en interactie scheiden, maar in feite worden er vaak interpretaties van het gedrag gegeven en geen waarnemingen. Deze interpretaties wekken irritatie en spanning op bij de ontvanger, omdat ze vaak op een beschuldigende toon worden gebezigd. De ontvanger voelt zich opgezaald met de irritatie van de ander en daardoor klemgezet. Juist het benoemen van waarnemingen geeft ruimte aan beide partijen en biedt daardoor toegang tot andere oplossingen.
 6. *Paradoxe interventies*. Dit betreft het kunnen spelen met tegenstellingen in woord en gebaar, in wat je zegt en hoe je de inhoud brengt. Hierin kun je tegenstellingen uitdrukken van wat je inhoudelijk wilt zeggen en de relatie met de ander duiden. Zo kun je non-verbaal iemand respect tonen, terwijl je inhoudelijk laat blijken dat je het gedrag van de ander becommentarieert of niet tolereert en daardoor zonder de ander voor het hoofd te stoten iets bij hem losmaken. Veelal wordt er naar congruent gedrag gestreefd, namelijk dat binnen- en buitenkant overeenkomen bij de overkant. Dit vind ik een eerbiedwaardig streven, maar belangrijker is te realiseren dat dit aspect maar een klein gedeelte, en eendimensionale kijk, is van dagelijks handelen. Schijnen, lijken, doen alsof, in tweestrijd zitten, en bijvoorbeeld je gespleten voelen, maken duidelijk dat er vele manieren tegelijkertijd bewegen. Het vermogen van mensen is juist om met inhoud en vorm te variëren. Dit geeft meer mogelijkheden om interventies te doen en invalshoeken op tafel te leggen. Verwarring en ook grapjes kun je bewust inzetten.
 7. *Stiltes* in het werk of in een gesprek inbouwen en de stilte laten ervaren is soms ook functioneel en vruchtbaar. Stilte ontspant en kan daardoor creatieve en nieuwe ideeën opleveren. Stilte geeft rust en concentratie en de mogelijkheid om iets anders dan je direct gangbare reactie en routine te volgen. Daar is durf voor nodig en het voelt vaak onwennig om dit te doen, omdat men graag de ruimte wil vullen. Wanneer er een stilte in een gesprek valt, is dat een zeer interessant moment: wat is de betekenis van die stilte, wat wordt er op zo'n moment gezegd, waarover zijn mensen stil geweest, of wat heeft men verzwegen tijdens een gesprek?
 8. *Imiteren, kopiëren en eigen maken*. Een van belangrijkste manieren om te veranderen is nadoen en zichzelf zo het succesvolle gedrag van anderen eigen maken: het afkijken van de kunst. Nadoen, imiteren, oftewel kopiëren, én het toe-eigenen en eigen maken zijn mogelijkheden om zelf makkelijk te veranderen in situaties. Tevens om eigen repertoire te vergroten en om beter te worden verstaan door anderen. Imiteren helpt ook om de bedoeling en betekenis van onbekend gedrag te begrijpen en te integreren. Dat is soms eng, maar het is wel de basis om verder zelf iets nieuws te ontwikkelen. Eerst precies imiteren en vervolgens een eigen spoor ontwikkelen.

13.5 Organisaties veranderen niet, mensen veranderen

Het veranderen van de cultuur in een organisatie kan nooit alleen maar het veranderen van structuren en werksystemen zijn. Het zijn de mensen die anders moeten gaan

werken. Immers, altijd is de persoon in het geding die even zo vaak ook instituties, afdelingen, besturen en organen vertegenwoordigt en verantwoording heeft af te leggen en verantwoordelijk is voor wat er mist in een sociaal systeem of organisatie.

Door gerichte oefeningen worden de heersende en verborgen opvattingen, de spelregels en gedragspatronen zichtbaar en bespreekbaar gemaakt. Ruimte voor verandering ontstaat door mensen samen van binnenuit te laten ervaren wat de verandering betekent en hen te laten nadenken over de consequenties van hun denken en gedrag (buitenkant) ten opzichte van anderen (de overkant) en deze verder vorm te geven of bij te stellen. De combinatie van denken en voelen, observeren, het samen onderzoeken en bespreken van waardeoordelen, angsten en blokkades, het toe-eigenen van nieuwe gedachtes, leidt tot bewuster handelen en actiever vormgeven. Theaterprincipes kunnen helpen om een blijvende slag te maken bij duurzame veranderingen.

Met dank aan Jacqueline Franssens

