



Anderen veranderen

Onlangs verscheen ons nieuwe boek *Mensen veranderen*. Een titel die op meerdere manieren gelezen kan worden. Mensen kunnen het onderwerp of het lijdend voorwerp zijn. Je kunt de titel lezen als een proces dat mensen zelf sturen: mensen veranderen (zich-zelf). Door wat ze meemaken in de privé-sfeer, op hun werk en in de maatschappij. Of je kunt de titel lezen als iets wat mensen doen bij anderen: het veranderen van anderen.

Sommige mensen willen dat graag, anderen veranderen. Zowel in de werk- als in de relatiesfeer worden hier hele projecten van gemaakt. Managers willen medewerkers veranderen, medewerkers willen hun managers veranderen, moeders willen hun kinderen veranderen, kinderen willen hun moeder veranderen, echtgenoten willen elkaar veranderen. Vooral veel vrouwen die ik ken willen graag hun man veranderen. Maar als dit dan eenmaal gelukt is, vinden ze hem niet meer interessant. Want wie wil er nu een man die zich door jou laat veranderen?

Sowieso is het de vraag of het veranderen van anderen mogelijk is. Mensen veranderen over het algemeen niet omdat anderen dit willen. Soms wel – of doen ze een beetje alsof – maar dan is de vraag hoe oppervlakkig dat veranderen is. Veranderen vraagt nogal wat. Veel inspanning, veel terugval, veel emotie en veel bereidheid tot reflectie en feedback. Auw!

Omdat veranderen nu eenmaal lastig is – en er toch wel mensen zijn die een poging willen wagen – zijn er nogal wat professionals die hierbij ondersteuning bieden. Psychologen, coaches, trainers, docenten, organisatieadviseurs, interim-managers. Zij beschikken inmiddels over allerlei theorieën en interventies die behulpzaam zijn bij het ondersteunen van individuele veranderingsprocessen. In organisaties gebeurt dit bijvoorbeeld in het kader van individuele coachingstrajecten, leiderschaps- en professionaliseringsprogramma's. Er is een prachtige verzameling interventies beschikbaar op mentaal, fysiek, emotioneel en spiritueel niveau waaruit begeleiders kunnen putten als zij ondersteunen bij individuele veranderingsstrajecten. En hoe meer deze begeleiders zelf gelo-

ven in hun aanpak, hoe effectiever deze interventies blijken te zijn.

Maar dat is niet genoeg. Veranderen doe je niet alleen bij anderen. Om effectief te kunnen zijn als veranderaar heb je ook zelfinzicht nodig. Liefst voordat je besluit om anderen te helpen veranderen. Dit is de reden waarom er in therapieopleidingen vaak leertherapie is opgenomen. Om te voorkomen dat je je eigen patronen uitleeft op je cliënt. En dit zelfinzicht is niet eens zo gemakkelijk te krijgen.

In ons boek noemen we nogal wat psychologische effecten die ons zelfbeeld kunnen beïnvloeden zoals het *Lake Wobegon effect* (de tendens om jezelf in te schatten als beter dan gemiddeld), de *Egocentric bias* (hierdoor zien we onszelf als middelpunt van de wereld en onderschatten we de inbreng en capaciteiten van anderen), het *spotlight effect* (dit verklaart waarom we (ten onrechte) denken dat anderen net zoveel letten op ons gedrag (en uiterlijk) als wijzelf en het *false consensus effect* (we denken dat anderen meer op ons lijken dan ze in werkelijkheid doen). En dan heb ik het nog niet over de *fundamentele attributiefout*, namelijk de algemene neiging van mensen om de invloed van een persoon op een gebeurtenis te overschatten en die van de omstandigheden te onderschatten. Of de *self serving bias*: positieve gebeurtenissen schrijven we toe aan ons eigen kunnen, terwijl we het aan de situatie wijten als we falen. Hierdoor behouden we een positief zelfbeeld!

Kortom: er zijn nogal wat psychologische effecten waarvan wij ons als adviseurs, coaches en interim-managers misschien niet dagelijks bewust zijn. Dit bewustzijn kan enorm helpen bij het reflecteren op onze eigen effectiviteit – en daarmee op de effectiviteit van de organisaties waar wij onze diensten verlenen. ■

Prof. dr. Yvonne Burger is programmaleider van de postgraduate opleiding Executive Coaching van de Vrije Universiteit. Ze werkt als zelfstandig organisatieadviseur en coach en is geassocieerd met Twynstra Gudde. Reageren: www.yvonneburger.nl