

# Veranderkracht

*Veranderen door vooral  
jezelf te blijven*

Hans Takács

Beverwijk, april 2017

ISBN 978.94.6342.653.4

Alles uit dit boek mag gedeeld worden. Graag zelfs! Het gaat om de energieke boodschap die het mensen kan geven om veranderkracht te mobiliseren voor nog meer betekenis in het leven. Ga er ook zorgvuldig mee om. Uiteraard wordt een bronvermelding gewaardeerd.

Omslag: Sofie Takács, "Betekenis" (2016)

Vormgeving: Vincent van Zandvoord (*Vormvast Creative Centre In Design*)



Voor Lara, Sofie en Sterre

I am you and what I see is me  
Pink Floyd | Echoes

# *Inhoud*

	Vooraf	6
	Inleiding	13
1	Invloed	26
2	Mindset	40
3	Opportunity Mindset	54
4	Herstellen	65
5	Een ongeschreven contract	82
6	Van script naar autonomie	102
7	Het Kompas	115
8	Twee praktijkvoorbeelden	132
9	Gedragsverandering: een persoonlijk stappenplan	145
10	Gedragsverandering: een stappenplan voor teams en organisaties	156
	Verwijzingen en nadere verdieping	169
	Over Hans Takács	179
	Dankwoord	181
	Bijlage: Mindset-scan/uitkomstenformulier	182

# Vooraf

*Wat doe jij het allerliefst op de hele wereld, Poeh?*

*'Het allerliefst', zei Poeh, en toen moest hij eerst eens even nadenken.*

*Want al was honing eten iets vreselijk prettigs, er was toch een ogenblikje vlak voor je begon dat nog prettiger was, maar hij wist niet hoe dat heette ...*

A.A. Milnes | Winnie-de-Poeh

(uit Roger E. Allen, Winnie-de-Poeh en Management)

## Waarom en voor wie

Weet jij met hoeveel veranderingen je op dit moment wordt geconfronteerd of omgeven? Privé en op het werk? Gewild en ongewild, direct en indirect? Heb jij enig idee wat de impact van al die veranderende omstandigheden is op de manier waarop je je leven leidt of zou willen leiden? Lastige vragen, zo aan het begin van dit boek. Als je eens om je heen kijkt en ook je eigen situatie in ogenschouw neemt zit de wereld waarin jij leeft, wij allemaal leven, vol met veranderingen en daaruit voortkomende dynamiek. Van grootschalige ogenschijnlijk 'ver-van-mijn-bed' vraagstukken tot en met kleinschalige en intieme huiskamerkwesities. Ter illustratie een greep uit het aanbod dat je wellicht herkent. Laten we groots en meeslepend beginnen en eindigen op het individuele niveau.

De wereld globaliseert, machtsverhoudingen tussen werelddelen verschuiven en Europa trilt op zijn grondvesten. In ons eigen kikkerlandje verharderen maatschappelijke relaties en 'debatteren' en verleggen wij steeds vaker onze grenzen via sociale media. Van ontzuiling naar onthechting? Aan de andere kant ontstaan nieuwe sociale netwerken en collectieve initiatieven rond energie bijvoorbeeld of onderwijs en zorg en zoeken mensen elkaar steeds vaker in kleine hechtere verbanden op. Nederland kantelt. Op het werk volgen reorganisaties en

innovaties elkaar in hoog tempo op. Ongeacht de branche en sector, publiek en privaat. Denk onder meer aan fusies, plattere organisaties, het gebruik van een 3-D printer en voortschrijdende digitalisering. Tegelijkertijd komt er in alle geledingen meer aandacht voor de menselijke maat en zeggen we de 'efficiënte' bureaucratie langzaam vaarwel. En of dit nog niet genoeg is ondervinden mensen ook 'achter de voordeur' een veelkleurig palet aan uitdagingen. Hoe ga je om met gezinsuitbreiding, een niet meer werkende relatie of een traumatische ervaring om maar eens wat te noemen? Of wat doe je als je de Postcodeloterij wint bijvoorbeeld en hoe ga je om met dementie of gewoon het ouder worden van jezelf en je naasten?

De vele veranderingen hebben directe of indirecte gevolgen voor onze vertrouwde manier van leven en werken. Werk je bij een bank bijvoorbeeld dan kunnen mondiale veranderingen en de digitalisering een stevige impact hebben. Mensen zijn en worden nog steeds bij bosjes ontslagen. Werk je als boswachter of huisarts heb je daar minder of geen last van en zijn er andere omstandigheden die van invloed kunnen zijn. Aan de andere kant, er zijn ook veranderende omstandigheden die wij bijna allemaal wel een keer op ons bordje krijgen en die behoorlijke, ingrijpende of zelfs ontwrichtende gevolgen kunnen hebben. Privé, op het werk of allebei. Zo'n beetje één op de drie huwelijken strandt, organisaties reorganiseren bijna om het jaar en de politiek verrast ons keer op keer met nieuwe maatregelen. Om een lang verhaal kort te maken, iedereen krijgt - hoe dan ook - de gevolgen van meerdere van deze 'situaties' op zijn bordje en zal hier 'iets' mee moeten of willen. Zo vragen de effecten van al die veranderingen om een taxatie van de impact op je huidige bestaan. Wat doet het met je in termen van je huidige geluk, welbevinden of stabiliteit, bijvoorbeeld? Hebben de veranderingen die je ervaart daar invloed op? Zo ja, is het bevorderend of vooral belemmerend voor je huidige situatie? Word je er gelukkiger van of maakt het je juist bezorgd? In dit boek koppelen we alles wat met geluk, levensvreugde, stabiliteit etc. etc. te maken heeft aan het begrip 'betekenis'.

In de kern gaat betekenis over een gelukkig en zinvol leven en de kracht om dit op eigen houtje te bereiken. Het gevoel te hebben er toe te doen en je daarbij ook lekker in je vel te voelen. Wat minder triviaal en meer vanuit het perspectief van het boek geredeneerd, gaat betekenis over een staat van zijn waarbij mensen zichzelf zo intrinsiek en autonoom mogelijk kunnen waarderen, erkennen en accepteren. Van jezelf te vinden dat je er toe doet zonder daarvoor echt afhankelijk te zijn van anderen. Deze elementen: 'waardering, erkenning

en acceptatie' en ook 'intrinsiek' en 'autonoom' geven in dit boek betekenis inhoud. Met andere woorden: het gaat in essentie over het antwoord op de vraag: ben je in staat om de impact van veranderende omstandigheden zo op te vangen dat het niet nadelig is voor de manier waarop jij van betekenis wilt zijn in je leven? Of te wel kan jij, ondanks veranderingen met een stevige impact, jezelf zoals je bent of wilt zijn (zo) onafhankelijk (mogelijk) waarderen, erkennen en accepteren?

In de praktijk blijkt dat mensen niet altijd in staat zijn om van betekenis te blijven of weer te worden als gevolg van veranderingen. Zeker bij die als ingrijpend worden ervaren. Veranderingen kunnen een ontwrichtende impact hebben op de persoonlijke beleving van waardering, erkenning en acceptatie van iemand. Neem een slepend relatieconflict thuis of een zoveelste reorganisatie op het werk. Niet iedereen is in staat om in zijn kracht te blijven en hier goed uit te komen. Om die veranderingen te duiden en goed te taxeren, bijvoorbeeld, om persoonlijke betekenis intrinsiek te (her)formuleren en/of om succesvolle stappen te zetten om hier echt wat aan te doen. Het is, met andere woorden, bepaald geen sinecure om jezelf, vanuit wie jij ten diepste bent en zonder afhankelijk te zijn van anderen, in dit leven gelukkig en zinvol te voelen. Zeker niet in licht van de vele veranderende en weerbarstige omstandigheden. En daarbij, iedereen heeft zo zijn eigen belemmerende reflexen bij veranderingen. Zo kunnen mensen van nature 'bevrozen' en van de stress helemaal niks meer doen, bijvoorbeeld. Er zijn er ook die willen werken aan ander gedrag, maar die, als het er op aan komt, invloed missen om er daadwerkelijk op in te spelen. Of mensen die zich bewust of onbewust afhankelijk hebben gemaakt van anderen en alleen maar als toeschouwers 'op de tribune' kunnen meedoen. Als Waldorf en Statler in de loge op het balkon bij de Muppets. En er zijn mensen die zich bij veranderingen zo machteloos voelen dat ze zich nietig maken en zich geleidelijk aan terugtrekken.

Onbegrip, onvermogen of een gevoel van onmacht kunnen zich dus in verschillende gradaties en gedaantes laten zien. Dit boek is in het bijzonder voor al die mensen die dit ervaren. Ongeacht leeftijd, geslacht, privé of op het werk. Het is voor iedereen die zich in meer of mindere mate 'gevangen' voelt bij veranderende omstandigheden en zichzelf daarbij niet kan 'bevrijden'. Mensen voelen zich vaak onbestemd, machteloos of zelfs onthecht te midden van al die dynamiek. Ook denken zij niet de kracht te hebben om het naar hun hand te zetten als dit voor hun beleving van betekenis nodig is. Zij blijven hangen in oude routines, worden ongewild slachtoffer of aanklager en denken niet bij machte te zijn om hier zelf 'iets' aan te doen. Niet meer in staat om als persoon,

of als we het vanuit het perspectief van teams en organisaties bekijken, niet meer in staat om als collectief verwaterde waardering, erkenning en acceptatie met elkaar te herstellen in een richting die wel werkt.

Naast deze 'doelgroep' is het boek bestemd voor iedereen die bovenstaande situaties tijdig wil voorkomen of voor wie gewoon nieuwsgierig is geworden na het lezen van deze inleidende woorden.

## **Veranderkracht**

Dit boek is dus speciaal voor hen die zich op wat voor manier dan ook 'gevangen' voelen in al die veranderingen in hun leven én die het vermogen ontberen om hier effectief wat aan te doen. Of, beter gezegd, het boek is voor mensen die denken dat zij het vermogen niet hebben. Het is vaak een geconstrueerde gedachte die er voor zorgt dat je jezelf tot een soort gevangene hebt gemaakt. Het boek neemt betekenis bij het individu als vertrekpunt. Een logische keuze als je uitgaat van het principe 'verander je wereld begin bij jezelf'. Dit is dus de basis. In het verlengde hiervan gaat het boek over betekenis bij teams en organisaties. Ook hier spelen vele veranderingen en wordt als het goed is de vraag hoe blijf of word je als team of organisatie weer van betekenis, regelmatig gesteld.

De route naar (nieuwe) betekenis vraagt om het vermogen om in te spelen op veranderende omstandigheden. Er is kracht voor nodig voor onder meer het begrijpen, taxeren en vertalen van omstandigheden naar betekenis en ander gedrag. Daarbij gaat het ook om invloed: de mogelijkheid om betekenis via een gedragsverandering daadwerkelijk gestalte te geven. Vermogen, kracht en invloed verwijzen naar wat in dit boek veranderkracht wordt genoemd. En het is meer dan dat. Veranderkracht wordt hier omschreven als het vermogen om zelfbewust en onbevangen in te spelen op (steeds weer) veranderende omstandigheden, om daarbij van betekenis te zijn en daarin vooral jezelf te blijven. Veel van de thema's in dit boek verwijzen naar en vormen samen veranderkracht. Er is dus geen hoofdstuk 'veranderkracht'. Het hele boek is veranderkracht. Het zit dus in alle 'hoeken en gaten' van het boek.

Veranderkracht heeft verschillende invalshoeken: denkkracht, de kracht om met je gevoelens en emoties om te gaan - ook wel onderbuikkraft - en daadkracht. Deze invalshoeken komen op verschillende plaatsen uitgebreid voorbij. Laten we bij wijze van 'appetizer' de invalshoeken even aansnijden, te beginnen met denkkracht.

Het is belangrijk dat mensen zich bewust zijn van hun denkroutines en of die nuttig zijn bij het anticiperen op veranderingen. Tevens hoort bij deze invalshoek dat mensen kunnen reflecteren op hun denkpatronen en dat zij creatieve

denkroutes kunnen ontwikkelen om slim met een verandering om te gaan. Deze denkroutines noem ik later in het boek een 'opportunity mindset'. Naast denkkraft gaat het bij veranderkracht over de manier waarop je normaal gesproken omgaat met gevoelens en emoties. Dit verwijst onder meer naar de liefde voor jezelf en naar een onbevangenheid om met veranderingen om te gaan. Dat je zonder of juist met een gevoel van angst, machteloosheid of schaamte kan doen wat je wilt, ongeacht de veranderende omstandigheden. Ik noem dit ook wel onderbuikkraft. Een andere invalshoek van veranderkracht gaat over gedrag. Deze invalshoek, ook wel daadkracht, krijgt in dit boek de meeste aandacht, omdat het juist gedrag is dat het verschil kan maken bij (het opnieuw) van betekenis zijn. Immers, door nieuw gedrag kan je je nieuwe invulling van betekenis daadwerkelijk in het leven van alle dag bewerkstelligen. Bij het nieuwe gedrag gaat het vooral over het herstellen van oude gedragsroutines voor onafhankelijker optreden. Aangepast aan een intrinsieke nieuwe betekenis en niet aan wat jij standaard van anderen nodig hebt of wat jij denkt dat anderen van jou verwachten of verlangen.

Veranderkracht is een samenstelling van veranderen en kracht. Hoewel beide componenten belangrijk zijn en de focus in dit boek bepaald op veranderen ligt hoeft dit natuurlijk niet. Mensen hoeven niet per sé te veranderen. Niets doen is ook een optie. Het willen doorlopen van een proces van 'oud naar nieuw' is altijd een keuze. Een eigen verantwoordelijkheid ook. Los van het proces dat in dit boek wordt geschetst, vind ik het net zo belangrijk om mensen de 'tools' - of te wel de kracht - te geven om te kunnen veranderen. Wat zij er mee doen is vers twee. Wellicht dat deze opvatting niet altijd even consequent zichtbaar is in dit boek omdat de nadruk op veranderen ligt.

Verder wil ik nogmaals onderstrepen dat veranderkracht in dit boek vooral betrekking heeft op een gedragsverandering. De aandacht voor 'hoofd en hart' is nodig en belangrijk maar daar gaat het uiteindelijk niet om. De focus op gedrag betekent ook dat de mens 'als mens' dus niet hoeft te veranderen. De authentieke kenmerken van een persoon kunnen onveranderd blijven bestaan. Ik maak een onderscheid tussen de mens en zijn gedrag. De mens zoals die is - "ik ben" - is goed genoeg. Daar hoeft je niks aan te veranderen.

### **Vooral jezelf blijven**

Het onderscheid dat ik maak tussen 'mens en gedrag' ligt in het verlengde van het uitgangspunt 'vooral jezelf blijven'. De ondertitel van het boek "veranderen, door vooral jezelf te blijven" gaat er over dat veranderen in mijn optiek vooral en jezelf blijven is. Wat bedoel ik hiermee? Wij mensen moeten tegenwoordig

van alles en er komt van alles op ons af. Bewust en nog vaker onbewust werkt dit op ons in en proberen we hier op in te spelen. Zeker bij onzekerheid door ongewisse veranderingen. Veel mensen anticiperen zo vaak en zo ingrijpend op alle signalen uit hun veranderende omgeving dat zij zichzelf min of meer zijn kwijtgeraakt. Zij zijn onthecht geraakt, allereerst van zichzelf. Mensen reageren heftig op alles wat hun vaak toch al fragile gevoel van zekerheid nadelig zou kunnen beïnvloeden. Onzekerheid is een vijand en die moet direct worden verslagen, tegen welke kosten of moeite dan ook, althans zo luidt de heersende overtuiging die ik vaak herken bij mensen in die situaties. Dit geldt overigens ook voor het bestrijden van kwetsbaarheid en machteloosheid.

Mensen in een omgeving met veel veranderingen en onzekerheid richten zich vanuit een soort oerinstinct op alles in hun omgeving en reageren op bijna alle impulsen die voorbij komen. Alles moet zoveel mogelijk gecontroleerd worden. Dit lijkt vanuit de behoefte om veranderingen te beheersen en onzekerheden te bestrijden een logische respons, echter men vergeet daarbij zichzelf. Deze emotionele schaa sprong - je reflexief te richten op alles om je heen - leidt bij veel mensen tot onbestemd gedrag en afhankelijkheid. Het is vooral schieten met hagel in de hoop dat er 'iets' geraakt wordt. Maar dit werkt niet in de praktijk. Men probeert dan nog meer te controleren. Dit leidt vervolgens tot onrust, weerstand, frustraties en stress. Het is beter om bij veranderingen je eerst op jezelf te richten. Te kijken naar wie je intrinsiek bent, ooit was of weer wilt zijn, over hoe je over zaken denkt, wat je voelt, wat jij nodig hebt en hoe je dit kunt bereiken. Even loskomen van het collectieve en het circus om je heen. Afhankelijkheid loslaten. Werken aan je oorspronkelijke kernwaarden, bijvoorbeeld, en die krachtig in te zetten. Anderen en de controle over anderen los te laten, te relativieren en hierop te vertrouwen. Of gewoon je gevoel van onzekerheid te accepteren en jezelf daarin serieus te nemen.

Dit lijkt een tegenstelling maar is het niet. Ik noem dit de paradox van de emotionele schaa sprong. Een sprong naar het individuele niveau in plaats van naar het collectieve. Focus bij (veel) veranderingen dus eerst en vooral op jezelf. Voorkom dat de verbinding met de innerlijke 'zelf' verwatert of zelfs helemaal verdwijnt door alle hectiek. Voorkom dat je de kameleon wordt die zo vaak van kleur is verschoten door afhankelijkheid dat hij niet meer weet wat voor beestje hij in de kern is. De verbinding met je echte zelf is heel belangrijk voor veranderkracht en voor betekenis. Ook dit komt regelmatig terug in het boek.

Om vooral jezelf te blijven moet je (weer) jezelf zijn en voor mensen die dit na al die jaren van volwassen worden zijn kwijtgeraakt moeten die dit eerst weer

terugvinden. Herstellen van de verbinding met jezelf. Weer te hechten met jezelf. Jezelf weer de moeite waard te vinden, te erkennen en te accepteren. Zweverig? Later in het boek noem ik dit het herstellen van de liefde voor jezelf. Als je deze liefde weer hebt en er de rest van je leven voor zorgt ben je in staat om onder alle omstandigheden op jouw manier met veranderingen om te gaan en van betekenis te zijn op een manier die voor jou belangrijk is en werkt.

Tot slot nog even dit. In het boek worden je regelmatig vragen gesteld. Dit kan je helpen met nadenken, visualiseren en het projecteren op je eigen situatie en ervaringen. Dit geldt niet alleen voor de individuele lezer, ook voor mensen die dit boek in team- of organisatieverband gebruiken krijgen vragen voorgeschied. Het wordt geadviseerd om de antwoorden op de vragen in een logboekje op te schrijven, samen met wellicht andere gedachten en observaties die je te binnen schieten tijdens het lezen. Dit is zeker aan te bevelen als je het stappenplan van de hoofdstukken 9 of 10 (speciaal voor teams en organisaties) gaat doorlopen.

Kom, we gaan aan de slag.

# *Inleiding*

*Challenging the meaning of life  
is the truest expression of the state of being human*

Viktor E. Frankl

## **Een paar sleutelbegrippen**

Het 'b-woord' is al een aantal keren voorbij gekomen. In dit boek vormt betekenis een belangrijk onderwerp. Het is het vertrekpunt voor veranderkracht. Veranderingen, zeker die met een ingrijpende impact, vragen van mensen reflectie op de manier waarop zij hun huidige betekenis ervaren en inhoud geven. Vervolgens kan de uitkomst hiervan leiden tot het herformuleren van betekenis en tot het zetten van stappen om die 'betekenis 2.0' of hogere versies daadwerkelijk te bewerkstelligen. Dit verwijst naar een persoonlijk en/of een professioneel ontwikkelingsproces in tijden van verandering. Een proces dat zich richt op denken, voelen en - in het bijzonder - op gedrag. Anders geformuleerd: het gaat over een betekenisvolle gedragsverandering door anders te denken en anders met je gevoelens om te gaan.

Wat voor de mens als individu geldt, geldt in zekere zin ook voor teams en organisaties. Teamambities en organisatiedoelen kunnen door veranderende omstandigheden ter discussie worden gesteld. Dit kan weer leiden tot - in organisatietaal gezegd - nieuwe missies, visies en strategische plannen (betekenis) waarin waardering, erkenning en acceptatie en de implementatie ervan een plek krijgen.

Dit geldt voor teams en organisaties in zowel de private als in de publieke sector. De bottom-line is dat er geen bestaansrecht is zonder een geloofwaardige betekenis. Bij bedrijven wordt geloofwaardigheid en bestaansrecht vooral

bepaald door de klanten die de diensten of producten afnemen en door de mensen die er werken. In het geval van de overheid bepalen het electoraat, de belastingbetaler, de media en soms ook de inwoners die afhankelijk zijn van allerhande regelingen de waardering, erkenning en acceptatie. Betekenis raakt de werkelijke toegevoegde waarde van een team of organisatie. Het gaat over commitment met de bedoeling of het hogere doel. Waarom bestaan wij? Wat is de toegevoegde waarde van ons product of wat zijn de maatschappelijke effecten van ons beleid? Veel teams en organisaties, zullen we zo zien, worstelen met betekenis en zoeken richting met zichzelf en hun omgeving.

Het boek gaat dus in essentie over hoe je met veranderkracht sleutelt aan nieuwe betekenis en die uiteindelijk zichtbaar wordt door een gedragsverandering. De mens als individu wordt in dit boek steeds als uitgangspunt genomen en er wordt regelmatig een parallel getrokken met teams en organisaties. Dit zijn tenslotte ook gewoon (een verzameling) individuen. Laten we de sleutelbegrippen die bij veranderkracht horen, namelijk betekenis en gedragsverandering, bij wijze van inleiding wat uitgebreider bekijken.

## **Betekenis**

Betekenis vormt zoals gezegd een belangrijk thema. Wat is betekenis en hoe komt het terug in dit boek? Betekenis of ‘van betekenis zijn’ is voor mij een staat van zijn of een gevoel dat bijdraagt aan zoveel mogelijk persoonlijke waardering, erkenning en acceptatie. Je mag het van mij ook geluk noemen, zingeving of vervulling of welke andere synoniemen je ook gebruikt. Dit heb ik eerder in het vorige hoofdstuk aangegeven. Het gaat er om dat je in staat bent om jezelf te zijn zoals je werkelijk bent en je jezelf kunt waarderen, erkennen en accepteren. Onvoorwaardelijk bij voorkeur. Dat je kunt ervaren en in je eigen woorden tegen jezelf kunt zeggen: ik ben de moeite waard, ik verdien/heb een plekje op deze aarde en ik mag er helemaal zijn zoals ik ben met alles er op en er aan.

Betekenis is verbinden, allereerst met jezelf. Een jaar of tien geleden ben ik gestart met mijn eigen zoektocht naar persoonlijke betekenis. Een wonder-schoon proces over mijn routines, angsten, afhankelijkheden en hoe dat allemaal via ‘mijn’ veranderkracht afgestemd kan worden op de manier waarop ik mijn leven wil leiden. Dit proces van zoeken, vinden en afstemmen is nog lang niet klaar, sterker ik heb besloten om er de rest van mijn leven voor uit te trekken. Een levenslange ontdekkingsreis voor het zoeken, ervaren en fine-tunen van persoonlijke waardering, erkenning en acceptatie en de vertaalslag naar gedrag. Altijd en in het bijzonder bij veranderende omstandigheden. Hiermee is ook

veranderkracht voor mij een 'way of life' geworden. Wellicht ook een idee voor jou? Laten we er eens wat dieper op ingaan.

Mensen die van betekenis zijn, op het werk en/of privé, kunnen dit op eigen kracht bereiken. Intrinsiek en met hun eigen veranderkracht. Zij hebben daar zelf invloed op. Zij hebben bij het samenwerken en samenleven voor het ervaren van betekenis voldoende aan zichzelf en zijn hiervoor bij voorkeur niet of nauwelijks afhankelijk van anderen. Of, die afhankelijkheid is in evenwicht. Het is prima om op een proportionele wijze afhankelijk te zijn. Zolang het maar een bewuste keuze is. Mensen die van betekenis zijn, zijn ook verbonden met zichzelf. Zij hebben een congruent 'bondje' tussen hoofd, hart en gedrag. Uiteraard hebben wij als sociale wezens elkaar nodig voor liefde en verbinding. Wij willen er gewoon bij horen. Wij doen onze 'dingen' graag samen met anderen. Betekenis en egoïsme zijn dus geen synoniemen. Daarnaast is het gewoon fijn, dat je soms heerlijk bij een ander kunt 'tanken' of dat jij de brandstof voor een ander mag zijn. Van betekenis zijn én betekenis geven. Laten we dit onze menselijke basisbehoeften noemen, of te wel de eerste drie behoeften van Maslov: de biologische behoefte, die van bestaanszekerheid en de sociale behoefte.

Bij betekenis in de context van het boek gaat het over zoveel meer. Het gaat over je totale persoonlijke behoefte aan waardering, erkenning en acceptatie en hoe je die als mens (of team en organisatie) realiseert. In termen van Maslov gezegd, gaat het over de manier waarop je in staat bent om die behoefte op eigen wijze en op een bewuste manier in praktijk te brengen. Samen met anderen en niet of zo weinig mogelijk afhankelijk van anderen.

*Mensen met een behagende routine - zie ook hoofdstuk 6 - hebben er een gewoonte van gemaakt om anderen te pleasen. Zij denken met dit gedrag waardering, erkenning en acceptatie te krijgen. Vaak komen zij niet op voor zichzelf en focussen zich compleet op de reactie van de ander. Zij zijn afhankelijk geworden en zijn zich hier, door de routine, niet meer bewust van.*

Betekenis gaat ook over het spanningsveld tussen autonomie en afhankelijkheid. Hoe je met dit spanningsveld omgaat en het kunt veranderen wanneer je meer autonomie wilt en dus minder afhankelijk wilt zijn. Als je de behoefte aan waardering, erkenning en acceptatie niet op eigen kracht kunt bereiken heb in de regel anderen nodig om van betekenis te zijn. Dit geldt ook voor teams en organisaties die aan betekenis werken en dit niet of minder goed kunnen baseren op een eigen identiteit. Vaak moet er dan bijvoorbeeld (veel) reclame gemaakt worden om die afhankelijkheid te overbruggen. Waardering, erken-

ning en acceptatie wordt via tv-spotjes, facebookpagina's, gelikte websites of gladde communicatieadviseurs gemanipuleerd of in het geval van politici en politieke partijen met de onvermijdelijke flyers, rozen en 'spindoctors'. Nieuw in het assortiment zijn de zogeheten 'trollen', mensen die anoniem via sociale media zorgen voor opzettelijk verkeerde informatie om de publieke opinie te beïnvloeden. Al met al wordt de ander zonder het te weten 'gestuurd' om in de benodigde waardering, erkenning en acceptatie te voorzien. Het is zoals gezegd, gemanipuleerde betekenis. Dit type gedrag verwijst naar een beperkte mate van autonomie en een grote mate van afhankelijkheid bij de teams en organisaties die zich hier van bedienen. En het kan ook anders, autonomer. Kijk bijvoorbeeld naar Apple die, in tegenstelling tot concurrenten, bewust geen reclame maakt en vanuit een eigenzinnige identiteit haar producten (duur) verkoopt. De mate van betekenis heeft dus een relatie met de manier waarop het spanningsveld tussen autonomie en afhankelijkheid wordt ingekleurd.

#### **VRAAG**

**Hoewel we in het boek nog een aantal keren uitgebreid terugkomen op waardering, erkenning en acceptatie en het spanningsveld tussen autonomie en afhankelijkheid, zou jij voor jezelf eens willen stilstaan bij de manier waarop jij (of jullie in je team of organisatie) anderen nodig hebt (hebben) om je gelukkig, blij of tevreden te voelen?**

Er is nog meer over betekenis te zeggen. Betekenis bestaat uit twee delen. We onderscheiden het (eind)resultaat van een proces én het proces zelf. Het resultaten-deel gaat over het moment dat je je gewenste behoefte aan waardering, erkenning en acceptatie hebt bereikt. Het gaat over de overtuiging dat je het hebt bereikt en dat het goed is zo. Het verwijst ook naar het realiseren van de gewenste optimale verhouding in het spanningsveld tussen autonomie en afhankelijkheid. Het procesdeel daarentegen gaat over de route die je hiervoor kiest. De stappen die je zet om daar te komen. Lekker sleutelen aan jezelf en het leven is je laboratorium. Ik noem dit in het boek regelmatig het veranderproces "van (nieuwe) betekenis naar gedragsverandering". Voor mij is het proces boeiender dan het resultaat aan de finish. Waarom? Omdat ik denk dat het beoogde (eind)resultaat nooit helemaal bereikt zal worden. Er blijft altijd wel wat te sleutelen en dat is maar goed ook. Gedrag kan tenslotte altijd betekenisvoller. Maar waarom dan toch ook zoveel aandacht voor het (eind) resultaat? Beschouw het voorgenomen resultaat vooral als een belangrijke stip op de horizon om je op te focussen en om jezelf de nodige gretigheid te geven. Noem het passie voor het hogere doel. Gebruik het als een stimulans om steeds een stapje verder te komen en check af en toe aan hand van het

beoogde resultaat waar je op dat moment staat en of er thema's zijn die nog verder bekeken kunnen worden. Je weet dat nog niet alles bereikt is en je laat deze wetenschap en je nieuwsgierigheid de zoektocht naar verdere verdieping en ontwikkeling bepalen.

Vandaar dat dit boek niet zo gericht is op het bereiken van een (eind)resultaat maar op de onderdelen van het proces. Met veranderkracht als leidend principe. Uiteraard hoop ik oprecht dat iedereen ergens in het leven in de buurt komt van het beoogde resultaat en dat betekenis ten volle kan worden bereikt. Belangrijker nog dat dit gun ik iedereen vooral een wonderschoon proces.

Dit alles heeft dus meer weg van een reis met veranderkracht als rugzak dan van een vliegticket voor een vlucht die je in een rechte lijn naar de gewenste bestemming brengt. Focus op een proces van oud naar nieuw. Een route naar (nieuwe) betekenis waarbij bijvoorbeeld routines die niet meer werken worden losgelaten. Wij mensen willen of moeten soms een andere invulling geven aan ons leven, aan professionele omstandigheden en de manier waarop wij onze persoonlijke behoefte aan waardering, erkenning en acceptatie realiseren. Wij mensen, zo bespraken we eerder in dit boek, veranderen van nature, maken ingrijpende en soms ontwrichtende gebeurtenissen mee of kiezen zelf voor een andere wending van het bestaan. Wij kiezen zelf hoe wij omgaan met de afslagen op ons levenspad en welke we inslaan en welke niet. We zijn niet afhankelijk of overgeleverd, zo zullen we later zien, maar hebben meer invloed dan we vaak denken op de manier waarop we omgaan met veranderende omstandigheden en de impact hiervan.

## VRAAG

**Het tv-programma “Het roer om” is een mooi voorbeeld van hoe mensen besluiten hun staat van betekenis anders in te vullen en het leven een geheel andere wending te geven. Mensen emigreren naar andere landen om daar met hun hele gezin een nieuw leven te beginnen. Vaak omdat men van mening is waardering, erkenning en acceptatie kwijt te zijn in hun leven hier in Nederland. Zou jij (of jullie in je team of organisatie; zie hieronder) het roer wel eens helemaal om willen gooien? Weet je ook waarom?**

Ook team en organisaties kunnen in processen ‘van oud naar nieuw’ komen of waarbij het roer om moet. “We leven niet in een tijdperk van verandering maar in een verandering van tijdperk,” zegt hoogleraar Transitiekunde Jan Rotmans. Veel teams en organisaties, bijvoorbeeld bij de ‘reuzen’ van het bedrijfsleven en de overheid, moeten veranderen om van betekenis te blijven en dus te overleven. In feite staan in veel sectoren organisaties onder druk, kijk maar naar onder

meer de energiewereld, de banken, het onderwijs, de zorg en de bouw. Meer en meer staat betekenis - of staan ambities met eenzelfde strekking - centraal en zullen zij moeten kantelen voor een nieuwe invulling van waardering, erkenning en acceptatie. Kantelen van de betekenis voor lijfsbehoud.

Er verandert van alles. Er is een tendens zichtbaar dat in die sectoren machtsverhoudingen plaats maken voor samenwerkingsverhoudingen. Van centraal naar decentraal en minder vanuit traditie, geld en omzet. Veel (voormalige) klanten van de 'reuzen' organiseren zich collectief en coöperatief van onderop en worden onafhankelijker van bijvoorbeeld traditionele energieleveranciers of geldverstrekkers. Dit heeft gevolgen voor bestaande teams en organisaties. Dit geldt ook voor actuele vraagstukken op een hoger abstractieniveau. Wat moeten wij bijvoorbeeld met Trump als president? Hoe verhoudt zijn waardering, erkenning en acceptatie van de trans-Atlantische verhoudingen zich met hoe wij daar betekenis aan geven? Moeten wij onze betekenis herformuleren en in actie komen? Of 'how about the Brexit en een mogelijke Grexit? Wat wordt de Europese Unie voor samenwerkingsorganisatie? Hoe gaat de nieuwe onderlinge waardering, erkenning en acceptatie van de Europese Unie tussen de verschillende landen er uit zien? Blijft het zo of worden het institutionele variaties op 'het roer om'. Kortom, het wemelt van de betekenisvraagstukken.

### **Gedragsverandering**

Dit boek neemt, terug naar de basis, de mens als individu centraal en besteedt in het verlengde hiervan aandacht aan teams en organisaties. Zoals eerder aangegeven, wat voor de mens als persoon geldt, geldt in essentie ook voor een team of een hele organisatie. Als persoonlijke of professionele omstandigheden wijzigen is het zaak hier adequaat op in te spelen. Veel mensen die in een situatie van verandering zitten, privé of op het werk, alleen of met anderen, zijn in essentie op zoek naar een betekenisvol plekje in die veranderingen en voor de jaren daarna.

In die veranderende context zoeken zij vanuit hun veranderkracht naar behoud van betekenis of naar een andere invulling als de bestaande situatie niet meer werkt. Dit klinkt logisch, echter zij zijn het zich - zeker in het begin - meestal niet zo bewust dat het in essentie hier over gaat. Vaak focust men zich in eerste instantie op andere, meer triviale of praktische, zaken. Mannen in hun midlife, bijvoorbeeld, - altijd een dankbaar thema - gaan vaak eerst op zoek naar 'hun' cabrio of het behalen van hun motorrijbewijs en komen later pas tot de meer fundamentele ontdekking dat zij "het blijde kind" in zichzelf verwaarloosd hebben. Voor veel vrouwen geldt eigenlijk hetzelfde maar met andere thema's: "moet

ik hier altijd alles zelf doen”? Of: “jij luistert nooit naar mij!”. Daarna komen ook zij op het punt van de betekenis kwestie: “is dit het nou en wil ik wel zo leven?”. Teams en organisaties kennen die momenten van ‘is dit het nou’ ook en kiezen dan vaak eerst voor gemakkelijke of cosmetische oplossingen. Zo gaan die eerst wat window dressen, doen wat ‘quick wins’ of (her)structurering nog een keer alvorens fundamenteeler wordt gekeken naar de vraag: “waarom zijn wij op aarde en wat voegen wij in essentie toe”? Ze verzetten wat meubeltjes, geven de muren een ander behangetje en hangen wat nieuwe gordijnen op, terwijl er in de kern eigenlijk een grondige inpandige verbouwing noodzakelijk is of er gewoon verhuisd moet worden. De focus op het hogere doel vraagt vaak enige tijd.

Als de ‘betekenisvraag’ (te lang) uitblijft krijgen mensen op enig moment last van de onbestemde situatie en de mogelijk impact. De bovenstroom verschilt te veel en te lang van de onderstroom, of te wel alle primaire en vaak oppervlakkige maatregelen passen niet bij wat er echt nodig is voor betekenis en wat onderhuids gevoeld wordt. Langzaam wordt deze mismatch zichtbaar en voelbaar. Het bestaande gedrag of de primaire reacties blijken niet effectief. Dit gaat op enig moment schuren. Onrust en verzet in het lijf ontstaat. In het brein kan het nog een beetje weggerationaliseerd worden maar in het hart gaat het vanzelf fibrilleren. Soms letterlijk en samen met andere pijntjes en fysieke klachten. Er is geen houden meer aan. Dit geldt in feite ook voor teams en organisaties. Ook daar wordt op een gegeven moment een mismatch zichtbaar. Er zijn bedrijven waar de winst afneemt en er gemor bij de aandeelhouders, het management of bij de medewerkers ontstaat. Ik noem dit hartritmestoornissen in de bedrijvenboezem. Bij de overheid gaat het niet veel anders. Waar prestaties ondermaats zijn begint het gerommel over een mismatch vaak bij ontevreden inwoners of signalen in de media. Kijk naar de jarenlang heersende onrust in de wijk Poelenburg van Zaanstad medio september 2016. Het moest eerst uit de hand lopen en op tv komen voor dat er daadwerkelijk wat gebeurde door ingrijpen van de burgemeester en de politie.

Het duurt in de regel dus even voor dat ‘de automatische piloot’ wordt gezien, bekritiseerd en aangepakt. Jarenlang werd er volgens een zekere routine gedacht en gehandeld. Veilig en comfortabel dat wel. Betekenis is in de oude toestand bij veel mensen vaak niet meer dan het onbewust afstemmen op comfortabele gedragsroutines en niet op wat er werkelijk nodig is. Soms voelden die niet goed maar daar stapte je dan snel weer overheen omdat het ogenschijnlijk leek te werken. Of je praatte de routines goed met “zo ben ik nou eenmaal”. Je nam de