

Toneel

Een cultuurverandering of erger nog cultuuromslag in een organisatie komt doorgaans van boven, is abstract, duurt jaren en is daardoor achterhaald voordat ze is gerealiseerd. Ik ben er, kortom, geen fan van.



Liever heb ik het over gedrag en gedragsverandering. Ik kan er mensen op aanspreken en er op aangesproken worden en op die manier resultaat proberen te boeken. En dat is al moeilijk genoeg.

Neem de stortvloed aan zelfhulpboeken die me proberen bij te brengen hoe ik mijn tijd beter manage, positiever in het leven sta, mijn prioriteiten op orde krijg ... Als zulke boeken echt en duurzaam zouden helpen, waren we snel klaar. Maar zo werkt het niet. Er blijven maar nieuwe zelfhulpboeken verschijnen. Er zijn zelfs zelfhulpboeken om beter om te gaan met zelfhulpboeken.

Mijn eigen gedrag veranderen is buitengewoon lastig. Maar als we gedragsverandering bepleiten, bedoelen we doorgaans niet onszelf – want wij nemen verantwoordelijkheid, zijn risicobewust, letten op de centen – maar de anderen, die echt nog een been hebben bij te trekken ... Iedereen heeft de ander op het oog en zo verandert er niks.

Komt nog bij dat we helemaal niet zo van gedragsverandering houden. Niet bij onszelf. Want gooien we met ons nieuwe gedrag niet de voordelen van het oude weg? En niet bij de ander. De vervelende collega die zich ineens aardig opstelt, de ijzige baas die nu invoelend doet – we vertrouwen het niet als iemand zich anders gedraagt dan we gewend zijn. Dan zeggen we dat hij toneelspeelt. Dan vinden we dat iemand zich aanstelt of zich anders voordoet dan hij is. Wie toneelspeelt, gedraagt zich niet waarachtig. En wie een toneelstukje opvoert, zet een schijnvertoning in elkaar.

Maar die negatieve bijklank is een beetje vreemd. Want we staan allemaal dagelijks op de bühne. Vondel zei het al (“de wereld is een schouwtoneel”) en Erving Goffman heeft in ‘De dramaturgie van het dagelijks leven’ de mechanismen haarfijn blootgelegd. Voortdurend geven we voorstellingen: op het werk, thuis, in de sportschool, onderweg. Het is voor ieder van ons gesneden koek om vaak en snel van toneel te wisselen en daarmee van rol, script, decorstukken en medespelers. We zijn zo gewend op het toneel te staan dat we dat pas in de gaten krijgen als iemand zijn gedrag verandert, lees: uit zijn rol valt. Dat is ongemakkelijk en schiept onzekerheid, want onze tekst en verwachtingen van het verloop van de voorstelling kloppen niet meer.

Van alle voorstellingen die we spelen, spinnen we een web dat een behoorlijk consistent beeld vormt van onszelf en van anderen. Gedragsverandering trekt gaten in dat web die we moeten repareren door nieuwe rollen te leren, in nieuwe decors, met andere rekvisieten en een aangepast lichtplan. Geen wonder dat gedragsverandering van mensen en in organisaties zo moeilijk te realiseren is. Laat staan blijvende gedragsverandering. Onlangs in een interview in de NRC drukte de geweldige Isabelle Hupert de lage slaagkans daarvan wat mij betreft kernachtig uit. Ze zei: “Ik ben gewoon de actrice. En ik ben altijd volledig mijzelf”. «

Gert van der Kolk | vennoot OIO (bureau voor Organisaties in Ontwikkeling), traint, adviseert en schrijft over samenwerkingsvragen.