

JAAP VAN 'T HEK

# BARON VAN MÜNCHHAUSEN

Iedereen die iets weet van communicatie, weet dat het non-verbale aspect een veel groter deel van de impact bepaalt dan de tekst die wordt uitgesproken. De houding, de intonatie, de context, de kleding, de rol, de relatie met de luisteraar: allemaal belangrijker dan de tekst. Uit onderzoek blijkt dat de luisteraar de non-verbale boodschap verkiest als boven de verbale als ze met elkaar in strijd zijn. Sterker, de luisteraar lijkt te denken dat het non-verbale meer waarheid bevat dan woorden. Wat betekent dat voor verandercommunicatie?

Minder tekst, meer gericht en zichtbaar gedrag zou ik zeggen. Dat zit 'm in ten minste twee dingen: congruentie en voorbeeldgedrag.

Congruentie is het zo inrichten van het veranderproces dat de aard van het proces overeenstemt met waar je heen wilt: *the medium is the message*. Nu klinkt dat eenvoudiger dan het is. Want het vertrekpunt van de verandering zijn de bestaande logica en de bestaande (machts)verhoudingen. Anders gezegd, je moet *nu* afwijken van de bestaande logica om de logica van de toekomst mogelijk te maken. Dat betekent een breuk met hoe het was, zonder dat het nieuwe al begrepen wordt.

In een organisatie waar ik bij een cultuurverandering betrokken was, betekende dit dat de directeur tegen een aantal van haar MT-leden *nu* al moest zeggen dat zij geen prominente rol in de verandering mochten vervullen. Zij waren te veel van het oude. Niet makkelijk uit te leggen in die fase. Voorbeeldgedrag lijkt misschien eenvoudiger. Al is het maar omdat jij, die van de verandering bent, je eigen gedrag misschien zonnig – en al veranderd – inschat. Maar weet je dat zeker? Heb je zelf de verandering al doorgevoerd? En geef je dan ook echt het goede voorbeeld?

Gedrag lever je bovendien niet in een luchtledige context; je doet wat je doet altijd in reactie op je omgeving. Het eenzijdig veranderen van je eigen doen en laten terwijl je omgeving het oude gedrag van je verwacht is niet gemakkelijk. We kennen het van trainingen: individuen hebben iets moois geleerd op een training, maar zodra zij – terug op de werkplek – nieuw gedrag uitproberen, reageren de anderen meer of minder subtiel op het nieuwe gedrag: 'kunnen we weer gewoon doen?'

Bovendien, ook al wil je het graag, in een moment van onoplettendheid doe je natuurlijk gewoon weer wat je hiervoor ook al deed. Bestaande gewoonten en routines vragen nu eenmaal veel minder aandacht en energie.

Zowel het congruent organiseren van de verandering als het zelf leveren van gedrag van de toekomst zijn nodig, maar moeilijk. We kunnen in de leer bij de Baron van Münchhausen die zichzelf ooit aan zijn vlecht uit een moeras trok. Het vraagt de nodige verbeeldingskracht; en daarnaast de aandacht en discipline om het vol te houden. Een prachtaak voor de communicatie-professional om daarbij te helpen!

## PROFIEL

Jaap van 't Hek is interim-manager, adviseur, kennisomnivoor, denктоerist en nog zo wat bij Organisatievragen. Samen met Leike van Oss publiceerde hij in 2012 het boek *Ondertussen in de organisatie*.

'Wij worden niet warm van veranderen om het veranderen. Het heeft alleen zin zaken overhoop te halen als dat ook werkelijk voordeel oplevert en als de nadelen de voordelen niet overstemmen. We vinden veranderen een ambacht waarmee je vooral pragmatisch om moet gaan.'

Van 't Hek is gefascineerd door wat er in een organisatie niet verandert en hoe dat dan komt.

MT-Ieder  
het oude g  
mochten  
prominer  
in de veran  
• vervul

