



Ontwikkeling laat zich niet afdwingen

Vrijwel iedere organisatie wil zich ontwikkelen. Er worden nieuwe strategieën bedacht, verandertrajecten gestart en ambitieuze plannen gemaakt. Mensen worden uitgenodigd om anders te werken, anders samen te werken of anders leiding te geven. Toch blijkt verandering in de praktijk vaak veel weerbarstiger dan vooraf werd gedacht. Dat is misschien ook niet zo vreemd.

Wij kunnen mensen namelijk niet ontwikkelen. Ontwikkeling laat zich niet afdwingen. Zij ontstaat wanneer mensen zelf ruimte ervaren om zich te ontwikkelen. Dat lijkt een klein verschil, maar het verandert de manier waarop wij naar leiderschap, organisatieontwikkeling en verandering kijken.

Een ouder kan zijn kind niet ontwikkelen. Een leraar kan zijn leerlingen niet ontwikkelen. Een coach kan zijn sporters niet ontwikkelen. Een therapeut kan zijn cliënt niet ontwikkelen. En een leidinggevende kan zijn medewerkers niet ontwikkelen. Zij kunnen allemaal wel iets anders doen. Zij kunnen omstandigheden helpen creëren waarin ontwikkeling mogelijk wordt. Juist daarin ligt volgens mij de kern van iedere vorm van begeleiden.

Wanneer mensen zich veilig voelen, zich gezien weten en worden uitgenodigd verantwoordelijkheid te nemen, ontstaat er ruimte om nieuwe stappen te zetten. Niet omdat iemand hen verandert, maar omdat zij zelf bereid worden zich anders tot zichzelf, tot anderen en tot hun omgeving te verhouden. Ontwikkeling is daarom nooit iets wat wij bij een ander veroorzaken. Zij is altijd een beweging die uiteindelijk van binnenuit ontstaat.

Dat vraagt ook iets van organisaties. Veel verandertrajecten richten zich vooral op gedrag. Mensen moeten anders communiceren, beter samenwerken of klantgericht handelen. Dat kan tijdelijk effect hebben. Maar wanneer het mensbeeld, de cultuur en het leiderschap onveranderd blijven, valt nieuw gedrag vaak langzaam terug in oude patronen. Niet omdat mensen niet willen veranderen, maar omdat de omstandigheden waarin zij werken hetzelfde zijn gebleven.

Juist daarom begint duurzame verandering zelden met gedrag. Zij begint bij de manier waarop mensen naar zichzelf, naar elkaar en naar hun werk leren kijken. Wanneer het mensbeeld verandert, verandert langzaam ook de manier waarop mensen leidinggeven, samenwerken, verantwoordelijkheid nemen en met elkaar omgaan. Gedrag volgt dan niet omdat het moet, maar omdat het steeds beter past bij de werkelijkheid waarin mensen samen werken.

Ontwikkeling vraagt geduld. Zij laat zich niet plannen zoals een project. Zij kent geen rechte lijn en laat zich niet afdwingen door deadlines of goede bedoelingen. Mensen groeien stap voor stap, soms met kleine bewegingen die pas veel later zichtbaar worden. Zoals een boom niet harder groeit wanneer wij eraan trekken, zo ontwikkelt ook een mens zich niet sneller doordat wij meer druk uitoefenen. Ontwikkeling vraagt tijd, aandacht en omstandigheden waarin mensen kunnen wortelen.

Misschien is dat ook de reden waarom werkelijk veranderen zoveel moed vraagt. Niet omdat veranderen moeilijk is, maar omdat het vertrouwen vraagt. Vertrouwen dat mensen zich willen ontwikkelen wanneer zij zich veilig genoeg voelen om zichzelf onder ogen te komen. Vertrouwen dat duurzame verandering begint bij kleine dagelijkse ontmoetingen waarin mensen zich gezien, gehoord en serieus genomen weten.

Dat is voor mij de diepste betekenis van ontwikkeling. Niet dat wij mensen veranderen, maar dat wij helpen de omstandigheden te creëren waarin mensen zichzelf kunnen ontwikkelen. Want uiteindelijk groeit een mens, net als alles wat leeft, niet doordat eraan wordt getrokken, maar doordat de omstandigheden hem uitnodigen om tot bloei te komen.