POSITIE

POSITIE

Waarom weten wat anders moet niet genoeg is om werkelijk te veranderen

Jeroen de Jong

Human Shift

POSITIE

Waarom weten wat anders moet niet genoeg is om werkelijk te veranderen

© 2026 Jeroen de Jong

Eerste druk

Auteur: Jeroen de Jong
Uitgever: Human Shift Publishing
Nederland, 2026
Ontwerp en vormgeving: Fieke de Wert
Illustraties: Jeroen de Jong, met ondersteuning van ChatGPT (OpenAI)

humanshift.institute

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende worden verveelvoudigd, opgeslagen of openbaar gemaakt, behoudens voor zover dit op grond van de wet is toegestaan.

Disclaimer

Dit boek is bedoeld voor educatieve en professionele verdieping. Het biedt geen individueel medisch, psychologisch of ander professioneel advies en vervangt geen passende diagnostiek, behandeling of professionele begeleiding. De in dit boek beschreven theoretische perspectieven en toepassingen dienen steeds te worden beschouwd in relatie tot de individuele situatie, context en professionele verantwoordelijkheid.

Voor Fieke

Inhoud

Voorwoord 9

1. Het fenomeen 13

Waarom blijven mensen, leiders en organisaties vastlopen terwijl zij vaak weten wat er nodig is?

1.1 Wanneer weten niet genoeg blijkt 13

1.2 Van individueel patroon naar maatschappelijk verschijnsel 19

1.3 Een zoektocht die groter werd dan wij verwachtten 22

1.4 De eerste hypothese 26

2. Waarom een nieuw begrip? 29

2.1 Wanneer bestaande woorden niet meer voldoende zijn 29

2.2 Het verschijnsel was er al voordat wij er een naam voor hadden 32

2.3 De organiserende samenhang 35

2.4 Positie als organiserende samenhang 38

2.5 Een andere manier van kijken 41

3. De ontwikkeling van Positie 45

3.1 Een mens wordt niet geboren met een gevormde Positie 45

3.2 Een werkelijkheid leren bewonen 47

3.3 Positie ontwikkelt zich als een levend systeem 50

3.4 Wat iedere theorie zichtbaar maakt — en buiten beeld laat 54

3.5 De biologische bouwstenen 57

3.6 De psychologische bouwstenen 61

3.7 De relationele bouwstenen 65

3.8 Positie als emergente en dynamisch organiserende samenhang 69

3.9 De voortdurende organisatie van Positie 75

4. Leiderschap als Positie 81

De Human Shift Leadership Theory

4.1 De paradox van modern leiderschap 81

4.2 Verschillende vensters op leiderschap 85

4.3 De werkelijkheid verschijnt nooit neutraal 89

4.4 Positie als vertrekpunt van leiderschap 93
4.5 Leiders organiseren werkelijkheden 99
4.6 Leidinggeven begint met het ontmoeten van jezelf 103
4.7 Leiderschap als levende ontmoeting 108
4.8 Wanneer de leider zelf onderdeel wordt van de verandering 111

5. De Posities tussen mensen 117

Van individuele Positie naar organiserende werkelijkheid

5.1 De mens is nooit alleen 117
5.2 De ontmoeting als levende werkelijkheid 122
5.3 Waarom ontmoetingen niet zonder gevolgen blijven 126
5.4 Hoe relationele patronen ontstaan 130
5.5 Wanneer patronen een werkelijkheid gaan organiseren 135
5.6 Van relationele werkelijkheid naar organisatie 140

6. De organisatie als levende werkelijkheid 147

Van organiserende werkelijkheid naar het geheel

6.1 Een organisatie is meer dan de optelsom van haar teams 147
6.2 Hoe organisaties zichzelf organiseren 151
6.3 Organiserende Posities 156
6.4 Organiserende Posities in de praktijk 161
6.5 Wanneer organisaties werkelijk veranderen 167
6.6 Een andere manier van kijken naar organisaties 172

7. Werken vanuit Human Shift 177

De consequenties van een nieuwe manier van kijken

7.1 Wanneer een andere theorie een andere praktijk vraagt 177
7.2 De grondhouding van Human Shift 181
7.3 De ontwikkelbewegingen van Human Shift 186
7.4 Begeleiden vanuit Human Shift 199
7.5 Waaraan herkennen we ontwikkeling? 214
7.6 Duurzame ontwikkeling 219
7.7 Van theorie naar praktijk 223

8. De toekomst begint met Positie 233
8.1 Waarom deze tijd vraagt om een nieuw mensbeeld 233
8.2 Van symptoom naar samenhang: de ontwikkeling van Positie 237
8.3 De mens als vertrekpunt van systeemverandering 239
8.4 Wanneer een samenleving anders leert kijken 245
8.5 Leiderschap begint bij Positie 251

Appendix 259
Human Shift in dialoog met wat je al kent
Een brief aan de lezer 259
Venster 1 — Aaron Beck en de cognitieve gedragstherapie 263
Venster 2 — Predictive processing, active inference en interoceptie 266
Venster 3 — Systemisch denken en systemische therapie 270
Venster 4 — Ken Wilber en Integral Theory 274
Venster 5 — Mary Uhl-Bien en Relational Leadership Theory 278
Venster 6 — Viktor Frankl en de existentiële zoektocht naar betekenis 282

Referenties 291

Dankwoord 297

Over de auteur 301

Voorwoord

Sommige vragen ontstaan niet op één moment.

Ze groeien langzaam.

Ze keren terug in verschillende vormen, in verschillende perioden van je leven en soms in werelden die op het eerste gezicht weinig met elkaar te maken hebben. Je denkt dat je naar iets anders kijkt, totdat je merkt dat onder al die verschillende situaties steeds dezelfde vraag verborgen ligt.

Voor mij was dat de vraag waarom mensen soms blijven vastlopen terwijl zij heel goed begrijpen wat er aan de hand is.

Ik zag mensen die precies konden vertellen welke patronen hen belemmerden en er toch opnieuw in terechtkwamen. Mensen die wisten dat zij beter voor zichzelf moesten zorgen, grenzen moesten stellen of andere keuzes moesten maken, maar merkten dat die kennis op beslissende momenten nauwelijks beschikbaar was. Ik ontmoette professionals die over grote deskundigheid beschikten en desondanks zagen dat verandering niet altijd ontstond waar zij haar verwachtten.

Later herkende ik dezelfde beweging bij leiders. Mensen die uitstekend konden verwoorden welk leiderschap zij belangrijk vonden, maar onder druk iets anders begonnen te organiseren. Niet omdat hun waarden ineens verdwenen waren. Niet omdat zij niet wisten wat goed leiderschap vroeg. Maar omdat de werkelijkheid op dat moment blijkbaar anders aan hen verscheen.

En uiteindelijk zag ik iets vergelijkbaars in organisaties. Er waren strategieën, veranderprogramma's, leiderschapsmodellen en zorgvuldig geformuleerde waarden. Mensen konden oprecht verlangen naar een andere manier van samenwerken en toch bleken oude patronen opmerkelijk hardnekkig terug te keren.

Steeds opnieuw ontstond daardoor dezelfde verwondering:

Hoe kan het dat mensen weten wat zij anders willen doen en toch terugkeren naar wat zij al kennen?

Die vraag heeft mij gedurende een groot deel van mijn professionele leven vergezeld.

Ik heb het voorrecht gehad de mens vanuit verschillende werelden te mogen bestuderen en ontmoeten: in wetenschap en behandeling, in begeleiding en leiderschap, bij individuele ontwikkeling en binnen organisaties. Iedere wereld gaf mij een andere taal. Iedere discipline maakte iets zichtbaar wat vanuit een ander perspectief gemakkelijker buiten beeld bleef.

Daar heb ik veel aan te danken.

De psychologie leerde mij kijken naar gedachten, emoties, gedrag en ontwikkeling. De wetenschap leerde mij vragen te blijven stellen, begrippen zo precies mogelijk te formuleren en nooit te verwarren wat aannemelijk klinkt met wat daadwerkelijk is aangetoond. De klinische praktijk liet mij zien dat een mens altijd groter is dan de klacht waarmee hij binnenkomt. Het lichaam maakte zichtbaar wat woorden soms nog niet konden vertellen. Relaties lieten zien dat ontwikkeling nooit uitsluitend binnen één individu plaatsvindt. En in organisaties werd steeds duidelijker hoeveel invloed de werkelijkheid tussen mensen heeft op wat zij uiteindelijk durven, vermijden, dragen en mogelijk achten.

Geen van die perspectieven bleek overbodig.

Maar juist doordat ik steeds vaker tussen die werelden bewoog, begon ook iets anders op te vallen.

Soms begrepen we veel van de afzonderlijke delen en bleef er toch iets moeilijk benoembaars.

We konden begrijpen wat iemand dacht. We konden zijn geschiedenis kennen, zijn gedrag observeren, lichamelijke reacties onderzoeken, relationele patronen herkennen en de context waarin hij leefde zorgvuldig meenemen. En toch bleef de vraag bestaan waarom precies déze werkelijkheid voor deze mens, op dit moment, zo vanzelfsprekend voelde.

Lang heb ik daar geen eigen woord voor gehad.

Misschien is dat ook goed geweest.

Een nieuw begrip zou nooit moeten ontstaan omdat iemand graag een nieuw begrip wil introduceren. Het krijgt pas betekenis wanneer bestaande woorden iets onbelicht laten dat belangrijk genoeg is om nauwkeuriger te onderzoeken.

Langzaam begon voor dat verschijnsel één woord terug te keren:

Positie.

Niet als de plek die iemand formeel inneemt. Niet als persoonlijkheid, identiteit, overtuiging of lichamelijke toestand. En ook niet als een nieuwe naam voor alles wat we al over mensen weten.

Positie werd een poging om woorden te geven aan de organiserende samenhang van waaruit een mens zichzelf, de ander en de werkelijkheid op een bepaald moment beleeft.

Daarmee veranderde ook mijn vraag.

Ik vroeg steeds minder uitsluitend: Wat doet iemand? Waarom doet hij dat? Welke overtuiging speelt hier? Welk patroon moet veranderen?

Er kwam een eerdere vraag naast te staan:

Vanuit welke Positie verschijnt deze werkelijkheid zoals zij verschijnt?

Die vraag bleek verrassend veel in beweging te brengen.

Niet omdat zij andere kennis verving, maar omdat zij hielp die kennis opnieuw met elkaar te verbinden. Het lichaam deed mee. Psychologische ontwikkeling deed mee. Relaties deden mee. Betekenis en zingeving deden mee. En dit alles vond altijd plaats binnen een context die mogelijkheden kon openen, maar ook werkelijk kon begrenzen.

Daaruit is Human Shift gegroeid.

Niet als methode die ik op een dag heb bedacht. Niet als protocol dat voorschrijft hoe mensen moeten veranderen. En evenmin vanuit de overtuiging dat bestaande theorieën tekortschieten.

Human Shift ontstond uit een langdurige poging beter te begrijpen wat ik in de ontmoeting met mensen steeds opnieuw meende te zien.

De praktijk kwam daarbij niet ná de theorie en de theorie niet eenvoudig vóór de praktijk. Ze hebben elkaar voortdurend gevormd. Wat in ontmoetingen zichtbaar werd, riep vragen op. Theorie hielp die vragen preciezer te formuleren. Nieuwe manieren van kijken veranderden vervolgens de praktijk. En juist daar ontstonden weer ervaringen die eerdere aannames bevestigden, nuanceerden of opnieuw ter discussie stelden.

Dit boek is een poging die beweging voor het eerst als geheel zichtbaar te maken.

Daarmee is het geen eindpunt.

Human Shift is een jonge theorie. Veel van wat in dit boek wordt voorgesteld, vraagt verdere theoretische uitwerking en empirisch onderzoek. Sommige ideeën zullen mogelijk standhouden. Andere zullen nauwkeuriger moeten worden geformuleerd. En het zou mij niet verbazen wanneer toekomstige bevindingen ons dwingen onderdelen anders te begrijpen dan we vandaag doen.

Dat is geen bedreiging voor de theorie.

Het is wat een theorie behoort toe te staan.

Ik hoop daarom niet dat je dit boek leest met de vraag of Human Shift uiteindelijk gelijk heeft. Ik hoop dat het je uitnodigt nauwkeuriger te kijken.

Naar een mens die heel goed weet wat hij anders zou willen doen en merkt dat iets in hem toch terugbeweegt naar het vertrouwde.

Naar een leider die andere woorden probeert te gebruiken, terwijl de ruimte al reageert op de Positie van waaruit hij ze uitspreekt.

Naar een team dat zichzelf steeds opnieuw terugvindt in een patroon dat niemand bewust heeft gekozen.

Naar een organisatie die werkelijk wil veranderen en tegelijkertijd een werkelijkheid heeft ontwikkeld waarin het oude telkens opnieuw waarschijnlijk wordt.

En misschien uiteindelijk ook naar jezelf.

Niet om achter ieder gedrag een verborgen verklaring te zoeken. Niet om iedere moeilijkheid terug te brengen tot jouw Positie. Sommige omstandigheden zijn daadwerkelijk onrechtvaardig, ongezond of onhoudbaar en vragen niet dat een mens zich anders leert verhouden, maar dat de werkelijkheid verandert.

Wel om af en toe een andere vraag toe te laten.

Wat verschijnt voor mij hier eigenlijk als vanzelfsprekend?

Vanuit welke Positie ontmoet ik deze situatie, deze ander, deze verantwoordelijkheid of deze onzekerheid?

En wat zou zichtbaar kunnen worden wanneer die Positie niet de enige mogelijke blijkt te zijn?

Misschien begint ontwikkeling precies daar.

Niet bij het antwoord.

Maar bij het moment waarop een andere vraag mogelijk wordt.

Jeroen de Jong
Watersley, 2026

HOOFDSTUK 1

Het fenomeen

Waarom blijven mensen, leiders en organisaties vastlopen terwijl zij vaak weten wat er nodig is?

1.1 Wanneer weten niet genoeg blijkt

Nog voordat de vergadering begint, neemt de directeur zich voor vandaag vooral te luisteren. De afgelopen weken hebben verschillende medewerkers haar verteld dat besluiten te snel worden genomen en dat er tijdens het managementoverleg weinig ruimte is voor twijfel of tegenspraak. Ze herkent de kritiek. Eerder die ochtend sloeg ze haar notitieboek nog één keer open. Bovenaan de eerste pagina schreef ze drie woorden. Geen actiepunten. Geen besluiten. Alleen een herinnering aan de leider die ze vandaag wilde zijn.

Vertragen.

Vragen.

Vertrouwen.

Wanneer het overleg begint, lukt dat aanvankelijk ook. Ze laat haar managers uitspreken en stelt enkele open vragen. De sfeer is rustig. Er is ruimte om hardop te denken en verschillende perspectieven naast elkaar te laten bestaan. Dan presenteert de financiële directeur de laatste cijfers. Een belangrijk project loopt opnieuw vertraging op. De kosten stijgen en de Raad van Toezicht verwacht nog diezelfde week een overtuigende toelichting.

Op dat moment verandert er iets.

Haar ademhaling wordt oppervlakkiger. Terwijl een van de managers probeert uit te leggen waarom het project vastloopt, merkt ze hoe haar aandacht zich steeds meer richt op alles wat nog niet is geregeld. De onzekerheid in zijn stem hoort ze niet langer als een uitnodiging om samen te onderzoeken wat er aan de hand is, maar als een signaal dat het overzicht dreigt te verdwijnen. Nog voordat hij zijn verhaal heeft afgerond, stelt ze een tweede vraag. Daarna een derde. Haar toon wordt directer. Ze verdeelt de verantwoordelijkheden opnieuw, bepaalt welke informatie diezelfde middag moet worden aangeleverd en kondigt aan dat ze voortaan zelf aansluit bij het wekelijkse projectoverleg.

Niemand spreekt haar tegen.

Aan het einde van de vergadering zijn de acties helder en zijn de deadlines aangescherpt. Op papier heeft ze daadkrachtig leidinggegeven. Toch verlaat het managementteam de ruimte met minder eigenaarschap dan waarmee het binnenkwam.

Op de gang zegt een van de managers zacht tegen een collega:

"Waarom vraagt ze eigenlijk om onze inbreng als ze het uiteindelijk toch zelf overneemt?"

De directeur blijft alleen achter. Ze klapt haar laptop dicht. Dan valt haar blik op haar notitieboek.

Vertragen.

Vragen.

Vertrouwen.

Ze wist wat ze wilde doen. Ze had er bewust over nagedacht. Ze beschikte over de juiste woorden, de juiste intentie en waarschijnlijk ook over de benodigde vaardigheden. Toch gebeurde er onder druk iets anders. Niet omdat ze haar team geen ruimte wilde geven. Niet omdat ze niets had geleerd uit eerdere feedback. Op dat beslissende moment voelde controle eenvoudigweg noodzakelijker dan vertrouwen.

Vrijwel iedereen kent een eigen versie van dit moment. Juist daarom is dit geen verhaal over één directeur. Het is een herkenbaar menselijk verschijnsel dat zich in uiteenlopende situaties, relaties en organisaties telkens opnieuw lijkt voor te doen. Misschien niet in een bestuurskamer, maar thuis, op het werk of in een relatie. We nemen ons voor eerder onze grens aan te geven en zeggen toch opnieuw ja. We willen een moeilijk gesprek rustig voeren, maar merken dat we ons verdedigen zodra de ander kritiek uit. We weten dat rust nodig is en beantwoorden 's avonds toch nog één bericht. En daarna nog één. We willen meer aandacht hebben voor de mensen van wie we houden, maar we zitten met ons lichaam aan tafel terwijl onze gedachten nog bij het werk zijn.

Achteraf kunnen we vaak precies aanwijzen wat verstandiger was geweest. Het probleem was niet dat we het niet wisten. We deden alleen niet wat we ons hadden voorgenomen.

Daarmee raken we aan een merkwaardig menselijk verschijnsel: kennis en intentie blijken niet altijd voldoende om ons handelen duurzaam te veranderen. We kunnen begrijpen welke reactie helpend zou zijn en toch iets anders doen. We kunnen een patroon herkennen en er desondanks opnieuw in terechtkomen.

Soms lukt nieuw gedrag enige tijd, totdat vermoeidheid, onzekerheid, conflict of druk ervoor zorgt dat het oude patroon zich bijna ongemerkt opnieuw aandient.

Vaak verklaren we zulke momenten als een gebrek aan discipline, zelfkennis of vaardigheden. Misschien had de directeur beter moeten luisteren. Misschien moet de medewerker assertiever worden. Misschien moet iemand duidelijkere grenzen leren stellen. Zulke verklaringen zijn niet per definitie onjuist. Mensen kunnen vaardigheden ontwikkelen en gedrag kan veranderen. Toch laten ze een belangrijkere vraag onbeantwoord. Zij beschrijven vooral wat mensen zouden moeten ontwikkelen of veranderen, maar verklaren nog niet waardoor hetzelfde gedrag onder druk steeds opnieuw vanzelfsprekend lijkt te worden.

Waarom wordt het ene gedrag in een rustige situatie mogelijk, terwijl onder druk ineens iets anders logisch, noodzakelijk of zelfs onvermijdelijk voelt?

De directeur uit het begin van dit hoofdstuk verloor haar vertrouwen in haar team niet omdat ze daar bewust voor koos. De financiële tegenvaller veranderde ook niet plotseling haar waarden. Ze wilde nog steeds een leider zijn die ruimte gaf.

Toch verscheen de situatie op dat moment anders aan haar.

Wat enkele minuten eerder nog een gesprek was waarin verschillende perspectieven naast elkaar konden bestaan, werd een risico dat beheerst moest worden. De aarzelende uitleg van haar manager klonk niet langer als informatie die onderzocht kon worden, maar als een signaal dat zij moest ingrijpen.

De omstandigheden waren niet het enige wat veranderde. Ook haar gedrag verschoof, maar fundamenteler veranderde de manier waarop de werkelijkheid op dat moment aan haar verscheen.

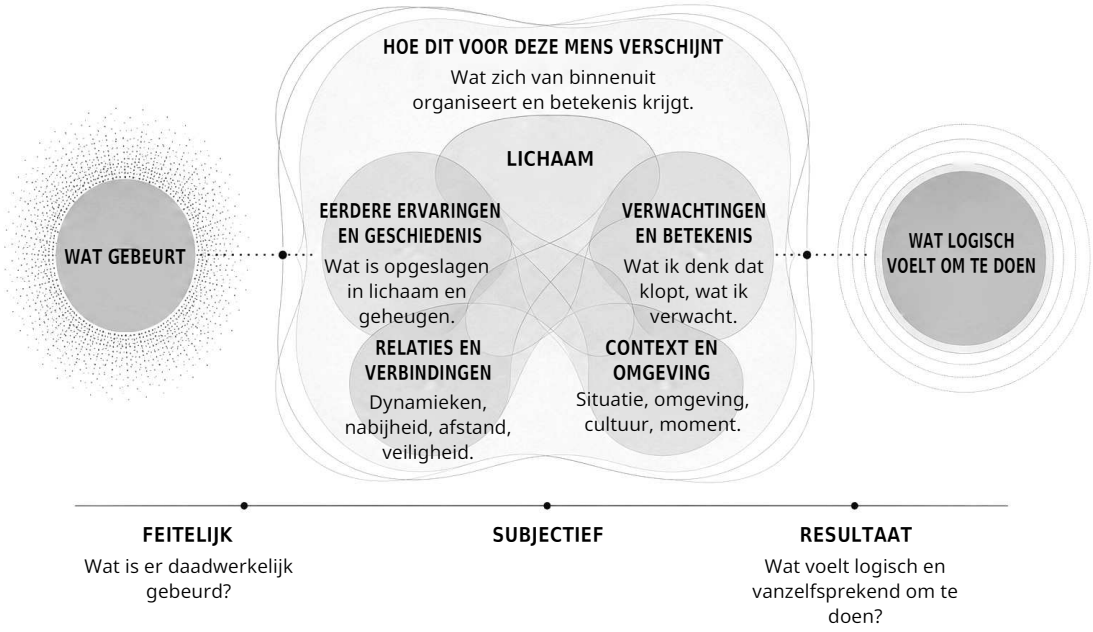
> HUMAN SHIFT INZICHT
>
> **Wie alleen naar gedrag kijkt, ziet slechts het zichtbare deel van verandering.**
>
> Om te begrijpen waarom bepaald gedrag op een bepaald moment logisch wordt, moeten we ook onderzoeken hoe de werkelijkheid voor iemand verschijnt.

Juist dit onderscheid vormt het vertrekpunt van dit boek.

Mensen reageren niet alleen op wat er feitelijk gebeurt. Ze reageren op wat een gebeurtenis op dat moment voor hen betekent, op wat zij daarin waarnemen en op de handelingsmogelijkheden die zij ervaren.

Dezelfde stilte kan voor de ene leider een teken zijn van instemming en voor de andere van verborgen weerstand. Een fout kan verschijnen als een leermoment, maar ook als bewijs dat de controle verloren dreigt te gaan. Een kritische vraag kan worden beleefd als betrokkenheid of als ondermijning.

Het zichtbare voorval is hetzelfde. De beleefde werkelijkheid is dat niet.



VISUAL 1.1

Van gebeurtenis naar beleefde werkelijkheid

Human Shift onderzoekt wat zich organiseert tussen wat er gebeurt en wat voor een mens vervolgens vanzelfsprekend wordt.

Wat gebeurt — De gebeurtenis in de buitenwereld.

Wat logisch voelt om te doen — De richting die voor deze mens op dat moment vanzelfsprekend voelt.

Lichaam — Sensaties, spanning, energie, vitaliteit.

Subjectief — Hoe dit van binnenuit wordt ervaren, begrepen en betekenis krijgt. Waar emotie, gedachten, lichaam, relaties en context samenkomen.

Dit verschijnsel beperkt zich niet tot individuen. Ook tussen mensen ontstaan situaties waarin iedereen vanuit zijn eigen beleefde werkelijkheid logisch handelt en er gezamenlijk toch een patroon ontstaat dat niemand heeft gewild.

De directeur grijpt in omdat zij risico ervaart. Haar managers worden voorzichtiger omdat zij minder ruimte ervaren. Die voorzichtigheid bevestigt vervolgens haar indruk dat zij steviger moet sturen. Hoe meer zij overneemt, hoe minder initiatief zij ervaart. Hoe minder haar managers het initiatief ervaren als werkelijk welkom, hoe meer zij afwachten.

Niemand besluit dit patroon te creëren.

Toch draagt iedereen eraan bij.

> HUMAN SHIFT INZICHT
>
> **Patronen ontstaan zelden doordat één persoon daarvoor kiest.**
>
> Zij organiseren zich in de voortdurende wisselwerking tussen mensen.

Na verloop van tijd kan zich een patroon organiseren dat groter wordt dan de afzonderlijke momenten waaruit het is voortgekomen. Nieuwe managers merken al snel dat het verstandig is om voorstellen volledig uit te werken voordat zij ermee naar de directie gaan. Tijdens vergaderingen worden risico's uitvoerig besproken, terwijl onzekere of nog onvolgroeide ideeën buiten beeld blijven. De organisatie zegt ondernemerschap belangrijk te vinden, maar in de dagelijkse praktijk leren mensen dat zekerheid veiliger is dan experimenteren. Zo beginnen de formele waarden en de beleefde werkelijkheid uiteen te lopen.

Dat gebeurt niet alleen in bedrijven. In een ziekenhuis kan iedereen openheid over fouten onderschrijven, terwijl professionals tijdens een overleg toch zwijgen. Ook een gezin kan verlangen naar verbinding, terwijl ieder zich probeert te beschermen tegen afwijzing, conflict of verlies.

De context verschilt, maar het fenomeen is hetzelfde.

Mensen weten vaak wat zij belangrijk vinden en organisaties weten dikwijls welke cultuur zij nastreven. Toch ontstaat er in het dagelijks handelen iets anders. Vooral wanneer de druk toeneemt, lijken bekende patronen sterker te worden dan nieuwe afspraken, inzichten of goede voornemens.

Misschien is dat de reden waarom verandering zo vaak hoopvol begint. Een training brengt nieuwe taal. Een coachingstraject levert inzicht op. Een teamdag maakt een eerlijk gesprek mogelijk. Een reorganisatie creëert nieuwe rollen en verantwoordelijkheden.

Gedurende enige tijd is er beweging. Mensen proberen anders te luisteren, duidelijker hun grenzen aan te geven of meer verantwoordelijkheid te nemen. Maar wanneer de werkdruk stijgt, een conflict escaleert of resultaten tegenvallen, blijkt

hoe diep de oude dynamiek is verankerd. Niet zelden keert die terug in een vorm die opvallend veel lijkt op wat men juist wilde doorbreken.

De gebruikelijke conclusie is dat de verandering onvoldoende is geborgd. Er is meer oefening nodig, meer aandacht van het leiderschap, een duidelijker implementatieplan of een vervolgprogramma. Ook daarin kan waarheid schuilen.

Maar wanneer dezelfde terugkeer zich voordoet in uiteenlopende levens, teams en organisaties, dringt een fundamentelere vraag zich op. Misschien begint duurzame verandering op een andere plaats dan waar wij haar meestal proberen te realiseren.

Gedrag is dan niet noodzakelijk het begin van wat wij proberen te begrijpen, maar de zichtbare uitkomst van iets wat eraan voorafgaat. Mensen vallen onder druk misschien niet terug omdat zij onvoldoende begrijpen wat wenselijk is, maar omdat de situatie opnieuw verschijnt vanuit een vertrouwde manier van beleven. En organisaties kunnen dezelfde patronen blijven voortbrengen wanneer niet alleen hun structuren en gedragsafspraken, maar ook de werkelijkheid van waaruit mensen dagelijks handelen grotendeels onveranderd blijft.

Daarmee ontstaat de vraag die aan de basis ligt van dit boek:

Waarom blijven mensen, leiders en organisaties vastlopen, terwijl zij vaak weten wat er nodig is om vooruit te komen?

> HUMAN SHIFT REFLECTIE
>
> Denk terug aan een moment waarop je achteraf wist wat je eigenlijk had willen doen.
>
> Was het werkelijk alleen je gedrag dat veranderde?
>
> Of veranderde eerst de manier waarop die situatie aan jou verscheen?
>
> Geef niet meteen antwoord. Herinner je eerst het moment.

Het is verleidelijk om meteen naar een antwoord te zoeken. Dit boek kiest een andere weg. Voordat we proberen te begrijpen hoe duurzame verandering mogelijk wordt, moeten we eerst nauwkeuriger onderzoeken wat er eigenlijk gebeurt op het moment dat weten niet langer richtinggevend blijkt en een bekend patroon opnieuw de overhand krijgt. Daar begint onze zoektocht.

Niet met de vraag hoe mensen kunnen veranderen, maar met de vraag waardoor hun werkelijkheid zó verschijnt dat verandering soms mogelijk lijkt en soms vrijwel onmogelijk wordt.

1.2 Van individueel patroon naar maatschappelijk verschijnsel

Wat in de vorige paragraaf zichtbaar werd bij één leider en haar team, herkennen we op veel grotere schaal in organisaties en in de samenleving.

We beschikken vandaag over meer kennis over menselijk functioneren dan ooit tevoren. We weten steeds meer over gezondheid, gedrag, stress, leiderschap, samenwerking en duurzame inzetbaarheid. Organisaties investeren in preventie, vitaliteit en leiderschapsontwikkeling. Professionals worden getraind, teams begeleid en werkprocessen opnieuw ingericht. Binnen de gezondheidszorg, het onderwijs en het sociaal domein worden voortdurend nieuwe inzichten ontwikkeld om mensen beter te ondersteunen. Veel daarvan heeft ons verder gebracht.

En toch blijven bepaalde vraagstukken opmerkelijk hardnekkig.

Mensen vallen uit terwijl zij vaak al lange tijd weten dat zij over hun grenzen gaan. Leidinggevenden begrijpen het belang van vertrouwen en autonomie, maar nemen onder druk toch opnieuw verantwoordelijkheid over. Teams spreken af opener met elkaar te communiceren en merken enige tijd later dat dezelfde terughoudendheid is teruggekeerd. Organisaties investeren in cultuurverandering, terwijl oude patronen zich onder nieuwe woorden opnieuw kunnen organiseren.

Op grotere schaal zien we iets vergelijkbaars. Langdurige stress en uitputting blijven een belangrijke rol spelen in het leven van veel mensen. Organisaties zoeken naar antwoorden op verzuim, personeelstekorten en toenemende complexiteit. De gezondheidszorg staat onder druk en binnen verschillende delen van de samenleving groeit de behoefte aan nieuwe manieren van samenwerken, organiseren en leidinggeven.

Het zou verleidelijk zijn om deze ontwikkelingen met elkaar te verbinden en naar één onderliggende verklaring te zoeken. Maar zo eenvoudig is de werkelijkheid niet. Langdurig verzuim, druk op de gezondheidszorg, vastlopende samenwerking of maatschappelijke spanningen hebben ieder hun eigen geschiedenis en dynamiek. Economische omstandigheden, arbeidsmarktontwikkelingen, technologie, beleid, gezondheid, sociale structuren en culturele veranderingen spelen allemaal een rol. Menselijke werkelijkheid laat zich niet terugbrengen tot één oorzaak.

Human Shift probeert dat ook niet. Zij voegt een andere vraag toe:

Vanuit welke manier van waarnemen, betekenisgeven en zich verhouden treden mensen en organisaties deze werkelijkheid tegemoet — en wat organiseren zij daardoor vervolgens zelf?

Die vraag richt de aandacht niet weg van omstandigheden, systemen of maatschappelijke structuren. Evenmin doet zij iets af aan de kennis en interventies die we al hebben ontwikkeld. Zij nodigt uit om daarnaast te onderzoeken wat er gebeurt tussen de werkelijkheid die mensen ontmoeten en de manier waarop zij daarop reageren.

Kennis alleen verandert niet vanzelf de werkelijkheid. Een leidinggevende kan precies weten wat psychologische veiligheid betekent en onder spanning toch terugvallen op controle. De vraag is dan niet of die kennis juist is, maar waarom zij op het ene moment geleefd kan worden en op een ander moment nauwelijks beschikbaar lijkt.

Daarmee raken we opnieuw aan wat in de vorige paragraaf zichtbaar werd. Mensen handelen niet uitsluitend op basis van wat zij weten of bewust besluiten. Hun waarneming, betekenisgeving, lichamelijke reacties, eerdere ervaringen, relaties en omgeving spelen voortdurend mee in de werkelijkheid die op een bepaald moment voor hen ontstaat. Wat voor de één vanzelfsprekend voelt, kan voor een ander bedreigend zijn. Waar de één ruimte ervaart om verantwoordelijkheid te nemen, ervaart een ander onzekerheid. Dezelfde verandering kan door de ene medewerker worden beleefd als een kans en door de andere als verlies van houvast.

Precies daar wordt zichtbaar waarom verandering zo complex kan zijn. We proberen vaak iets te veranderen in een werkelijkheid die voor de betrokken mensen zelf volkomen logisch is.

Een leidinggevende die voortdurend controleert ervaart dat meestal niet als een bewuste keuze voor controle. Misschien voelt het voor haar als het nemen van verantwoordelijkheid. Een medewerker die nooit grenzen stelt, denkt waarschijnlijk niet iedere ochtend dat hij zichzelf vandaag opnieuw zal voorbijlopen. Misschien voelt beschikbaar zijn voor anderen als vanzelfsprekend. Een team dat moeilijke gesprekken vermijdt, besluit zelden gezamenlijk om conflicten uit de weg te gaan. Misschien is voorzichtigheid in de loop van de tijd de veiligste manier geworden om met elkaar samen te werken.

Van buitenaf zien we gedrag. Van binnenuit wordt een werkelijkheid geleefd.

Juist daarom is de vraag niet alleen wat mensen anders zouden moeten doen. Minstens zo belangrijk is de vraag van waaruit zij proberen te veranderen wat hen niet langer dient.

Daarbij kunnen mens en omgeving nooit volledig van elkaar worden losgemaakt. Organisaties bestaan niet alleen uit structuren, procedures en beleid. Zij krijgen iedere dag opnieuw betekenis in de manier waarop mensen samenwerken, besluiten nemen, verantwoordelijkheid ervaren en op elkaar reageren. Tegelijker-

tijd oefenen diezelfde structuren, verwachtingen en relaties voortdurend invloed uit op de mensen die er deel van uitmaken.

Een cultuur wordt door mensen gevormd en vormt tegelijkertijd de mensen die erin werken. Een team ontstaat uit de interacties tussen zijn leden en beïnvloedt tegelijkertijd wat ieder individueel teamlid als mogelijk, wenselijk of veilig ervaart. Een samenleving wordt mede georganiseerd door de mensen die erin leven, terwijl maatschappelijke omstandigheden op hun beurt mede bepalen welke mogelijkheden, verwachtingen en beperkingen mensen ontmoeten.

Mensen en omgeving organiseren elkaar voortdurend.

Dat betekent ook dat Human Shift geen keuze maakt tussen individuele ontwikkeling en systeemverandering. Het één kan niet los worden gezien van het ander. Wanneer mensen anders leren waarnemen, betekenisgeven en handelen, verandert iets in de werkelijkheid die zij samen met anderen creëren. En wanneer relaties, organisaties of maatschappelijke omstandigheden veranderen, ontstaan nieuwe ervaringen die op hun beurt invloed kunnen hebben op de manier waarop mensen zichzelf en de wereld beleven.

Verandering wordt daarmee geen rechte lijn, maar een voortdurende wisselwerking. Misschien verklaart dat ook waarom sommige interventies aanvankelijk veel beweging kunnen brengen, terwijl oude patronen later toch terugkeren. Niet noodzakelijk omdat de interventie onvoldoende was, maar omdat de werkelijkheid waarin het nieuwe gedrag betekenis moest krijgen grotendeels hetzelfde is gebleven.

Een training kan iemand nieuwe vaardigheden leren. Een veranderprogramma kan nieuwe structuren introduceren. Coaching kan nieuwe inzichten brengen. Beleid kan andere voorwaarden creëren. Dat alles kan van grote waarde zijn. Maar steeds blijft een fundamentelere vraag bestaan:

Wat gebeurt er wanneer de zichtbare werkelijkheid verandert, terwijl de manier van waaruit mensen die werkelijkheid waarnemen, betekenis geven en tegemoet treden grotendeels dezelfde blijft?

Daar begint het vraagstuk dat Human Shift probeert te onderzoeken. Niet vanuit de conclusie dat bestaande oplossingen tekortschieten, dat complexe menselijke of maatschappelijke problemen tot één oorzaak kunnen worden teruggebracht of dat verandering uitsluitend bij het individu zou moeten beginnen.

Human Shift begint met verwondering.

Met de constatering dat mensen soms precies weten wat zij anders zouden willen doen en het toch niet doen; dat organisaties kunnen veranderen zonder dat alles werkelijk verandert; dat nieuwe omstandigheden oude patronen kunnen oproe-

pen en dat dezelfde omstandigheden door verschillende mensen totaal anders kunnen worden beleefd.

Misschien vraagt duurzame verandering daarom niet alleen om betere antwoorden, maar eerst om een preciezere vraag:

Wat zien wij over het hoofd wanneer wij proberen menselijk functioneren te veranderen zonder te onderzoeken hoe de werkelijkheid van waaruit dat functioneren ontstaat zich heeft georganiseerd?

Die vraag brengt ons een stap dichter bij het vertrekpunt van Human Shift.

1.3 Een zoektocht die groter werd dan wij verwachtten

Hoe langer wij met deze vraag bezig waren, hoe moeilijker het werd haar nog als een uitsluitend praktisch vraagstuk te zien. Aanvankelijk zochten wij, zoals veel professionals waarschijnlijk zouden doen, vooral naar manieren om verandering effectiever te ondersteunen. Misschien moesten mensen hun grenzen beter leren herkennen, hadden teams meer ruimte nodig voor open communicatie of konden organisaties consequenter investeren in leiderschap en cultuurontwikkeling. Dat waren op zichzelf zinvolle vragen. Toch groeide, naarmate dezelfde patronen zich in steeds andere vormen bleven aandienen, het vermoeden dat wij telkens naar afzonderlijke delen van een groter geheel keken.

Dat vermoeden ontstond niet tijdens één onderzoek of één begeleidingstraject. Het ontwikkelde zich geleidelijk, gedurende vele jaren en in zeer uiteenlopende contexten. In gesprekken met cliënten, tijdens wetenschappelijk onderzoek, in bestuurskamers, binnen organisaties en in de dagelijkse praktijk van zorg en begeleiding keerden vergelijkbare vragen terug. Waarom begrijpt iemand heel goed wat helpend zou zijn en lukt het onder druk toch niet daarnaar te handelen? Waarom kan een team tijdens een begeleidingsdag open en eerlijk met elkaar spreken, terwijl enkele weken later dezelfde terughoudendheid opnieuw zichtbaar wordt? En waarom kunnen organisaties jarenlang investeren in leiderschap en cultuurontwikkeling, terwijl medewerkers toch blijven ervaren dat sommige onderwerpen beter onbesproken kunnen blijven?

De situaties verschilden, maar steeds opnieuw leek de zichtbare werkelijkheid iets anders te vertellen dan de bedoelingen van de mensen die haar mede vormgaven.

Gaandeweg veranderde daardoor ook onze manier van kijken. Waar onze aandacht aanvankelijk vooral uitging naar wat mensen deden, werden wij steeds nieuwsgieriger naar wat aan dat handelen voorafging. Gedrag ontstaat immers niet uit het niets. Op het moment dat iemand handelt, heeft hij de situatie al

waargenomen en heeft wat hij waarneemt al betekenis gekregen. Lichamelijke toestand, verwachtingen, eerdere ervaringen, relaties en context kunnen daarbij ieder invloed hebben op wat op dat moment op de voorgrond treedt en welke handelingsmogelijkheden vanzelfsprekend of juist nauwelijks beschikbaar lijken.

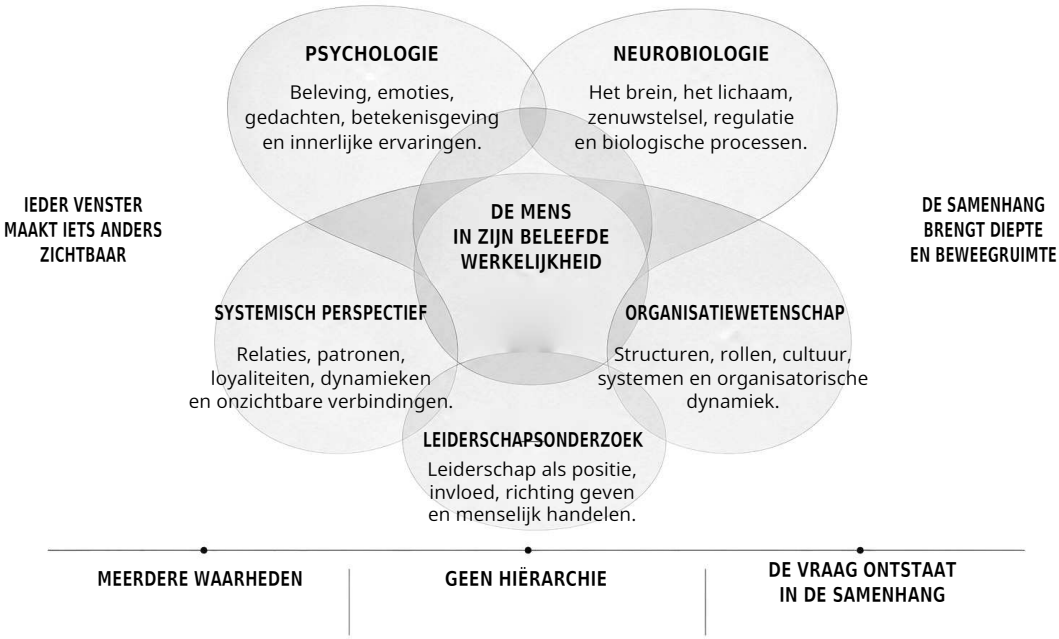
Op zichzelf is dat geen nieuwe gedachte. Verschillende wetenschappelijke tradities onderzoeken al lange tijd hoe waarneming, cognitie, emotie, lichaam, relaties en context samenhangen met menselijk gedrag. Juist die kennis heeft ons begrip van menselijk functioneren enorm verdiept en zonder haar zou Human Shift niet hebben kunnen ontstaan. Wat onze nieuwsgierigheid gaande hield, was daarom niet het idee dat bestaande theorieën iets essentieels zouden hebben gemist, maar een andere vraag: hoe verhouden al die verschillende beschrijvingen zich tot elkaar binnen de werkelijkheid zoals één mens haar op een bepaald moment beleeft?

Neem opnieuw de leidinggevende die tijdens een vergadering de controle overneemt. Vanuit de psychologie kunnen overtuigingen, emoties, verwachtingen of aangeleerde gedragspatronen relevant zijn. Vanuit de neurobiologie kan worden onderzocht hoe stress samenhangt met aandacht, regulatie en besluitvorming. Een systemisch perspectief richt zich op de interactie tussen betrokkenen en de patronen die daarin ontstaan, terwijl de organisatiekunde aandacht kan hebben voor structuur, cultuur en de omstandigheden waarbinnen dit gedrag betekenis krijgt. Ook leiderschapsonderzoek kan andere aspecten zichtbaar maken, zoals invloed, relaties, gedrag en context.

Geen van deze perspectieven hoeft daarmee terzijde te worden geschoven. Zij stellen verschillende vragen en maken daardoor verschillende aspecten van dezelfde menselijke werkelijkheid zichtbaar.

Juist dat bracht ons bij een vraag die gaandeweg belangrijker werd dan de vergelijking tussen afzonderlijke theorieën. Niet: welk perspectief heeft gelijk? Maar: wat proberen deze verschillende perspectieven ieder zichtbaar te maken van het proces waardoor een mens de werkelijkheid op een bepaalde manier beleeft en daar vervolgens naar handelt?

Misschien ligt juist daarin een belangrijke verworvenheid van de moderne menswetenschappen: het besef dat menselijk functioneren zich moeilijk vanuit één verklaringsniveau laat begrijpen. Cognities, lichamelijke processen, emoties, relaties, geschiedenis, cultuur en context kunnen allemaal betekenis hebben, terwijl hun invloed bovendien niet los van elkaar hoeft te staan. Dezelfde lichamelijke spanning kan in een andere relationele context iets anders betekenen. Een overtuiging die ooit bescherming bood, kan onder veranderde omstandigheden een



VISUAL 1.3

Verschillende vensters op menselijke werkelijkheid

Ieder perspectief maakt iets anders zichtbaar. De vraag van Human Shift ontstaat in de samenhang tussen wat zij laten zien.

Ieder venster maakt iets anders zichtbaar — Geen enkel perspectief is volledig. Elk belicht een deel van de werkelijkheid.

De mens in zijn beleefde werkelijkheid — Waar deze perspectieven samenkomen, ontstaat inzicht en de vraag van Human Shift.

De samenhang brengt diepte en beweegruimte — Pas in de samenhang ontstaat begrip, richting en de mogelijkheid tot verandering.

Meerdere waarheden — De werkelijkheid is complex en gelaagd. Ieder venster bevat een eigen waarheid.

Geen hiërarchie — Deze perspectieven zijn gelijkwaardig en overlappen elkaar. Ze versterken elkaar in plaats van elkaar te vervangen.

De vraag ontstaat in de samenhang — Human Shift stelt vragen die ontstaan uit het geheel, niet uit één enkel perspectief.

andere functie krijgen. En dezelfde organisatorische structuur kan door verschillende mensen op een wezenlijk andere manier worden beleefd.

Juist die samenhang bracht ons niet tot de behoefte aan nóg een theorie die eenvoudig naast bestaande theorieën moest komen te staan. De vraag was eerder of er een manier van kijken mogelijk was waarin die verschillende inzichten met elkaar in gesprek konden worden gebracht zonder hun eigen betekenis te verliezen. Niet door psychologie, neurobiologie, systeemdenken of organisatiekunde samen te voegen tot één allesomvattende verklaring, maar door te onderzoeken waar hun inzichten elkaar ontmoeten in de concrete, beleefde werkelijkheid van een mens.

Daar veranderde onze zoektocht wezenlijk van karakter. Wij probeerden steeds minder te bepalen welke verklaring het meest fundamenteel was en werden steeds nieuwsgieriger naar de organiserende samenhang waarin verschillende invloeden zich op een bepaald moment tot één beleefde werkelijkheid lijken te verbinden. Wat maakt dat juist dit wordt opgemerkt? Dat een situatie juist deze betekenis krijgt? Dat bepaalde mogelijkheden vanzelfsprekend voelen en andere nauwelijks denkbaar lijken?

Vanaf dat moment veranderde ook de vraag waarmee wij verdergingen. Niet langer vroegen wij ons uitsluitend af waarom mensen bepaald gedrag vertonen. Steeds vaker vroegen wij:

Waardoor verschijnt de werkelijkheid zó dat juist dit handelen voor deze mens op dit moment logisch wordt?

Het antwoord op die vraag vonden wij niet in één discipline, één onderzoek of één theoretisch model. Het ontwikkelde zich langzaam op het snijvlak van wetenschap en praktijk, waar verschillende inzichten elkaar begonnen te raken zonder volledig samen te vallen. Daar ontstond gaandeweg het vermoeden dat tussen wat een mens ontmoet en wat hij uiteindelijk denkt, voelt of doet, een organiserende samenhang werkzaam is die meer aandacht verdient.

Misschien reageren mensen daarom niet rechtstreeks op wat er gebeurt, maar op de werkelijkheid zoals die op dat moment aan hen verschijnt.

Dat was nog geen conclusie. Het was aanvankelijk vooral een werkhypothese die nieuwe vragen opriep. Want wanneer dezelfde gebeurtenis voor verschillende mensen werkelijk anders kan verschijnen, volstaat het niet om alleen te vragen waarom zij verschillend handelen. Dan wordt een eerdere vraag minstens zo belangrijk: waardoor krijgt de werkelijkheid voor ieder van hen juist deze vorm en betekenis?

Die vraag liet ons niet meer los. Niet omdat wij het antwoord al hadden, maar omdat zij onze manier van kijken langzaam begon te veranderen. Wat aanvankelijk een praktisch vraagstuk over duurzame verandering was geweest, begon zich

te ontwikkelen tot een theoretische zoektocht naar de organiserende samenhang van menselijke ervaring.

In de volgende paragraaf krijgt dat vermoeden voor het eerst een naam.

1.4 De eerste hypothese

Tot nu toe hebben wij vooral gekeken. Niet om zo snel mogelijk tot een verklaring te komen, maar om zorgvuldig waar te nemen wat zich steeds opnieuw lijkt voor te doen. Mensen kunnen weten wat zij anders willen doen en onder druk toch terugvallen in vertrouwde patronen. Organisaties kunnen jarenlang investeren in ontwikkeling en merken dat oude dynamieken onder nieuwe omstandigheden opnieuw zichtbaar worden. En verschillende wetenschappelijke disciplines kunnen ieder een belangrijk deel van menselijk functioneren beschrijven, zonder dat daarmee vanzelf duidelijk wordt hoe die verschillende processen zich in de beleefde werkelijkheid van één mens tot elkaar verhouden.

Op dit punt zou het verleidelijk zijn om direct een nieuwe theorie te presenteren. Een model, een verklaring of misschien zelfs een antwoord. Human Shift kiest bewust een andere weg. Niet omdat antwoorden onbelangrijk zijn, maar omdat een antwoord pas werkelijk betekenis krijgt wanneer de vraag die eraan voorafgaat zorgvuldig genoeg is onderzocht.

Tijdens onze zoektocht verschoof die vraag langzaam. Niet langer vroegen wij ons uitsluitend af waarom mensen doen wat zij doen of hoe zij duurzamer zouden kunnen veranderen. Een fundamentelere vraag kwam ervoor in de plaats:

Wanneer mensen niet rechtstreeks reageren op wat er gebeurt, maar op de werkelijkheid zoals die aan hen verschijnt, waardoor verschijnt die werkelijkheid dan zoals zij verschijnt?

Die vraag lijkt eenvoudig, maar heeft verstrekkende gevolgen. Wanneer twee mensen dezelfde gebeurtenis wezenlijk anders beleven, ontstaat het verschil immers niet pas op het moment dat zij verschillend handelen. Er is al iets aan dat handelen voorafgegaan. Dezelfde woorden kunnen voor de één geruststellend zijn en voor de ander bedreigend. Dezelfde verandering kan door de één als mogelijkheid worden ervaren en door de ander als verlies. Dezelfde stilte kan ruimte betekenen of juist afwijzing.

Wat daarna zichtbaar wordt in emoties, gedachten, lichamelijke reacties en gedrag, hangt dus mogelijk al samen met de manier waarop de werkelijkheid voor iemand betekenis krijgt.

Gedurende onze zoektocht probeerden wij woorden te vinden voor die organiserende samenhang. Niet omdat daarvoor binnen bestaande disciplines geen be-

grippen bestaan, maar omdat geen daarvan precies benoemde wat wij hier wilden onderzoeken: de samenhang van waaruit een mens zichzelf, de ander en de wereld op een bepaald moment beleeft.

Uiteindelijk kwamen wij uit bij een eenvoudig woord:

Positie.

Met Positie bedoelen wij voorlopig de organiserende samenhang van waaruit een mens zichzelf, de ander en de werkelijkheid beleeft. Positie is daarmee geen vaste eigenschap, geen persoonlijkheidskenmerk en evenmin een momentane emotionele toestand. Het begrip verwijst naar het vertrekpunt van waaruit waarneming en betekenisgeving zich organiseren en waarbinnen bepaalde gevoelens, gedachten, lichamelijke reacties en handelingsmogelijkheden begrijpelijk worden.

Dat onderscheid is belangrijk. Positie is geen afzonderlijk onderdeel dat zich ergens in de mens bevindt. Zij bestaat niet naast lichaam, cognitie, emotie, geschiedenis of relaties. Wat wij met Positie proberen te benoemen, is juist de organiserende samenhang waarin deze dimensies elkaar ontmoeten en van waaruit de werkelijkheid op een bepaald moment verschijnt.

Wanneer iemand vanuit een bepaalde Positie leeft, kan een situatie daardoor als veilig of bedreigend verschijnen, als mogelijkheid of risico, als erkenning of afwijzing. Wat iemand vervolgens denkt, voelt of doet, staat niet los van die beleefde werkelijkheid. Het wordt daarbinnen begrijpelijk.

Daarmee ontstaat de eerste hypothese van Human Shift:

De Positie van waaruit een mens leeft, organiseert mede hoe hij zichzelf, de ander en de werkelijkheid beleeft en welke manieren van waarnemen, betekenisgeven, voelen en handelen daardoor beschikbaar worden.

Voorlopig is dit een theoretische hypothese. De wetenschappelijke inzichten en praktijkervaringen die tot deze formulering hebben geleid, vormen nog geen bewijs voor Human Shift als afzonderlijke theorie. Zij vormen wel aanleiding om de hypothese serieus te onderzoeken. Juist daarom zullen wij in de volgende hoofdstukken steeds opnieuw bekijken of het begrip Positie werkelijk helpt om verschijnselen met elkaar te verbinden die vanuit afzonderlijke perspectieven moeilijker in hun onderlinge samenhang zichtbaar worden.

Dat onderzoek begint niet met de vraag of bestaande kennis moet worden vervangen. Het begint juist bij de rijkdom ervan. Psychologische, biologische, relationele, systemische, sociale en existentiële inzichten blijven ieder zijn eigen betekenis houden. Human Shift stelt een andere vraag: wat wordt zichtbaar wanneer wij onderzoeken hoe deze verschillende dimensies zich binnen de beleefde werkelijkheid van een mens tot elkaar verhouden?

Daarmee komen we uit bij de vraag die als een rode draad door de rest van dit boek zal lopen:

Wat als de werkelijkheid die wij dagelijks beleven niet alleen samenhangt met wat er om ons heen gebeurt, maar ook met de Positie van waaruit wij die werkelijkheid tegemoet treden?

Dat is de vraag waarmee Human Shift begint.

Het antwoord daarop vraagt om een zorgvuldige verkenning. Daarom staat in het volgende hoofdstuk eerst Positie zelf centraal. Wat bedoelen we precies wanneer we dat woord gebruiken? Hoe verhoudt Positie zich tot waarneming, betekenisgeving, lichaam, geschiedenis en context? En hoe kan iets wat op een bepaald moment zo vanzelfsprekend als de werkelijkheid voelt, voor een ander mens — of voor dezelfde mens op een ander moment — wezenlijk anders verschijnen?

De hoofdstukken die volgen vragen daarom niet in de eerste plaats om instemming. Zij vragen om nieuwsgierigheid. Human Shift hoeft niet vooraf als waar te worden aangenomen. De vraag is of het perspectief dat zich vanaf hier ontvouwt ons helpt nauwkeuriger te begrijpen hoe menselijke werkelijkheid zich organiseert.

En daarvoor moeten we beginnen bij het meest fundamentele uitgangspunt.

> HUMAN SHIFT AXIOMA
>
> **Mensen reageren niet rechtstreeks op de wereld zoals zij is.**
>
> Zij reageren op de werkelijkheid zoals die aan hen verschijnt.

HOOFDSTUK 2

Waarom een nieuw begrip?

2.1 Wanneer bestaande woorden niet meer voldoende zijn

Aan het einde van het vorige hoofdstuk kreeg het vermoeden dat, gedurende onze zoektocht, steeds sterker was geworden voor het eerst een naam: Positie. Daarmee was nog weinig verklaard. Integendeel. Het woord maakte vooral duidelijk hoeveel er nog onderzocht moest worden.

Wanneer mensen niet rechtstreeks reageren op wat er gebeurt, maar op de werkelijkheid zoals die aan hen verschijnt, dringt zich immers onmiddellijk een volgende vraag op: waardoor verschijnt die werkelijkheid voor deze mens, op dit moment, zoals zij verschijnt?

Op het eerste gezicht lijkt het misschien niet nodig daarvoor een nieuw begrip te introduceren. De psychologie beschikt over begrippen voor onder meer cognities, emoties, persoonlijkheid, motivatie en gedrag. De neurowetenschappen en neurobiologie onderzoeken hoe lichamelijke en neurale processen samenhangen met waarneming, stress en handelen. Systemische benaderingen maken zichtbaar hoe mensen zich ontwikkelen en gedragen binnen relaties en interactiepatronen. De organisatiekunde onderzoekt onder andere cultuur, structuur en verandering, terwijl leiderschapsonderzoek verschillende aspecten van invloed, gedrag en relaties zichtbaar maakt.

Ieder van deze perspectieven biedt taal voor een deel van wat wij proberen te begrijpen. Toch merkten wij tijdens onze zoektocht dat geen van deze begrippen precies benoemde waar onze aandacht steeds opnieuw naartoe werd getrokken.

Dat werd bijvoorbeeld zichtbaar in een gesprek met twee leidinggevenden uit dezelfde organisatie. Zij werkten op vergelijkbare afdelingen, droegen vergelijkbare verantwoordelijkheden en kregen dezelfde opdracht van de Raad van Bestuur: binnen enkele maanden moesten de resultaten aantoonbaar verbeteren. Beiden waren ervaren professionals. Zij onderschreven dezelfde organisatiewaarden en voelden zich verantwoordelijk voor zowel de resultaten als hun medewerkers.

En toch kreeg dezelfde opdracht voor ieder van hen een andere betekenis.

De eerste leidinggevende verliet het gesprek met voelbare spanning in zijn lichaam. Nog voordat hij terug was op zijn afdeling, dacht hij aan extra controles, aanvullende rapportages en scherpere afspraken. Hij voelde zich verantwoorde-

lijk en ervoer dat hij het overzicht niet mocht verliezen. Toen hij zijn team bijeenriep, sprak hij rustig, maar zijn vragen werden steeds specifieker en zijn behoefte aan zekerheid steeds groter. Medewerkers merkten dat. Sommigen werden stiller, anderen begonnen zich nadrukkelijker te verantwoorden. Zonder dat iemand daarvoor bewust had gekozen, veranderde de dynamiek in de ruimte.

De tweede leidinggevende had precies dezelfde boodschap ontvangen. Ook zij voelde de ernst van de situatie en wist dat verbetering noodzakelijk was. Maar onderweg naar haar afdeling kwam bij haar een andere vraag op: Wat zien wij misschien nog niet? In plaats van onmiddellijk oplossingen te formuleren, nodigde zij haar team uit om gezamenlijk te onderzoeken waardoor de resultaten achterbleven. Niet omdat zij minder verantwoordelijkheid voelde, maar omdat dezelfde opdracht voor haar een andere betekenis kreeg. Waar de één vooral een bedreiging ervoer die beheerst moest worden, verscheen voor de ander een vraagstuk dat gezamenlijk onderzocht kon worden.

We kunnen die verschillen vanuit uiteenlopende perspectieven proberen te begrijpen. Persoonlijkheid kan relevant zijn. Net als eerdere ervaringen, overtuigingen, stressregulatie, leiderschapsstijl, relationele dynamiek of de context waarin beide leidinggevenden functioneren. Al die perspectieven kunnen iets wezenlijks zichtbaar maken.

Maar onze aandacht werd door iets anders getrokken. Voordat hun gedrag zichtbaar van elkaar ging verschillen, was er al een verschil ontstaan in de werkelijkheid waarop zij reageerden. De opdracht was dezelfde, de organisatorische context grotendeels dezelfde en hun verantwoordelijkheid vergelijkbaar. Wat verschilde was de manier waarop die werkelijkheid voor ieder van hen verscheen.

> HUMAN SHIFT INZICHT
>
> Twee mensen hoeven niet verschillend te reageren omdat zij als mens fundamenteel verschillend zijn.
>
> Dezelfde situatie kan voor ieder van hen anders verschijnen. Wat zij vervolgens voelen, denken en doen wordt mede begrijpelijk vanuit die beleefde werkelijkheid.

Dat onderscheid vormt het vertrekpunt van dit hoofdstuk. Wanneer wij willen begrijpen waarom mensen onder vergelijkbare omstandigheden verschillend reageren, kunnen gedrag, emoties, cognities, lichamelijke processen en context ieder relevante informatie geven. Human Shift stelt daar geen alternatief tegenover. Het vraagt of daarnaast een analyseperspectief nodig is waarmee we kun-

nen onderzoeken van waaruit al deze processen zich voor een mens op een bepaald moment tot één beleefde werkelijkheid organiseren.

Daarmee ontstaat ook de behoefte aan taal.

Nieuwe begrippen zijn in de wetenschap en professionele praktijk niet waardevol omdat zij de werkelijkheid veranderen. Hun waarde ontstaat wanneer zij ons in staat stellen een onderscheid te maken dat daarvoor moeilijker zichtbaar of bespreekbaar was. Een goed begrip voegt dus niet noodzakelijk iets toe aan de werkelijkheid zelf. Het kan ons wel helpen nauwkeuriger waar te nemen wat zich daarin al voordoet.

Dat is ook de functie die het begrip Positie binnen Human Shift moet vervullen: niet als vervanging van bestaande begrippen, niet als nieuwe naam voor persoonlijkheid, identiteit, cognitie, emotie, lichamelijke toestand of context en evenmin als verzamelbak waarin al deze dimensies eenvoudig bij elkaar worden geplaatst. Als Positie theoretische waarde wil hebben, moet het iets specifieks zichtbaar maken wat met die afzonderlijke begrippen niet op dezelfde manier wordt benoemd.

Precies daar begint de uitdaging.

Want zodra we Positie zouden definiëren als de optelsom van iemands overtuigingen, emoties, lichamelijke toestand, relaties en geschiedenis, hebben we weinig gewonnen. Dan hebben we bestaande kennis slechts onder één nieuwe naam samengebracht. Human Shift veronderstelt iets anders. Het begrip verwijst niet naar alles wat een mens beïnvloedt, maar naar de organiserende samenhang van waaruit die verschillende invloeden op een bepaald moment betekenis krijgen binnen zijn beleefde werkelijkheid.

Dat onderscheid zal in de rest van dit hoofdstuk steeds belangrijker worden.

We zoeken naar taal voor een organiserende samenhang: de manier waarop lichaam, eerdere ervaringen, cognities, emoties, relaties, context en betekenis niet alleen afzonderlijk invloed uitoefenen, maar zich binnen het actuele leven van een mens tot een bepaalde beleefde werkelijkheid verhouden.

Daarvoor gebruiken wij het woord Positie.

Maar een woord alleen is nog geen begrip, laat staan een theorie. Als Positie werkelijk iets toevoegt, moeten we nauwkeurig kunnen aangeven wat we ermee bedoelen, wat we er níét mee bedoelen, hoe het zich verhoudt tot bestaande begrippen en waarom dit analyseperspectief ons helpt iets te zien wat anders gemakkelijker buiten beeld blijft.