



## Paardenbril



**E**ffectieve leiders zijn doorgaans (ook) goede verhalenvertellers. Wel eens afgevraagd waarom? Mensen staan niet zo erg open voor nieuwe ervaringen. Ons brein is een beschreven blad, dat vooral bevestiging zoekt van de eigen denkbeelden. Op leiders rust de taak om in tijden van verandering draagvlak te bouwen voor een andere manier van organiseren.

Wie de gedachte huldigt, dat hij kan volstaan met een redelijk verhaal waarin de verandering beargumenteerd wordt om draagvlak te creëren zal van een koude kermis thuis komen. De landelijke politiek illustreert dit treffend. Argumentatie en inhoud hebben hun waarde, zeker. Maar ook hier zien we dat emotie belangrijk is en dat degene die deze het beste kan bespelen een belangrijke stemmentrekker is.

### Ik denk, dus ik ben

De Franse filosoof Descartes heeft in ons denken gebracht, dat lichaam en geest gescheiden (zouden) zijn. Alsof er een onafhankelijke geest is, die als ons persoonlijke besturingsmechanisme dient. Ook hij was van mening dat onze waarneming van de werkelijkheid subjectief en daarmee onbetrouwbaar is. Als rationalist zag hij als oplossing dat er gestreefd moet worden naar echte, volledige kennis.

### Beperkte vrije wil

Intussen blijkt de notie dat lichaam en geest gescheiden zijn, en dat we daarmee een vrije wil zouden hebben, plaats te hebben gemaakt voor het inzicht dat ons besluitvormingsproces in onze hersenen plaatsvindt en zich vooral op onbewuste wijze voltrekt. Ons gedrag berust vrijwel niet op bewuste en rationele besluitvorming, maar ontstaat in het onbewuste en wordt automatisch uitgevoerd. Ons bewustzijn registreert slechts wat ons brein al heeft besloten en construeert direct daarna vervolgens een plausibele verklaring. Het aankoopproces van een nieuwe auto en de motivatie hiervoor illustreren dit fenomeen treffend.

### Binnenbekleding

In het onbewuste besluitvormingsproces spelen kennis, aangeleerde waarden en ervaringen een belangrijke rol.

Zij kleuren als het ware onze 'binnenbekleding'. Bovendien bepalen emoties meer dan ons verstand hoe we op onze omgeving en daarmee op nieuwe informatie reageren. We hebben moeite om op rationele wijze de verschillende alternatieven af te wegen en kiezen dan uiteindelijk voor datgene wat een 'goed gevoel' geeft. De argumenten worden er vervolgens bijgezocht. Wanneer hier nog bijgevoegd wordt, dat we eerder gericht zijn op handhaving van onze status quo dan op verandering, is het werkveld van de leider geschetst. Hij is een interieurspecialist.

### Werkbezoek en plaatjes

Wie draagvlak wil bouwen voor verandering, heeft dus diverse verdedigingsmechanismen te omzeilen. Daarom is het belangrijk om de doelgroep te kennen: waaruit bestaat de 'binnenbekleding' en welke emoties spelen er. Een krachtig middel om de binnenbekleding te bespelen in plaats van het verzet te activeren is een verhaal of een metafoor vertellen. Verhalen en metaforen passeren de verdedigingslinie gemakkelijk. Presenteren we daarentegen een inhoudelijk verhaal, met een opsomming van argumenten, dan activeren we juist het verzet en worden tegenargumenten in stelling gebracht.

Een ander middel om de binnenbekleding te bewerken, is deze bloot te stellen aan nieuwe ervaringen. Daarom is het bijvoorbeeld ook goed om werkbezoeken af te leggen. Wel is het belangrijk om deze dan te begeleiden en aan te reiken waarop ook gelet moet worden. Anders blijven de mensen vooral kijken vanuit het perspectief dat ze al kennen. We hebben natuurlijke oogkleppen voor die ons zicht beperken. Vlamingen noemen dit een paardenbril.

Een goede leider neemt ons dus mee op reis, letterlijk of figuurlijk. Daarmee bewerkstelligt hij wat Proust zegt: 'Een echte ontdekkingsreis bestaat niet uit het ontdekken van nieuwe gebieden, maar uit het beschouwen met nieuwe ogen.' <