

Psychologie van veranderen



Over het hoe
en waarom van
sociaal-adaptief
veranderen in
organisaties

ANTONIE VAN NISTELROOIJ EN MARCEL KUHLMANN

Boom

ANTONIE VAN NISTELROOIJ
&
MARCEL KUHLMANN

PSYCHOLOGIE VAN VERANDEREN

Over het hoe en waarom
van sociaal-adaptief veranderen
in organisaties

Boom

Inhoudsopgave

Voorwoord	9
DEEL I SOCIAAL-ADAPTIEF VERANDEREN	13
1 Inleiding	15
1.1 Introductie	15
1.2 Enkele uitgangspunten	16
1.3 Een technisch-rationele en een sociaal-adaptieve manier van veranderen	19
1.4 Wat zien we als we naar verandering kijken?	21
1.5 Aansluiten bij iemands werkelijkheidsbesef	23
1.6 Complexiteitsbeleving	25
1.7 Het belang van het kennen van je assumpties	30
1.8 De contouren van een sociaal-adaptieve veranderaanpak	31
1.9 Tot besluit	33
2 Veranderkundige concepten	37
2.1 Introductie	37
2.2 Een oriëntatie vooraf	38
2.3 Scoping: het stellen van enkele elementaire veranderkundige vragen	39
2.4 Vanuit het geheel naar het deel	42
2.5 Communiceren van verandering	46
2.6 Emergentie en emergent veranderen	49
2.7 Sociaal-adaptief veranderen betekent ook actiegericht interveniëren	53
2.8 Generatief vermogen ontwikkelen in een samenspel van doen én denken	57
2.9 Tot besluit	61
3 Veranderen met tegenstellingen: waarom en hoe dit kan werken	63
3.1 Introductie	63
3.2 Een ogenschijnlijke tegenstrijdigheid	65
3.3 Technische problemen en adaptieve vraagstukken	69
3.4 Dilemma's en spanningsvelden bij verandering	72
3.5 Het combineren van beide perspectieven: veranderscenario's en aanpakken	77
3.6 Tot besluit	88

GASTBIJDRAGE I

De samenwerkingsdriehoek bij verandering	91
--	----

4 Circulaire veranderdynamiek	101
4.1 Introductie	101
4.2 Wat zijn patronen en hoe ontstaan ze?	102
4.3 Groepsdynamische patronen	108
4.4 Sociaal-systemische patronen	114
4.5 Enkele aanpakken in het doorbreken van patronen	119
4.6 Tot besluit	126

GASTBIJDRAGE II

Verwondering: het buitengewone in het gewone zien	128
---	-----

5 Een psychologisch perspectief op gedragsverandering	133
5.1 Introductie	133
5.2 Unfreezing als onderdeel van gedragsverandering	135
5.3 De verschillende werkzame concepten en mechanismen van unfreezing	138
5.4 Empirisch onderzoek onder senior veranderkundigen	149
5.5 Tot besluit	157

GASTBIJDRAGE III

Psychologische veiligheid versterken: een leerproces	161
--	-----

6 Verandering als samenspel tussen het bewuste en onbewuste brein	167
6.1 Introductie	167
6.2 Bewuste en onbewuste processen	168
6.3 De gelaagdheid van het menselijk brein	171
6.4 Het samenspel tussen het bewuste en het onbewuste brein	172
6.5 Assumpties en het doorbreken van gewoontegedrag	174
6.6 Het belang van emoties bij verandering	177
6.7 Assimileren en accommoderen	179
6.8 Zelfreflectie: problematisering én voorbewustzijn	181
6.9 Tot besluit	185

GASTBIJDRAGE IV

Voorwaarts struikelen met verhalen over imperfectie	188
---	-----

7 Sociaal-adaptieve organisatieontwikkeling 194

7.1 Introductie	197
7.2 De organisatie: het opbouwen van een zich ontwikkelende, lerende infrastructuur	195
7.3 De belangrijkste veranderactiviteiten bij een sociaal-adaptieve aanpak	203
7.4 Tot besluit	214

DEEL II BOUWSTENEN VOOR SOCIAAL-ADAPTIEF VERANDEREN 217

Inleiding	219
1 Werken met het Cynefin-raamwerk	214
2 Werken met dilemmalogica	227
3 Werken met Polarity Management	232
4 Het combineren van polariteiten: de paradoxale dialoog	236
5 Oefenen met de ladder van gevolgtrekking	243
6 Werken met de 'Left-hand column'-techniek	249
7 Circulaire processen tekenen en benutten	252
8 Patronen beschrijven en onderzoeken	259
9 Generativiteit versterken door te spelen met taal	268
10 Patronen onderzoeken vanuit een systeembenadering	279
11 Werken met Tijdelijk Werkbare Overeenstemming (TWO)	291
12 Werken met de driehoek van verantwoordelijke relaties	294
13 Motivationale gespreksvoering – een praktische handleiding	298

Geraadpleegde literatuur	303
--------------------------	-----

Over de auteurs	315
-----------------	-----

Register	317
----------	-----

Voorwoord

Ook al willen we het nog zo graag geloven, in sociale situaties zijn we nooit helemaal vrij. De rol die we denken te (moeten) spelen, onze opvattingen over wat wel en wat niet hoort, de patronen die we samen met anderen in stand houden, zijn net zoals veel van de impliciete antwoorden die ons leven sturen, assumpties die ons bestaan in hun greep houden. Deze assumpties blijven intact zolang we daar geen vragen over stellen. Aan onszelf, maar evengoed aan anderen met wie we samenwerken. De Amerikaanse filosofe Agnes Callard meent dat we deze vragen niet stellen omdat we aannemen dat we er al antwoord op denken te hebben zonder deze vragen te stellen. Een voorbeeld van een dergelijke vraag is 'Wanneer ben ik een goede manager?' Het is een vraag die niet objectief beantwoord kan worden, omdat we al leven naar ons antwoord daarop. Bovendien zijn we voor een passend antwoord afhankelijk van de anderen met wie we samenwerken. Callard stelt dan ook dat onze opvattingen en impliciete antwoorden ons in staat stellen om te leven, maar zo blijven ze ook buiten schot; een soort firewall die verhindert dat we onszelf tegen het licht houden. Aan dergelijke ongelegenen vragen, zoals zij ze noemt, komen we in het dagelijks leven niet of nauwelijks toe.

Dit boek

Het initiatief voor dit boek is ontstaan tijdens het seminar dat we inmiddels een kleine tien keer hebben georganiseerd in het kader van de praktijkgerichte Executive MBA/Msc-opleiding van de TSM Business School. Dit driedaags seminar is voor veel deelnemers en voor onszelf een intensieve en transformerende ervaring gebleken. In aanloop naar het seminar vragen we deelnemers een persoonlijk narratief te schrijven waarin zij terugkijken op een moment in hun werk of leven waarop het handelen niet leidde tot het gewenste resultaat – een moment waarop ze merkten dat het 'niet liep zoals bedoeld'. Het zijn vaak schurende, verwarrende of frustrerende situaties waarin je als professional wordt geconfronteerd met de grenzen van je eigen logica, overtuigingen en routines.

Deze persoonlijke verhalen vormen het vertrekpunt voor een proces van reflectie, uitwisseling en onderzoek. Tijdens het seminar werken we met deelnemers aan hun reflectievermogen en daarmee aan het vergroten van hun zelfkennis en handelingsopties. Niet in de introspectieve zin van het woord alleen, maar als actief en relationeel vermogen: de capaciteit om je eigen en elkaars zienswijze, handelingspatronen en onderliggende assumpties kritisch te bevragen, in dialoog te brengen met anderen en

zo tot nieuw begrip te komen. We definiëren zelfkennis als het vermogen om de eigen werkelijkheidservaring te objectiveren – niet om afstand te nemen, maar om opnieuw in relatie te kunnen treden tot jezelf en je omgeving. Het vermogen van mensen om de eigen assumpties te leren kennen en op basis daarvan nieuwe handelingsalternatieven te ontwikkelen wordt ook wel de generatieve capaciteit van mensen genoemd. Deze generatieve capaciteit creëert zicht op waar het echt om gaat, en op wat nodig is om op een andere manier zelf in beweging te komen.

Dit boek is gestoeld op dezelfde uitgangspunten. Het is geschreven in de overtuiging dat bijdragen aan de ontwikkeling en verandering van mensen in organisaties niet primair een kwestie is van ‘technisch’ plannen, structureren of implementeren, maar vooral van het leren begrijpen, bevragen en beïnvloeden van menselijke interactie. Het is een pleidooi voor sociaal-adaptief veranderen: een benadering waarin betekenisgeving, wederkerigheid, relationele afstemming en gedeelde verantwoordelijkheid centraal staan.

We hebben dit boek opgesplitst in twee delen. In het eerste deel werken we ‘sociaal-adaptief veranderen’ op verschillende wijzen uit. We doen dat aan de hand van verschillende elkaar aanvullende perspectieven en inzichten uit de psychologie, het systeemdenken, sociaal constructionisme en de veranderkunde. In het tweede deel reiken we je dertien praktische bouwstenen aan die illustreren hoe je op een sociaal-adaptieve wijze zelf aan de slag kunt. Het zijn bouwstenen die je zelf kunt toepassen en waar je mee kunt experimenteren.

De titel *Psychologie van veranderen* is niet toevallig gekozen. Veranderen begint in de binnenwereld van mensen: in hoe zij situaties waarnemen, betekenis toekennen, emoties ervaren, verwachtingen vormen en keuzes maken. Die psychologische processen zijn vaak impliciet, maar sturen in hoge mate hoe mensen zich tot verandering verhouden. Of zij openstaan voor nieuwe inzichten, in actie durven komen, of juist weerzin ontwikkelen. Door verandering niet enkel te benaderen als een organisatorisch of strategisch vraagstuk, maar als een psychologisch proces van betekenisgeving, relationele afstemming en identiteitsontwikkeling, ontstaat een rijker en realistischer perspectief op wat er speelt in en tussen mensen wanneer ze proberen samen iets anders te doen. Dit boek wil bijdragen aan dat inzicht – en daarmee ook aan het vermogen om met meer begrip, geduld én effectiviteit met verandering om te gaan.

Veranderen als sociaal proces

Veranderen is per definitie een sociaal proces. Mensen geven geen betekenis aan verandering in isolatie, maar in relatie tot anderen, tot de organisatiecontext en tot hun eigen biografie. We handelen op basis van ons eigen werkelijkheidsbesef – een perspectief dat gevormd is door onze ervaringen, overtuigingen, waarden en mentale modellen. Wat voor de één logisch en wenselijk is, kan voor een ander bedreigend of onbegrijpelijk zijn.

Het is precies deze meervoudigheid aan werkelijkheidsbelevingen die verandering complex maakt – én betekenisvol. Want zodra we erin slagen elkaars perspectieven te verkennen, te bevragen en te verbinden, ontstaat er een ruimte waarin nieuwe betekenissen en verhalen kunnen ontstaan. En daarin ligt de werkelijke motor van verandering.

Een sociaal-adaptieve veranderaanpak richt zich op deze ruimte. Ze nodigt uit tot reflectie op de eigen assumpties, tot het uitwisselen van verschillende werkelijkheidsbelevingen en tot het actief betrekken van anderen bij het construeren van richtinggevende inzichten. Dat betekent dat veranderen niet begint met het definiëren van doelen en oplossingen, maar met het gezamenlijk begrijpen van de vraag: wat speelt hier nu voor jou? Wat is onze gedeelde uitdaging? En wat staat er op het spel?

Leren en handelen als verweven proces

In dit boek maken we duidelijk dat verandering en leren onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. We beschrijven hoe het doorbreken van patronen begint met het herkennen van die patronen, met het onder woorden brengen van wat vaak impliciet is: onze gewoonten, scripts, normen en verwachtingen. Het gaat daarbij om het ontwikkelen van een generatief vermogen – het vermogen om niet alleen te reflecteren op wat is, maar om samen nieuwe handelingsopties te scheppen.

Deze generativiteit komt niet voort uit abstracte kennis, maar uit het samenspel van denken én doen, van waarnemen en interveniëren. We bepleiten een praktijk van actiegericht leren, waarin mensen experimenteren met andere manieren van kijken, spreken en handelen. Daarbij maken we gebruik van inzichten uit de psychologie, systeemdenken, sociaal constructionisme en veranderkunde. We laten zien hoe mensen niet alleen hun gedrag, maar ook hun relatie tot de werkelijkheid kunnen veranderen – mits er ruimte is voor reflectie, dialoog, verschil en kwetsbaarheid.

Vijf fundamentele uitgangspunten

In de seminars én in dit boek staan vijf uitgangspunten centraal die ons veranderkundig denken en handelen richting geven:

- 1 *Veranderen vraagt om actieve participatie.* Een manager of professional is in de eerste plaats een deelnemer aan het veranderproces, niet slechts een sturende buitenstaander. Veranderen begint bij jezelf, en is geworteld in je eigen relatie tot het vraagstuk.
- 2 *Veranderen is relationeel.* Hoe positioneer je zelf in een gesprek? Welke rol neem je in en hoe verhoudt zich tot de anderen in het speelveld? Aandacht voor de kwaliteit van interacties, de onderlinge afstemming en een gedeeld gevoel van richting aan de voorkant voorkomt gedoe aan de achterkant.
- 3 *Veranderen vraagt om proceskwaliteit.* Niet alleen het ‘wat’ van verandering doet ertoe, maar vooral ook het ‘hoe’ – de manier waarop we samen betekenis geven, samenwerken en afstemmen.

- 4 *Veranderen is wederkerig.* We beïnvloeden en worden beïnvloed. Bewust zijn van deze dynamiek – en bereid zijn feedback te geven én te ontvangen – en daar waar nodig je feedback te veranderen – is essentieel voor ontwikkeling.
- 5 *Veranderen begint bij het onderzoeken van je assumpties.* Onze assumpties bepalen hoe we waarnemen, interpreteren en handelen. Wie deze assumpties leert kennen, creëert ruimte voor ander gedrag en nieuwe perspectieven.

Een uitnodiging

Met dit boek willen we veranderkundigen, leiders, studenten, professionals en begeleiders uitnodigen om het veranderproces te benaderen als een gedeeld leerproces. Niet als een kant-en-klaar stappenplan, maar als een open, onderzoekende, reflectieve praktijk. Het vraagt moed om je eigen assumpties te bevragen. Het vraagt vertrouwen om jezelf in het proces te positioneren. En het vraagt betrokkenheid om echt in contact te zijn met anderen – ook als dat ongemakkelijk is.

Onze hoop is dat dit boek je daarin inspireert, uitdaagt en ondersteunt. Dat het niet alleen kennis overbrengt, maar ook uitnodigt tot praktijk: tot reflectie, tot gesprek, tot het experimenteren met andere manieren van kijken, denken en doen. En vooral: dat het bijdraagt aan een veranderpraktijk waarin mensen zichzelf en elkaar serieus nemen – als deelnemer, als betekenisgever, als veranderkracht.

Een woord van dank

Tot slot willen we onze grote dank uitspreken aan de auteurs die met hun inhoudelijke bijdragen dit boek mede hebben vormgegeven. Saskia Tjepkema schreef het artikel 'Psychologische veiligheid versterken: een leerproces' waarin ze laat zien hoe psychologische veiligheid niet alleen een voorwaarde is voor verandering, maar ook een voortdurend leerproces op zichzelf. Martijn van Ooijen en Barbara van de Steen deelden hun inzichten over het werken met narratieven in het artikel 'Voorwaarts struikelen met verhalen over imperfectie'. Marloes de Jong beschreef in haar bijdrage 'De samenwerkingsdriehoek bij verandering' een krachtig model om samenwerking in verandertrajecten te versterken. Joeri Kabalt nodigt in 'Verwondering: het buitengewone in het gewone zien' uit tot reflectie en herwaardering van het alledaagse. Daarnaast heeft Saskia Tjepkema ook op verschillende momenten inhoudelijk meegedacht bij de totstandkoming van meerdere hoofdstukken, waarvoor wij haar bijzonder erkentelijk zijn. Al deze bijdragen verrijken dit boek met perspectieven, ervaringen en taal die uitnodigen tot reflectie én handelen. Ten slotte bedanken we de deelnemers die in de afgelopen tien jaar hebben deelgenomen aan het seminar. Enkele geanonimiseerde voorbeeldteksten die we in dit boek gebruiken, zijn ook gebaseerd op hun papers.

Antonie van Nistelrooij & Marcel Kuhlmann

DEEL I

Sociaal-adaptief veranderen

1 Inleiding

WIE NAAR EENVOUD STREEFT, ZAL EERST
HET COMPLEXE MOETEN BEHEERSEN.

GAI WANG

1.1 Introductie

Veel van de hedendaagse uitdagingen vragen om inzicht in het menselijk gedrag en hoe we dit inzicht kunnen inzetten om met aanpassingen en verbeteringen te komen. Daarvoor moeten we een beroep doen op ons gevoel en oog en oor hebben voor de menselijke dynamiek. Niet alleen voor die van anderen of van onszelf, maar ook voor de dynamiek die tussen ons en anderen plaatsvindt. De psychologische wetenschap verdiept zich bij uitstek in de drijfveren van en verklaringen voor menselijk gedrag en hoe dit gedrag te veranderen. Echter, het hebben van inzicht en het verklaren van bestaand menselijk gedrag, leidt niet per se tot verandering van dat gedrag. Verandering van gedrag gaat namelijk niet alleen om inzicht in wat er op dat moment speelt *binnen* mensen, maar vooral ook om wat er speelt *tussen* mensen. Dit boek gaat over verandering van menselijk gedrag binnen de context van organisaties. Het overgrote deel van de hoofdstukken van dit boek focust op de relaties, betrekkingen en interactieprocessen *tussen* mensen. De enkele uitzonderingen hierop zijn de hoofdstukken die proberen inzicht te geven in wat er gebeurt als mensen veranderen en hoe inzicht in het functioneren van bijvoorbeeld het menselijk brein kan helpen bij gedragsverandering.

Organisatieverandering is in essentie een middel om organisaties en de samenwerking die daarbinnen plaatsvindt, te verbeteren. Organisatieverandering is niet alleen succesvol als de vooraf gestelde doelstellingen zijn gerealiseerd maar ook als de direct betrokken mensen het proces én de uitkomsten ervan als positief ervaren. Als dit de inzet van organisatieverandering is, wat zou dan een passende manier kunnen zijn om te veranderen? Het antwoord op deze vraag luidt: een manier die voor mensen zelf betekenisvol is en door hun eigen inzet leidt tot realisatie van het gestelde veranderdoel. Dat vraagt om een toelichting op wat betekenisvol is en om inzicht in wat verandering voor mensen betekenisvol kan maken.

In deze inleiding werken we de contouren van een sociaal-adaptieve veranderaanpak uit. Daarvoor gaan we eerst dieper in op wat het belang is van een dergelijke aanpak voor organisatieverandering. In de daaropvolgende paragrafen zetten we uiteen wat de belangrijkste opvattingen zijn die ten grondslag liggen aan deze veranderaanpak. We

geven daarbij aandacht aan de rol van onzekerheid en complexiteit en het belang van aansluiten bij de werkelijkheidsbeleving van mensen. We sluiten het hoofdstuk af met een overzicht van de belangrijkste kenmerken en principes van wat we in dit boek een sociaal-adaptieve veranderaanpak noemen.

1.2 Enkele uitgangspunten

Veranderen gaat over het anders worden, over de transformatie daarnaartoe. De psychologie van veranderen richt zich op de mentale, emotionele en gedragsmatige processen die individuen en groepen doormaken bij het ervaren, accepteren en realiseren van verandering. In dit boek richten we ons daarbij specifiek op betekenisgevingsprocessen in relatie tot wat mensen nodig hebben om tegemoet te komen aan de verwachtingen van hun omgeving. Het centrale uitgangspunt is dan ook dat de manier waarop mensen veranderen afhangt af van hoe ze hun omgeving en de verandering die daarbinnen plaatsvindt, waarnemen (percipiëren) en deze voorzien van betekenis (concipiëren).

In deel II (de bouwstenen) bespreken we de praktische werking van de ladder van gevolgtrekking. Dit instrument helpt om de stappen in het betekenisgevingsproces met elkaar te bespreken en kun je mensen (en jezelf) helpen om te leren inzien hoe je van je sensitieve waarneming, via betekenisgeving uiteindelijk tot conclusies komt.

In tekstkader 1.1 wordt aan de hand van een klassiek voorbeeld uit de veranderkundige literatuur uitgewerkt hoe belangrijk betekenistoekenning is. Inzicht bieden in de manier waarop processen van waarnemen, betekenisgeven en veranderen op elkaar ingrijpen, helpt niet alleen bij het begrijpen ervan maar biedt ook bouwstenen hoe deze processen en hun onderlinge interactie kunnen worden beïnvloed, veranderd of ondersteund. In de literatuur ook wel ‘sociaal-adaptief veranderen’ genoemd (Schalock, et al., 2012). Het gaat dan over interpersoonlijke vaardigheden en hoe deze kunnen helpen om tijdens verandering beter en meer autonoom gebruik te maken van de beschikbare informatie.

KLASSIEK VOORBEELD UIT DE LITERATUUR

Tijdens de Tweede Wereldoorlog weigerden veel Amerikaanse burgers ondanks de drastisch toenemende oorlogstekorten van fijnere vleeswaren (zoals biefstuk), inferieure, maar wel ruimschoots beschikbare voedingsmiddelen (zoals orgaanvlees) te eten. Zelfs toen ze onder druk werden gezet met patriottische oproepen van lokale overheden. Een speciale commissie werd in het leven geroepen en deze stelde vervolgens de onderzoekers Margaret Mead en Kurt Lewin aan om op basis van actieonderzoek, direct in contact met de mensen, te bekijken wat er speelde en wat er volgens hen gedaan kon worden om de eetpatronen van mensen te veranderen. De onderzoekers stelden daarbij eerst vast dat huisvrouwen, als een soort van gatekeepers, een centrale rol speelden bij het in stand houden van bepaalde eetgewoonten van henzelf en anderen voor wie zij zorgden. Vervolgens stelden ze vast dat het aanmoedigen van nieuw gedrag geen zin heeft zolang datgene wat hen ervan weerhield om met deze nieuwe gedragingen te experimenteren, niet was weggenomen. Om vast te stellen wat de huisvrouwen precies weerhield, vroegen de beide onderzoekers de huisvrouwen om in kleine groepjes met elkaar te bespreken wat de redenen waren waarom ze de inferieure, maar wel ruim beschikbare voedingsmiddelen niet kochten. De beide onderzoekers vertaalden dit in een programma met een focus op de sociale normen van de huisvrouwen en de manier waarop ze betekenis gaven aan de dingen om hen heen – in die tijd nog sociale perceptie genoemd. Uit deze gesprekken kwam naar voren dat de huisvrouwen verwachtten dat het alternatief *niet* gepast was voor hen, en meer iets was voor anderen, *niet* goed zou smaken en ze *niet* goed wisten hoe ze het moesten bereiden als onderdeel van een maaltijd. Kortom de gesprekken leidden tot een nieuw gedeeld inzicht waar nieuwe betekenissen uit voortkwamen die weer bijdroegen aan de acceptatie van andere voedingsmiddelen en nieuwe sociale eetgewoonten.

Hoe mensen reageren op verandering, is in de eerste plaats dus afhankelijk van de manier waarop ze verandering waarnemen (percipiëren) en op de tweede plaats hoe ze als gemeenschap hebben geleerd om te reageren op eerdere pogingen (concupiëren). Dus of iets als bedreigend wordt gezien of juist een kans, wordt bepaald door eerdere individuele ervaringen en versterkt door de sociale gedragssnormen van de groep op dat moment (Rokeach, 1973, Stone et al., 1994).

Tekstkader 1.1

Iemands werkelijkheidsbesef betreft het beeld dat iemand heeft van de wereld. Dat beeld is echter niet hét beeld van de wereld. Hoewel we vaak wel beseffen dat we allemaal anders zijn, gaan we er te vaak van uit dat anderen hetzelfde in de wereld staan als wij en dus hetzelfde werkelijkheidsbesef zouden hebben. Ons werkelijkheidsbesef, oftewel ons mentaal model van de wereld – wordt in de psychologische literatuur ook

wel de assumptieve wereld genoemd. Dit is onze persoonlijke belevingswereld die zich bevindt tussen onze binnenwereld en de wereld om ons heen. Deze assumptieve- en persoonlijke belevingswereld wordt gevoed door onze zintuigelijke waarnemingen en werkt als anker én als navigatietool. Dat betekent het volgende.

- Ons gedrag (en dus ook onze manier van communiceren) is gebaseerd op hoe we onze omgeving waarnemen – het is de manier waarop we betekenis geven aan onze zintuigelijke waarneming.
- Assumpties zijn vooronderstellingen en bestaan grotendeels uit overtuigingen die ons onbewust helpen, om voor ons de goede beslissingen te nemen en zo effectief te zijn in wat we doen. Assumpties zijn effectief totdat we merken dat we ons opnieuw moeten aanpassen aan veranderingen in onze omgeving (veranderen dus). Aanpassing van onze assumpties is voor onze hersenen een oncomfortabel proces omdat het ons bewustzijn belast.
- Bewustwording van onze assumpties is een proces dat begint bij bewustwording van hoe onze eigen perceptie werkt. Welke betekenis hebben onze waarnemingen voor ons? En wat zegt jou dit? Dergelijke vragen aan jezelf stellen is een proces dat we zelfreflectie noemen.
- Als we zeggen dat verandering begint bij jezelf, dan bedoelen we dat het begint met zelfreflectie, dat we de inzichten ervan delen met relevante anderen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van de dialoog.

De tegenhanger van sociaal-adaptief veranderen is technisch-rationeel veranderen. Technisch-rationeel veranderen heeft een primaire focus op het realiseren van een vooraf gesteld doel en het vervolgens op basis van rationele overwegingen plannen van het bijbehorende proces. Als het gaat om het verbeteren van de samenwerking, het verbinden van mensen of het integreren van organisatieonderdelen past een sociaal-adaptieve manier van veranderen beter. Het gesprek of de dialoog staat daarbij centraal. In dit boek geven we een aantal suggesties die bijdragen aan het generatieve vermogen van gesprekken. Met generatief vermogen wordt het vermogen van mensen bedoeld waarin ze op elkaar kunnen bouwen en al doende nieuwe inhoud en relaties creëren en toepassen, zonder dat daarvoor bijkomende hulp of input nodig is. Het gaat er dus om gesprekken zo in te richten dat de kans groter wordt dat er nieuwe ideeën uit voortkomen en mensen er een positief gevoel van verbondenheid aan overhouden.

Dit boek vestigt de aandacht op wat verbindend werkt tussen mensen en hoe belangrijk juist die verbinding is voor veranderen. We bespreken de belangrijkste conceptuele uitgangspunten en enkele veelgebruikte instrumenten die we in de vorm van bouwstenen hiervoor hebben toegevoegd aan het boek. Daarbij komen in elk hoofdstuk bepaalde thema's terug zoals het denken in sociale gehelen, oftewel het systeemdenken, maar

ook het belang van wederkerige betekenisuitwisseling waarbij we gebruiken maken van inzichten uit het sociaal constructionisme (Van Nistelrooij, 2021). Daarbij gaat het om het delen, het reflecteren en het proberen transparant te zijn over hoe we ons voelen en over hoe we de dingen zien.

1.3 Een technisch-rationele en een sociaal-adaptieve manier van veranderen

De technisch-rationele manier van werken, is als concept in de jaren tachtig van de vorige eeuw geïntroduceerd door de Amerikaanse socioloog Charles Perrow, waarbij het hem ging om het doelgericht en instrumenteel inzetten van middelen om zo efficiënt mogelijk resultaten te behalen. De Amerikaanse filosoof en schrijver van veel aansprekende managementboeken, David Schön (1987, p. 35), beschouwde ‘technische rationaliteit’ ook als een inhoudelijk-analytische manier van redeneren die daarmee ook de basis was voor consistent handelen: zeggen wat je gaat doen en doen wat je gezegd hebt. Volgens Schön een manier van doen en denken die uitermate geschikt is voor routinematige problemen in een eenvoudige context. Met een eenvoudige context bedoelen we een omgeving waarin bepaalde uitdagingen op basis van eerdere ervaringen redelijk routinematig kunnen worden opgepakt. Het idee is dat we onder dergelijke voorspelbare omstandigheden mensen en middelen beheersmatiger en doelgerichter kunnen inzetten, omdat de omstandigheden gelijk blijven en het voor iedereen duidelijk is wat er van hen wordt verwacht. De vraag is echter in hoeverre we tegenwoordig te maken hebben met eenvoudige en voorspelbare omstandigheden. Ik kan wel zeggen wat ik ga doen, maar er is een gerede kans dat terwijl ik dat aan het doen ben, de omstandigheden alweer veranderd zijn waardoor ik dus niet meer kan doen wat ik gezegd heb. Kortom, consistent zijn op basis van eerder gedane inhoudelijk rationele analyses wordt steeds meer een uitdaging omdat niet alleen de omstandigheden continu veranderen maar ook onze beleving daarvan.

Veranderende omstandigheden maken de wereld om ons heen ambiguer, en dus voor meer interpretaties vatbaar. Betekenisgeving moet als het ware ook kunnen ‘stollen’ om voldoende houvast en richting te kunnen geven. Omdat iedereen er zijn eigen draai aan kan geven, levert puur individuele betekenisgeving ook niet altijd even bevredigende uitkomsten op. Betekenis geeft pas echt houvast en richting wanneer meerdere mensen zich in diezelfde betekenis kunnen vinden. Kortom, betekenis geeft mensen voldoende houvast en richting wanneer ze direct en actief betrokken zijn bij het wordingsproces ervan, en voldoende ruimte krijgen om hun eigen betekenisgeving te relativeren door in te zien hoe deze zich verhoudt tot die van relevante anderen. Dit is wat in essentie

een sociaal-adaptieve manier van veranderen is. Het is veel meer gericht op de hier-en-nu-beleving van mensen en de kwaliteit van hun onderlinge verhoudingen.

Als mensen zich onzeker beginnen te voelen, gaan ze niet per se meteen als eerste bij zichzelf te rade waar dit gevoel vandaan komt. Ook ligt het niet voor de hand dat ze zich dan afvragen in hoeverre hun overtuigingen en assumpties nog realistisch zijn. Wat wel vaak te zien is, is dat mensen onder dergelijke omstandigheden meegaan in wat op dat moment wordt ervaren als de realiteit. Een realiteit die bijvoorbeeld wordt bepaald door wat andere mensen zeggen en doen. Vooral als dit mensen betreft die relevant zijn voor hun werk, mensen die door relevante anderen leuk worden gevonden, charismatisch zijn. Hoe belangrijker iemand bijvoorbeeld voor ons is hoe relevanter het voor ons is welke betekenis zij aan iets geven en hoe wij ons tot hen verhouden. Dat geldt bijvoorbeeld voor mensen met wie we dagelijks samenwerken, maar ook voor mensen die behoren tot een groep die (in onze ogen) belangrijk is. Hoe we ons verhouden tot en in contact zijn met relevante anderen helpt ons om met onze onzekerheid om te gaan en tot nieuwe inzichten te komen die helpen om de veranderende omgeving beter te begrijpen.

Een sociaal-adaptieve benadering houdt in meer aandacht voor betekenisgevingsprocessen, denken in sociale gehelen, relationele verhoudingen en het stimuleren van zelfreflectie als ingang voor verandering. Schön is degene die het begrip van sociaal-adaptief veranderen introduceerde en het in eerste instantie uitwerkte als het artistiek en intuïtief stellen van vragen. Daarbij ging het hem minder om het idee van het aanleren van een competentie of een set van vaardigheden, maar veel meer om het luisteren naar je eigen onbewuste processen waarbij dus 'reflectie-in-actie', of beter nog 'zelfreflectie-in-actie' een belangrijke rol speelt. Een sociaal-adaptieve benadering is vergelijkbaar met wat in de literatuur ook wel de *dialogische benadering* of de *generatieve benadering* wordt genoemd. Centraal in deze veranderkundige benaderingen staat het vermogen van mensen om op elkaar te kunnen bouwen en al doende nieuwe inhoud en relaties te creëren – in principe zonder dat daarvoor bijkomende hulp of input van buitenaf nodig is (Erickson, 1980). Deze benaderingen benadrukken het belang van het maken van sociale verbindingen die leiden tot nieuwe inzichten en beelden. Daaruit ontstaan dan weer mogelijkheden om die nieuwe inzichten en beelden om te zetten in gezamenlijke actie. Een sociaal-adaptieve manier van veranderen gaat kortom uit van complexe omstandigheden, en richt zich vooral op het organiseren van kwalitatieve verbindingen en gesprekken.

1.4 Wat zien we als we naar verandering kijken?

Verandering is een abstract begrip dat zich maar moeilijk eenduidig laat definiëren. Je zou ook kunnen zeggen dat verandering een proces is dat iets transformeert; dat dat 'iets' in beweging is, als het ware onderweg om iets anders te worden. Dat maakt dat verandering lastig te zien is als je slechts op één moment kijkt. Om te kunnen spreken van verandering heb je dus altijd minstens twee waarnemingsmomenten nodig. In het volgende tekstkader 1.2 hebben we dit verder uitgewerkt.

WAT NEMEN WE WAAR ALS WE NAAR VERANDERING KIJKEN?

In zijn voordracht 'The Perception of Change' in Oxford in 1911, stelde de Franse Nobelprijs-winnaar Henri Bergson het volgende: 'Het punt is dat we meestal naar verandering kijken maar het niet zien. We spreken van verandering, maar we denken het niet. We zeggen dat verandering bestaat, dat alles verandert, dat verandering de wet van de dingen is. Ja, we zeggen het en we herhalen het, maar dat zijn maar woorden (...).'

Wat zien we dan wel als we naar verandering kijken? Ons antwoord is dat verandering iets te maken heeft met *tijdsbesef* (geen verandering zonder vooruitgang in tijd), *besef van energieverloop* (geen verandering zonder enige vorm van inspanning en beweging), hetzelfde *entiteitsbesef* (geen verandering als het niet dezelfde mens of hetzelfde object betreft), *perceptiebesef* (geen verandering zonder het besef dat wij het zijn die iets waar-nemen) en *besef van uitwisseling* (geen verandering zonder het besef wat de uitwisseling van onze waarnemingen met relevante anderen met ons doet) (Van Nistelrooij, 2021).

Als jij naar verandering kijkt, wat zie jij dan?

Of wat valt je op als je het gevoel hebt dat iets aan het veranderen is?

Tekstkader 1.2

Lakoff en Johnson (1999, p. 177) suggereren dat ons idee van veranderen is gebaseerd op fysieke ervaringen die we in ons leven hebben opgedaan met het manipuleren van tastbare objecten. Dat zou dan volgens hen de reden zijn waarom we vaak praten over veranderen als een mechanisch proces dat tot stand komt door een fysieke ingreep van buitenaf. Dat wil zeggen dat er dus tussen de ingreep en verandering per definitie een oorzaak-gevolgrelatie zou bestaan. Dus dat er geen verandering mogelijk is zonder een fysieke ingreep en dat de verandering ook geen consequenties zou hebben op de (vervolg)ingrepen. Dat is een idee dat we in dit boek proberen los te laten en vervangen door het idee dat verandering ook een non-lineair proces kan zijn dat zich tussen mensen afspeelt, wat zich in alle richtingen beweegt – niet alleen vooruit maar ook achteruit en niet alleen fysiek en verbaal zichtbaar, maar ook non-verbaal en onbewust voelbaar.

Reflectie op wat we waarnemen en hoe we de verandering waarnemen en welke betekenis dit voor ons heeft, is in dit boek een belangrijke perspectief op verandering. Het kan geen kwaad om je als veranderaar vragen te stellen, bijvoorbeeld over hoe je zelf naar verandering kijkt. Het helpt ook, zoals in tekstkader 1.3 is uitgewerkt, als je zelfreflectieve vragen stelt om tussentijds even stil te staan bij wat je zelf belangrijk vindt. In latere hoofdstukken komen we hierop terug als we het hebben over iemands assumpties en het belang daarvan in de manier waarop we betekenis geven aan de dingen om ons heen.

HET STELLEN VAN ZELFREFLECTIEVE VRAGEN

In een artikel uit 2016 reflecteert Ann Cunliffe op haar eigen werk als veranderkundige en onderzoeker. Zo geeft ze bijvoorbeeld het volgende antwoord op wat het voor haarzelf betekent om reflectief te zijn: *‘Questioning what we, and others, might be taking for granted – what is being said and not said – and examining the impact this has or might have.’* Het gaat erom dat we in staat zijn om onze eigen assumpties, acties en interacties te bevragen om ons zo bewuster te zijn van de bedoelde en potentieel onbedoelde impact van ons eigen gedrag. Cunliffe stelt zichzelf de volgende vragen:

- Wie ben ik en wat voor persoon wil ik zijn? (existentieel)
- Hoe ga ik relaties aan met anderen? (relationeel)
- Hoe handel ik ethisch en zelfbewust en hoe laat ik me daarop kritisch bevragen? (praktisch)

In hetzelfde artikel schrijft ze dat in haar leven het antwoord op wat het voor haarzelf betekent om reflexief te zijn, is verschoven van een subjectieve ontologie naar een intersubjectieve ontologie. Ontologie is de zijnsleer, een filosofische benadering die zich bezighoudt met wat er in de werkelijkheid aanwezig is. Een intersubjectieve ontologie betekent dan zoveel als dat je jezelf ziet in een wereld waarin we niet als afzonderlijke individuen leven, maar waarin we altijd in relatie zijn met anderen – met bepaalde personen, groepen, geschiedenis, cultuur, taal, enzovoorts. Daarbij helpt het om te denken en te praten in termen van bijvoorbeeld ‘wij’ in plaats van ‘ik’ en het herkennen van de ‘uniekheid’ van de ander.

Wat is jouw werkelijkheidsperspectief? Hoe zie jij jezelf? En in relatie met anderen?

Tekstkader 1.3

1.5 Aansluiten bij iemands werkelijkheidsbesef

Als mensen iets niet herkennen in de inhoud van de voorgestelde verandering, wordt het lastig om te beseffen waar die verandering over gaat. De ontvangende partij neemt dan wel waar dat er iets staat te gebeuren (*perceiving*) maar het voorgestelde heeft dan (nog) geen betekenis (*conceiving*). Als iemand geen persoonlijke relatie heeft met de zender of met de boodschap dan ervaart deze persoon het als iets dat in de periferie plaatsvindt en dus niet persoonlijk van belang is. Dan spreekt hij of zij wel *over* de verandering, maar zonder dat het hem of haar raakt en vaak ook zonder dat deze persoon zelf geneigd is om iets te veranderen. Omgekeerd kan een voorgestelde verandering iemand raken, en voor hem dus als urgent voelen, maar dan hoeft het voor mij of voor een ander nog niet zo te zijn. Of een verandering urgent is voor mij, hangt niet alleen af van hoe de veranderboodschap wordt gebracht, maar voor een groot gedeelte dus ook van de relatie die iemand beleeft met de voorgestelde verandering en met degene die de verandering voorstelt. In tekstkader 1.4 proberen we toe te lichten hoe moeilijk het is om ons te verhouden tot anderen en tot wat anderen beleven.

IEDER ZIJN EIGEN BUBBEL

Aan het begin van de twintigste eeuw kwam de Duitse bioloog Jacob Johann Von Uexküll op basis van zijn onderzoek naar de gevoelsorganen van kwallen, spinnen en insecten, tot de onvermijdelijke conclusie dat het innerlijke leven van dieren wel radicaal anders moest verlopen dan dat van mensen. Tevens besepte hij dat de subjectieve ervaring van ieder levend wezen beperkt is tot zijn of haar zintuigelijke wereld die Von Uexküll een ‘*umwelt*’ noemde: verschillende zintuigen, verschillende omwelten die bovendien voor een ander dier in dezelfde omgeving ook weer verschillen. Ieder dus met een eigen beeld en eigen indruk van dezelfde wereld. Op basis van deze bevindingen kwam Uexküll tot de volgende briljante conclusie: omdat geen enkel organisme buiten datgene wat de eigen zintuigen vaststellen, het totale beeld van de realiteit kan waarnemen, neemt elk organisme aan dat wat het waarneemt, alles is wat er überhaupt valt waar te nemen (Uexküll, 2020). Kortom, de realiteit, wat dat ook moge zijn, kan nooit volledig worden ervaren door welk levend wezen dan ook. Elke *umwelt* is een privé-universum, een unieke subjectieve ervaring van een op de eigen waarneming gerichte, beperkte interne wereld.

Als verschillende dieren in verschillende werelden leven, is er een gerede kans dat verschillende mensen ook in verschillende werkelijkheden leven. Op dit punt waren Uexkülls ideeën niet geheel nieuw. Denk bijvoorbeeld aan de allegorie van Plato's grot of de werkelijkheidstunnels van bijvoorbeeld Timothy Leary of de film *The Matrix* van de gebroeders Wachowski. Het punt is dat de algemene realiteit en onze eigen subjectieve werkelijkheid nooit hetzelfde zijn en dat wat wij mensen in onze geest als werkelijk ervaren, een afbeel-

ding is van de buitenwereld, een model en dus geen identieke replica. Ook in de psychologie is dit fenomeen onderzocht en vooral bekend geworden door de Franse ontwikkelingspsycholoog Jean Piaget. Zo stelde hij vast dat kinderen tot een bepaalde leeftijd niet weten dat anderen eenzelfde situatie anders waarnemen dan zij. Het kunnen innemen van het perspectief van een ander noemde Piaget dan ook een sleutelmoment in de cognitieve ontwikkeling van de mens (Slaughter en Gopnik, 1996). Het is de ontdekking dat anderen dezelfde dingen anders waarnemen, dat ze anders denken en andere informatie uit dezelfde situatie halen dan dat wij doen. Zolang we dit inzicht en de bijbehorende vaardigheid niet hebben ontwikkeld, leven we in een wereld die slechts bestaat uit één enkel perspectief: het onze. Wanneer we iets van de werking van onze hersenen beginnen te begrijpen, ontwikkelen we ook de vaardigheid om ons voor te stellen hoe het moet zijn om iemand anders te zijn, om dingen net zo te zien en te voelen als zij en zodoende tot een afwijkende mening te komen. Je verplaatsen in andermans perspectief, in het Engels ook wel 'perspective taking', kost ons brein relatief veel energie en is ook niet iets dat we automatisch doen wanneer het ons wordt gevraagd (Todd et al., 2012).

Tekstkader 1.4

Ondanks dat het voor ons mensen niet vanzelfsprekend is dat we ons kunnen verplaatsen in de beleving van anderen, kunnen we dit wel. Vooral als we persoonlijk contact maken met anderen. Voor het beter begrijpen (*conceiving*) van een veranderboodschap is het dus zaak dat we zelf actief inhoudelijk met relevante anderen aan de slag gaan met wat de veranderboodschap betekent voor mij en voor die anderen. Als zodanig is er een gerede kans dat mensen zich persoonlijk meer tot de boodschap gaan verhouden en beter gaan beseffen wat deze voor hen inhoudt en in de nabije toekomst kan gaan betekenen. Voor velen is de aanstaande verandering dan geen ver-van-mijn-bedshow meer en begint de veranderboodschap ook persoonlijk betekenis te krijgen (Stephan et al., 2011). Het erkennen van een veranderboodschap gaat samen met het persoonlijk invulling of betekenis geven aan de boodschap. Dan hebben we het over persoonlijk begrijpen (*conceiving*) wat iets anders is dan enkel waarnemen (*perceiving*). Wanneer iemand iets begrijpt, krijgt het betekenis voor hem of haar, wat nog niet per se het geval hoeft te zijn wanneer we iets voor het eerst waarnemen, horen, zien of voelen.

Mensen handelen op grond van hun eigen werkelijkheidsbesef. Of in andere woorden op basis van hun eigen definitie van de situatie. Het maakt daarbij niet uit of dit besef op feiten en rationele afwegingen is gebaseerd, of dat het zelfs volkomen irrationeel is. Omdat ik de werkelijkheid op een bepaalde wijze definieer en op basis daarvan acteer, wordt mijn definitie werkelijkheid voor mij en voor relevante anderen met wie ik in gesprek ben.¹ Dat maakt dat de werkelijkheid of de waarheid niet bestaat, en dat er op

zijn best verschillende definities van bestaan. Deze verschillende vormen van betekenisgeving veronderstellen ook verschillen in de wijze waarop de verandering al dan niet wordt ondersteund door verschillende betrokkenen (zei tekstkader 1.5 voor een nadere uitwerking van dit punt).

‘SENSE MAKING’ EN ‘SENSE GIVING’

Een mooi voorbeeld van het combineren van zelf betekenis maken (*sense making*) en aan anderen betekenis verlenen (*sense giving*) in het werk van managers, is uitgewerkt in een van de eerste managementboeken, *The Functioning of Executives* uit 1938 van Chester Barnard. In zijn rol als manager en (later) directeur, beschrijft hij het belang van wat hij ‘appelleren’ noemt. In essentie gaat het volgens hem om de vaardigheid te begrijpen wat de situatie voor zijn of haar medewerkers betekent (*sense making*) en hoe je ervoor zorgt dat de beslissing die daarop volgt zodanig wordt teruggekoppeld (*sense giving*) dat de uitdaging door de medewerkers zelf wordt opgepakt.

Als je luistert naar de verhalen van mensen in jouw team over hoe een bepaalde probleemsituatie is ontstaan, hoe maak je dat dan bespreekbaar? Hoe breng je dat vervolgens ter sprake?

Tekstkader 1.5

Ons werkelijkheidsbesef komt voort uit ons vermogen te reflecteren en de uitkomsten daarvan in taal uit te drukken. Ons werkelijkheidsbesef betreft ‘ons’ als waarnemer met *ons* besef van de werkelijkheid. Ditzelfde geldt voor de beschrijving van onze werkelijkheid, het veronderstelt ‘ons’; degene die beschrijft. Vrij naar een uitspraak van de natuurkundige Erwin Schrödinger (1958), zou je kortom kunnen stellen dat ‘wij ons werkelijkheidsbesef zijn’ (p. 52). Ons werkelijkheidsbesef wordt gevormd door onze assumpties. Een assumptie is een soort van inwendig idee of kernbegrip van hoe wij de wereld ervaren en hoe we dit via onze opvattingen uiten. Het is een tijdens ons leven uitgekristalliseerde overtuiging van wie we zijn en hoe wij vinden dat de dingen in elkaar steken, een tijdens ons leven ontwikkeld mentaal script hoe we met de door ons gekende werkelijkheid menen te moeten omgaan. Assumpties functioneren als anker én als navigatiesysteem voor de manier waarop we de wereld om ons heen waarnemen, interpreteren en begrijpen (Walsh, 1995, p. 281). Een assumptie kan worden vergeleken met wat in de psychologische literatuur ook wel een mindset of een ‘schema’ wordt genoemd (Dweck, 2006). Zoals we in hoofdstuk 6 zullen zien, vormen assumpties de kern van ons werkelijkheidsbesef. Hoewel onze assumpties samen een redelijk stabiel en consistent geheel blijven tijdens ons leven, zijn ze ook beïnvloedbaar door de ervaringen die we opdoen en de manier waarop we hierop zelf reflecteren in de interactie met anderen.

We zijn ons niet altijd bewust van onze assumpties. Vaak als we handelen op basis van een assumptie, doen we dat op de automatische piloot; we zijn dan als het ware gestopt met kritisch kijken naar ons eigen gedrag en waarom we de dingen eigenlijk doen zoals we ze doen. Psychologisch onderzoek heeft laten zien dat dingen op de automatisch piloot doen onze hersenen de ruimte geeft om weer nieuwe dingen te leren, maar dat dit het leren ook in de weg kan zitten als we vanuit de verkeerde veronderstellingen kijken. Het kennen van je eigen assumpties geeft je in ieder geval de mogelijkheid om gezien de context waar je je in bevindt, voor jezelf te bepalen in hoeverre het handig is om je eigen gedrag erdoor te laten leiden. Als assumpties veranderen dan ervaren we dat doorgaans als een aha-erlebnis en spreken we van een toegenomen zelfbewustzijn waardoor we de dingen niet meer kunnen zien en ervaren zoals we dat daarvoor deden.

1.6 Complexiteitsbeleving

Onze dagelijkse organisatie-realiteit is meervoudig en gelaagd. Dat is bijvoorbeeld de gepercipieerde realiteit van mensen die in een van de ruim 1200 samenwerkingsverbanden van decentrale overheden werken of in een van de meer dan 150 samenwerkingsverbanden op het gebied van passend onderwijs in Nederland (CBS, 2020). Maar bijvoorbeeld ook voor de 4000-5000 sociale ondernemingen (Verloop et al., 2011) en het record van bijna 900 gefuseerde bedrijven in 2021 in Nederland. En het geldt ook voor mensen die samenwerken in (globale) logistieke ketens, (tijdelijke) multidisciplinaire teams, (internationale) netwerkorganisaties en soortgelijke vertegenwoordigende (paritaire) commissies. In feite geldt het voor iedereen in welke organisatie dan ook waar mensen werken op verschillende locaties, met vaak ook meerdere, soms zelfs tegenstrijdige doelstellingen.

Het werken met verschillende werkelijkheidsbelevingen werkt parallelle realiteiten in de hand. Hierdoor neemt de gelaagdheid en complexiteit in de manier van kijken, begrijpen en samenwerken alleen maar toe. Voor het nemen van beslissingen en het doorvoeren van veranderingen betekent dit dat we in dergelijke meervoudige contexten rekening moeten houden met verschillende – en vaak ook tegenstrijdige perspectieven. Het geeft het idee dat de wereld complexer wordt, moeilijker te begrijpen en misschien ook wel minder beheersbaar en maakbaar is. Onder dergelijke omstandigheden hebben we doorgaans ook nog eens te maken met conflicterende waarden, belangen en opvattingen. Door de onduidelijkheid, onzekerheid en vaak ook de onrust die dit met zich meebrengt, behoort terugvallen op bestaande gezamenlijke routines niet altijd tot de mogelijkheden. Sterker nog, het maakt het ook vanzelfsprekender dat we de dingen niet meer alleen oppakken of het overlaten aan één expertise, maar dat we bij veranderprocessen in organisaties vaker gebruikmaken van multidisciplinaire teams, commissies en leergemeenschappen.

Complexiteit betekent zoveel als ‘samengevouwen’ of ‘verstrengeld’. Daar is sprake van als iets ogenschijnlijk een geheel vormt en tegelijkertijd ook is samengesteld uit twee of meerdere delen die moeilijk uit elkaar te halen zijn. Een complex iets wordt dus gekenmerkt door zowel onderscheidingen (distincties) als verbindingen (connecties). Iets wordt complexer naarmate het meer onderscheidingen én meer verbindingen heeft. Dat brengt ons terug naar het idee dat de wereld complexer aan het worden is. Echter, zoals de Britse schrijver James Bridle in zijn boek *Ways of Being* stelt, is dat nog maar de vraag. Volgens hem is de wereld niet complexer geworden, maar is de complexiteit enkel zichtbaarder geworden. Dat wil zeggen dat de wereld altijd al complex was, maar dat wij mensen daar nu meer kennis van hebben. Bridle koppelt dit inzicht bijvoorbeeld aan de dreiging die uitgaat van de klimaatcrisis en hoe wij die ervaren en de intrede van kunstmatige intelligentie in ons dagelijks leven. Mensen kijken hiernaar en ervaren het als grote, complexe systemen waarvan ze het gevoel hebben dat ze erdoor overspoeld worden, dat systemen en ontwikkelingen invloed hebben op hun eigen leven zonder dat ze weten hoe ze werken, laat staan hoe ze deze kunnen beïnvloeden.

De mate van complexiteit die we ervaren lijkt daarmee samen te hangen met de mate waarin we het gebrek aan handelingsperspectief ervaren. Dus we zien en ervaren het wel, maar als we al denken dat we er iets mee moeten, weten we niet hoe we ermee om moeten gaan. Een ander inspirerend punt dat Bridle maakt is dat wij mensen onze intelligentie ervaren als iets cognitiefs, iets dat van onszelf is en dat in ons hoofd zit. Dus niet iets dat we gezamenlijk ontwikkelen in interactie met anderen en in relatie tot onze omgeving. Maar intelligentie is ook iets dat zich in sociaal opzicht ontwikkelt en dus ook niet per se in ons eigen hoofd zit maar bijvoorbeeld juist in onze relaties met anderen. Dat is eigenlijk ook precies hoe AI werkt en de manier waarop we ons klimaat in een crisis brengen, én datgene waarmee we dat samen met anderen zouden kunnen beïnvloeden. Zoals we in tekstkader 1.6 en verderop ook in hoofdstuk 6 nader uitwerken, vraagt het omgaan met (toenemende) complexiteit dus eigenlijk om een herwaardering van onze relaties met andere mensen.

OMGAAN MET COMPLEXITEIT

De Libanese auteur Nassim Taleb is bekend om zijn boeken over onzekerheid, onvoorspelbaarheid en de menselijke uitdaging om systemische patronen te kunnen zien. In zijn boek *Antifragiel* (2012) stelt hij bijvoorbeeld dat mensen een situatie als complex ervaren wanneer zij de onderlinge wederzijdse afhankelijkheden en de onderlinge non-lineaire reacties niet of nauwelijks onderkennen maar ondertussen wel eenvoudige oorzaak-gevolg-associaties blijven maken. Het is redelijk moeilijk om te doorgronden hoe menselijke interactie werkt als we alleen maar blijven kijken naar afzonderlijke individuen, losstaande communicatieve aspecten of enkel naar de inhoud van de gesprekken die plaatsvinden. In een ander boek, *Het bed van Procrustes*, formuleert Taleb dit als een centraal maat-

schappelijk probleem: ‘[...] we humans, facing limits of knowledge, and things we do not observe, the unseen and the unknown, resolve the tension by squeezing life and the world into crisp commoditized ideas’. De Franse filosoof Edgar Morin (2008) geeft hier ook een voorbeeld van wanneer hij opmerkt dat mensen, zodra ze worden geconfronteerd met ingrijpende verandering, complexiteit, onzekerheid en ambiguïteit kennelijk de primaire neiging hebben om reductionistisch en dualistisch te gaan denken. Dat wil zeggen dat onder dergelijke omstandigheden mensen eerder geneigd zijn de zaken simpeler voor te doen dan ze zijn en beginnen te praten in termen van een wij versus een zij. Waarin de ‘wij’ vaak wordt gepositioneerd als degenen met de oplossing en de ‘zij’ als degenen die de problemen veroorzaken.

Tekstkader 1.6

De beleving van complexiteit is dus relatief en afhankelijk van wat we als mensen zien en hoe we dit persoonlijk beleven. In diverse handboeken over verandermanagement wordt complexiteit van veranderen in verband gebracht met de *mate* en de *reikwijdte* van de beoogde verandering. De *mate* van verandering betreft dan de inhoud van de verandering en betreft de vraag wat (hoeveel aspecten) de verandering behelst. De *reikwijdte* heeft met de fysieke omvang en impact van de verandering te maken en gaat dus over hoeveel organisatieonderdelen het betreft. Reikwijdte wordt in deze boeken ook wel de *scope* van de verandering genoemd. Zoals we eerder in deze paragraaf hebben geprobeerd toe te lichten, heeft complexiteit van verandering echter ook te maken met de gelaagdheid en diversiteit aan verschillende werkelijkheidsbelevingen van de mensen die de voorgestelde verandering betreft. In het verlengde van ons betoog tot nu toe, gaat de beleving van de voorgestelde complexiteit uiteindelijk ook over in hoeverre er ruimte wordt geboden om deze beleving met elkaar te delen en te bespreken. (Een punt dat we nader uitwerken in tekstkader 1.7).

EEN SOCIAAL-ADAPTIEF PERSPECTIEF OP COMPLEXITEIT

Laten we proberen het perspectief op complexiteit eens te kantelen door minder te kijken naar karakteristieken van mensen zelf en meer naar de karakteristieken van wat er tussen hen gebeurt. Het ontbreken van overeenstemming bijvoorbeeld over hoe mensen de dingen zien, hoe deze te benoemen en hoe deze te verklaren, maakt een situatie al redelijk snel gecompliceerd. Maar dat geldt bijvoorbeeld ook wanneer mensen het niet eens kunnen worden over wat er gedaan moet worden of de wederzijdse afhankelijkheden niet zien en dus het gezamenlijke belang van samenwerken niet inzien. Vaak heeft het iets te maken met hoe we de wereld begrijpen en in hoeverre dit onze eigen manier van kijken en doen beïnvloedt. Vanuit een sociaal-adaptieve benadering letten we vooral op het proces van betekenisgeving dat continu in ons, rondom ons en via ons wordt doorgegeven. We

letten dan op de taligheid van mensen, hoe ze in relatie met anderen tot (nieuwe) betekenisgeving komen en hoe het interactieproces tussen hen verloopt. Taal creëert realiteit en creëert een betekenis die we geven aan mensen, dingen en gebeurtenissen. Kennis ontstaat in interactie, in wederzijds beïnvloedende processen tussen mensen waarbij mensen en hun betekenisgeving continu van binnenuit bijna als vanzelf veranderen.

Mensen construeren in interactie met elkaar hun eigen werkelijkheid. De werkelijkheid is dan een al dan niet gedeeld concept, ingebed in een sociale omgeving die het eigen gedrag en dat van anderen in deze omgeving beïnvloedt. Voor een sociaal-adaptieve manier van kijken en handelen gelden uitgangsideeën als:

- Wat je waarneemt is het gevolg van hoe je waarneemt.
- Hoe je waarneemt wordt beïnvloed door de sociale omgeving waarin je je bevindt – en dan vooral door je eigen perceptie van deze omgeving.
- Het gaat er niet om wat iets is, maar wat jij ervan maakt. Wat het voor jou betekent. En hoe het je eigen manier van kijken beïnvloedt en daarmee dus ook je gedrag.
- Daarmee verleggen we de nadruk van de eigenschappen van de omgeving en de mensen daarbinnen (het geobserveerde) naar onze eigen manier van kijken (de observeerder).

Tekstkader 1.7

Zoals uitgewerkt in tekstkader 1.7, interpreteren we handelen vanuit een sociaal-adaptieve benadering, ingegeven door het besef dat we voor de effectiviteit van onze interventies afhankelijk zijn van degenen in wiens aangelegenheden we interveniëren. We zijn ons ervan bewust dat we een gezamenlijke verantwoordelijkheid delen om de doelstellingen te realiseren. Daniel Ofman (2003) heeft het in dit verband over ‘gelijkgerichtheid’. Die treedt op wanneer mensen zich gedragen als delen van een geïntegreerd geheel waardoor er een intrinsieke noodzaak ontstaat om hun energie te bundelen. Vanuit een dergelijke gelijkgerichtheid kunnen we zelf niet buiten schot blijven en ons buiten onze eigen waarneming opstellen. Dat betekent dat we ons bewust zijn van de consequenties van onze manier van in de wereld staan en dat we daar zelf de verantwoordelijkheid voor nemen. In de antropologie wordt dit ook wel het handelen en vanuit een ‘emic’ perspectief genoemd. In het Nederlands vertaald als het ‘binnenstaandersperspectief’ (Braun, 2021). We komen daar in hoofdstuk 4 nog op terug wanneer we patronen in en tussen mensen verkennen en uitwerken. In de vakliteratuur met betrekking tot organisatieontwikkeling sluit dit perspectief aan bij wat door Shotter (2006) ook wel ‘withness thinking’ wordt genoemd. We hebben het dan over een manier van denken vanuit datgene wat je waarneemt, dat ook letterlijk zo proberen te benoemen in plaats van er van een afstand beschouwend en oordelend over te praten (wat Shotter trouwens ‘aboutness thinking’ noemt en wat we in het Nederlands het ‘buitenstaandersperspectief’ noemen).

Het brengt openheid met zich mee, wat de eigen manier van kijken en denken voor de ander makkelijker navolgbaar maakt. Het versterken van de 'gelijkgerichtheid' en daarmee de onderlinge verbondenheid, vraagt om een relationele manier van kijken. Dit is wellicht het best toe te lichten met een uitspraak van de filosoof Gregory Bateson: 'Knowing about the other is not separate from knowing oneself' (in Van Nistelrooij, 2021, p. 221).

In deel II bespreken we in bouwsteen 1 het Cynefin-raamwerk van Snowden en Boone (2007), aan de hand waarvan je als lezer zelf je eigen perceptie van complexiteit kunt bepalen.

1.7 Het belang van het kennen van je assumpties

Hoe meer wij over onszelf ontdekken, des te beter wij in staat zijn om anderen te begrijpen. Met andere woorden, de ander motiveren kan nooit een doel op zich zijn en het is eerder zoals Douglas McGregor de lezer in 1960 al meegaf in de inleiding van een van de meest populaire managementboeken aller tijden, *The human side of enterprise*, dat hoe beter we onze eigen assumpties kennen, hoe beter we in staat zijn om anderen te helpen met verandering. Met andere woorden, veranderen is op de eerste plaats een kwestie van zelfkennis en van reflecteren op de eigen assumpties. Dat geldt dus ook voor de veranderkundige (zie ook tekstkader 1.8).

KEN JE EIGEN ASSUMPTIES

In het voorwoord van zijn boek *The human side of enterprise* stelt Douglas McGregor dat menselijk gedrag voorspelbaar is, maar dat net zoals in de natuurwetenschappen het doen van correcte voorspellingen afhankelijk is van adequate assumpties. Je assumpties worden adequater naarmate je je er meer bewust van bent dat je ze hebt, er samen met anderen op kunt reflecteren en ze kunt uitproberen. Hieronder laten we een deelnemer uit een van onze seminars aan het woord.

Een kwartiermaker aan het woord

Mijn collega en ik zaten samen met de p&o-managers van beide zorginstellingen, bij de bestuurders aan tafel om een door ons ingediend voorstel te bespreken. Het voorstel betrof mijn benoeming in de functie van officiële kwartiermaker daar waar ik nu nog werkte vanuit een tijdelijke aanstelling zonder formele basis. Ik ben verantwoordelijk, om binnen het fusieproces van de twee instellingen, de transitie van twee groepen functionarissen te realiseren naar één groep. Wat ik niet wist, was dat er voorafgaand aan het gesprek een brief was verstuurd waarin door de groep van functionarissen van een van de twee

locaties bezwaar werd gemaakt tegen mijn benoeming. Deze brief was enkel gestuurd naar de bestuurders. Dus niet naar mij en ook niet naar de toekomstige collega's op de andere locatie. Omdat ik van mezelf vind dat transparant en integer handelen in een veranderproces van eminent belang is, ben ik dat ook over mijn ambitie voor deze benoeming geweest, welteverstaan naar beide groepen. Desondanks, bleek dus dat een groep mijn voorstel interpreteerde als persoonlijke positionering in plaats van een gezamenlijke stap. In een later gesprek met deze groep kwam naar voren dat zij zich door mij onvoldoende gekend voelden in het proces. Hier achteraf op reflecterend tijdens het seminar, werd ik me er meer bewust van dat het transparant en open handelen gebaseerd was op een assumptie. Hoewel transparantie een groot goed voor me is en ook echt een doel in mijn handelen lijkt het wel of het transparant zijn zich in dit proces tegen me heeft gekeerd. Wat voor mij voelde als zorgvuldigheid, kwam voor anderen over als berekening. De paradox is dat mijn streven naar transparantie kennelijk precies het tegenovergestelde effect had. Klaarblijkelijk is transparantie niet alleen zenden, maar betekent het ook checken op ontvangst. Dat wil zeggen, wat voor mij belangrijk is hoeft dat nog niet voor anderen te zijn. Sterker nog, het is ook maar de vraag of het transparant zijn over mijn benoeming het proces wel heeft geholpen.

Wat zijn jouw assumpties als het bijvoorbeeld gaat om de meest effectieve manier om organisaties te veranderen? En wat verstaan we dan onder 'effectief'? We weten dat doeltreffendheid synoniem is met effectiviteit, maar is het ook voor iedereen een passende manier? Of moeten we op zoek naar wat kan en wat niet? En moeten we bijvoorbeeld werken met iets dat haalbaar is?

Tekstkader 1.8

1.8 De contouren van een sociaal-adaptieve veranderaanpak

Als managementinstrument is het hebben van een consistente veranderaanpak vooral van toegevoegde waarde omdat het helpt om verwachtingen (vooraf) goed te managen. Een veranderaanpak is een conceptueel hulpmiddel dat houvast biedt voor hoe te handelen en wat te verwachten tijdens het veranderproces zelf. Een vooraf beschreven veranderaanpak zegt dus iets over de bestaande assumpties van de initiators over hoe de energie van mensen doelbewust en doelgericht wordt ingezet. Als we het hebben over een sociaal-adaptieve veranderaanpak dan vinden we het belangrijk om mensen actief te betrekken bij de vormgeving en feitelijke doorvoering van de veranderingen in hun dagelijks werk. Een overtuiging die gebaseerd is op lastig te duiden concepten als 'participatief veranderen', 'intrinsieke motivatie' en 'psychologisch eigenaarschap' (zie ook tekstkader 1.9).

PSYCHOLOGISCH EIGENAARSCHAP

In hun publicatie stellen onderzoeker Jon L. Pierce en zijn collega's (2010) dat gevoel van eigenaarschap niet alleen bestaat als een formeel of juridisch fenomeen, maar het zich ook manifesteert als een psychologische gemoedstoestand. Zo stellen zij vast dat gevoelens van eigenaarschap zwaarder wegen voor iemands motivatie en tevredenheid dan formeel eigenaarschap. Een interessant inzicht dat vragen oproept als:

- Wat is volgens jou psychologisch eigenaarschap en wat zou het kunnen toevoegen aan het accepteren van verandering?
- Hoe zou je dit gevoel kunnen ontwikkelen tijdens een veranderproces?

Tekstkader 1.9

Participatieve verandering is enkel 'intrinsiek' motiverend als in de beleving van mensen het veranderonderwerp zelf relevant is, bijvoorbeeld omdat het waarde voor hen heeft of direct met hun werk te maken heeft. Maar ook wanneer mensen de overtuiging hebben dat er iets wezenlijks met hun bijdrage wordt gedaan. Onderzoek van met name Pierce en Jussila (2010) laat zien dat het bij dit laatste ook gaat om invloeden die voortkomen uit het gevoel 'erbij te horen', het geloof in het eigen kunnen en de behoefte om zichzelf uit te drukken. Klaarblijkelijk is het ook zo dat acceptatie, overtuiging en het gevoel van relevantie en eigenaarschap zich ontwikkelen gedurende het proces zelf, dat is natuurlijk naargelang er aandacht en ruimte voor is. Ruimte voor het ontwikkelen van diepgaander kennis over het onderwerp, over wat verandering is en om zelf te kunnen investeren in het verbeteren van de onderlinge relaties met de anderen die een actieve bijdrage leveren. Terugkerende aandachtsgebieden in een sociaal-adaptieve veranderstrategie die we in dit boek dan ook uitwerken zijn patroonduiding, bewustzijnsontwikkeling, betekenisgeving en helderheid krijgen in het 'hier-en-nu' over wat er speelt, wat er op het spel staat en wat er moet gebeuren. Dit betekent dat we in onze uitwerking meer aandacht besteden aan het voor alle deelnemers helder krijgen van wat het vraagstuk is en wat het voor hen betekent, dan aan de probleemoplossing zelf. In paragraaf 2.5 werken we dit onderscheid verder uit.

Een sociaal-adaptieve veranderaanpak kan zeer effectief zijn bij het verbeteren van de onderlinge relaties tussen afdelingen, divisies, departementen dus daar waar binnen organisaties sprake is van 'inertie', 'silovorming', koninkrijkjes, 'eilandvorming' en andere vormen van verwaarlozing van de onderlinge samenwerking. Een sociaal adaptieve veranderaanpak is gericht op de verbetering van de onderlinge relaties en interacties tussen mensen. Dat veronderstelt een actieve en directe participatie van deze mensen zelf met ruimte voor uitwisseling, reflectie en emergentie. Dat betekent dat er veel wordt georganiseerd op lokaal niveau, vanuit een systemische insteek en dat er vanuit

het geheel naar het deel wordt gehandeld. In hoofdstuk 7 beschrijven we een concrete sociaal-adaptieve aanpak op basis van de psychologische inzichten die we in dit boek uitwerken.

1.9 Tot besluit

Tijdens managementseminars stellen we regelmatig de vraag wat voor de aanwezigen de belangrijkste veranderkundige vraag is. Het antwoord luidt vaak: ‘Hoe krijg ik ze mee?’, ‘Hoe kunnen we eigenaarschap ontwikkelen bij onze mensen?’, ‘Wat maakt het dat mensen zeggen dat ze meedoen, maar dat uiteindelijk toch niet doen?’ Deze vragen suggereren dat er een ‘wij’ is die gemotiveerd is en een ‘zij’ die (nog) gemotiveerd moet worden om de verandering te accepteren. Met dit boek proberen we dit instrumentele buitenstaandersperspectief te vervangen door een binnenstaandersperspectief. De vraag is dan niet ‘hoe krijgen we ze me?’ maar eerder ‘hoe kan ik samen met andere belanghebbenden een gesprek voeren dat ons gaat helpen om de verandering te realiseren?’ Een open gesprek waarin onze gedachten, ervaringen en ons perspectief worden gedeeld? Met deze vraag handelen we vanuit het besef dat de ander iets kan, weet of doet dat nodig is voor het realiseren van het gemeenschappelijke (verander)doel. We handelen dan tijdens de verandering vanuit een ‘hier-en-nu-bescheidenheid’ (Schein, 2020, p. 22). De essentie van dit perspectief ligt in het samenbrengen van diverse stemmen, waarvan we zelf ook deel uitmaken, om gezamenlijk betekenis te kunnen geven aan de verandering en om gezamenlijke actie te ondernemen. Het doel is niet alleen om een specifiek resultaat te bereiken, maar ook om relaties te versterken, elkaars kwaliteiten en vermogens te benutten en verandering te bevorderen door interactie en reflectie.

De uitgangspunten van een sociaal-adaptieve veranderkundige benadering, zoals we in dit boek beschrijven, zijn:

- 1 Het werkelijkheidsbesef van mensen is meervoudig en dynamisch van aard, dat wil zeggen dat het is samengesteld uit verschillende perspectieven en dat het voortdurend in beweging is.
- 2 Beïnvloeding van het werkelijkheidsbesef van mensen is hoofdzakelijk een associatief en impliciet proces dat voornamelijk plaatsvindt via de uitwisseling met andere mensen, waarin mensen het eigen werkelijkheidsbesef verwoorden en actief vergelijken met dat van anderen en hier wederkerig op reflecteren.
- 3 Verandering als proces is niet lineair maar eerder iteratief of circulair wat te maken heeft met de menselijke neiging tot terugval in oude gewoonten.
- 4 We nemen waar wat er om ons heen gebeurt (*perceiving*), maar we begrijpen het pas (*conceiving*) door gesprekken aan te gaan met relevante anderen.

- 5 Als we verandering ervaren dan komt dat voort uit interactie met anderen, vanuit een veranderend perspectief op de werkelijkheid op het moment dat we er klaar voor zijn en het accepteren.

Leeswijzer

Dit boek gaat over veranderen in organisaties. Het gaat ook over kijken naar veranderprocessen, kijken naar jezelf en naar je eigen werkelijkheidsbesef en assumpties over veranderen. We proberen daarbij de verschillende onderwerpen zoveel mogelijk vanuit een binnenstaandersperspectief te beschrijven. Dat wil zeggen al onderzoekend, bevestigend, problematiserend en rekening houdend met meerdere perspectieven. In hoofdstuk 2 beginnen we met het toelichten van enkele centrale concepten waarbij we speciaal aandacht besteden, met name aan het proces van *scoping*, communiceren en emergeren. In een complexe, polariserende wereld is het handig om te onderzoeken hoe we het best kunnen omgaan met ogenschijnlijke tegenstrijdigheden. In hoofdstuk 3 bespreken we de redenen daartoe, de mogelijkheden en ook de bestaande aanpakken. In hoofdstuk 4 gaan we in op de circulaire veranderdynamiek waarbij we vooral stilstaan bij routines en patronen tussen mensen en hoe we ze kunnen bekijken, ontfaan en uiteindelijk veranderen. In hoofdstuk 5 bespreken we ook de belangrijkste groepsdynamische processen en enkele typische sociaal-systemische patronen. In hoofdstuk 6 werken we aan de hand van het Transtheoretische Model van Prochaska een psychologisch perspectief op gedragsverandering uit. In het eerste deel van hoofdstuk 6 bespreken we de belangrijkste psychologische concepten die te maken hebben met het doorbreken van routines en vastgeroeste gedragingen. In het tweede deel van hoofdstuk 6 bespreken we het veldonderzoek dat we hiernaar hebben gedaan onder senior managementconsultants, managers en directeuren. We sluiten het hoofdstuk af met enkele praktische handvatten. In hoofdstuk 7 beschrijven we een aanzet tot psycho-educatie voor veranderkundigen waarbij we ingaan op het samenspel tussen het bewuste- en onbewuste brein en wat deze inzichten betekenen voor het veranderen van menselijk gedrag. In het laatste hoofdstuk werken we een concrete veranderkundige aanpak uit gebaseerd op de in dit boek beschreven psychologische inzichten en hoe je op een sociaal-adaptieve manier kunt werken aan verandering, zowel op individueel, groeps- en organisatieniveau.

Noot

- 1 In dit verband is het Thomas-theorema van belang: 'If men define situations as real, they are real in their consequences'.

Over de auteurs



ANTONIE VAN NISTELROOIJ is bedrijfskundige, psycholoog en universitair docent 'Organisatieverandering en -ontwikkeling' aan de faculteit Sociale en Geesteswetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast heeft hij ruim twintig jaar ervaring als managementconsultant. Antonie heeft meerdere publicaties op zijn naam staan, waaronder wetenschappelijke boeken en artikelen. Zo is hij onder andere auteur van het internationaal verkochte boek *Embracing organisational development and change* en coauteur van de Nederlandstalige boeken *Imperfecte adviseur* en *Voorbij veranderingmanagement*.

MARCEL KUHLMANN is psycholoog en consultant bij Kessels & Smit, The Learning Company, met ruim dertig jaar ervaring als consultant, trainer en coach. Hij is gespecialiseerd in het begeleiden van veranderprocessen en leiderschapsontwikkeling binnen organisaties. In zijn werk richt hij zich op de menselijke kant van verandering, vanuit de overtuiging dat duurzame ontwikkeling ontstaat door een 'sociaal-adaptieve' aanpak, waarin interactie, dialoog en afstemming centraal staan. Marcel ondersteunt managementteams, leiders en professionals bij het versterken van hun verander- en leiderschapsvaardigheden. Naast zijn advieswerk geeft Marcel trainingen en seminars en is hij coauteur van diverse boeken, waaronder *Imperfecte adviseur*.



Veranderprocessen zijn een vanzelfsprekend onderdeel geworden van samenwerken in organisaties. Toch blijkt dat veranderingen niet simpelweg te organiseren of af te dwingen zijn. Ze ontstaan in de interacties tussen mensen, in hoe zij hun werkelijkheid beleven en betekenis geven aan wat er gebeurt. Dit boek laat zien hoe sociaal-adaptief veranderen kan helpen om juist die menselijke kant van veranderen serieus te nemen en te benutten.

In *Psychologie van veranderen* benadrukken de auteurs dat verandering begint in het gesprek. Niet met vooraf opgestelde plannen of schema's, maar in het gezamenlijk onderzoeken van werkelijkheidsbesef: hoe zien wij de wereld, welke aannames en overtuigingen sturen ons handelen en hoe verhouden die zich tot die van anderen? In deze gesprekken kan generatief vermogen ontstaan – de kracht om samen nieuwe inzichten, handelingsopties en verbindingen te creëren. Dat maakt verandering niet een kwestie van sturen, maar van leren, reflecteren en samen betekenis scheppen.

De auteurs verbinden inzichten uit de ontwikkelingspsychologie, sociale psychologie, neuropsychologie en het systeemdenken met de praktijk van organisatieverandering. Thema's zoals betekenisgeving, complexiteit, patronen, psychologische veiligheid en de rol van het bewuste en onbewuste brein zijn namelijk van grote invloed op veranderingsprocessen. In het tweede deel van het boek bieden dertien praktische bouwstenen, waaronder de ladder van gevolgtrekking, dilemmalogica, paradoxale dialoog en motivationele gespreksvoering, toegankelijke handvatten voor de dagelijkse veranderpraktijk.

Psychologie van veranderen biedt een verdiepend perspectief op de psychologische processen achter verandering en is tegelijkertijd een praktisch handboek voor wie met meer generativiteit en relationeel bewustzijn wil werken aan ontwikkeling. Voor veranderaars, leidinggevendenden, adviseurs en iedereen die verandering wil begrijpen én mede vormgeven in de menselijke werkelijkheid.

Antonie van Nistelrooij is bedrijfskundige, psycholoog en universitair docent 'Organisatieverandering en -ontwikkeling' aan de Vrije Universiteit Amsterdam.



Marcel Kuhlmann is psycholoog en consultant bij Kessels & Smit, The Learning Company, en richt zich op leiderschapsontwikkeling en organisatieverandering.



boom.nl
boommanagement.nl

