

De kunst van het veranderen

Een directieraad bestaande uit zeven directeuren beschreef tijdens een training hoe het er tijdens hun vergaderingen aan toegaat: ze beantwoorden telefoontjes en e-mails, en laten elkaar filmpjes zien terwijl iemand aan het woord is. Ze vergaderen altijd een uur langer dan afgesproken, terwijl soms wel een derde van de agendapunten naar de volgende vergadering wordt doorgeschoven.

Deze situatie – waarin er noch sprake is van controle, noch van kwetsbaarheid, om van respect nog maar te zwijgen – is helaas geen uitzondering. Gelukkig beseffen veel organisaties dat er fundamentele gedragsveranderingen nodig zijn. Maar hoe doe je dat eigenlijk, veranderen, en waarom is het zo moeilijk?

Fases in het veranderproces

Bij veranderprocessen worden nieuwe situaties gecreëerd. Voor een organisatie betekent dat bijvoorbeeld dat er spannende nieuwe producten bij komen, of nieuwe collega's, doordat het organogram van de organisatie omgegooid wordt. Veranderen betekent ook altijd afscheid nemen van oude elementen en collega's, van bekende structuren en gewoontes. Het is daarom voor veel medewerkers een emotioneel proces.

Vanuit die optiek is een veranderproces te vergelijken met een rouwproces. De Amerikaanse psychiater Elisabeth Kubler-Ross heeft onderzocht wat zich voordoet bij mensen wanneer ze te maken krijgen met de dood van een geliefde. Zij onderscheidt in een rouwproces vijf fasen die ieder mens in meer of mindere mate doormaakt. Het model, ook wel de ‘rouwcurve’ genoemd, geeft inzicht in hoe mensen ingrijpende veranderingen kunnen verwerken. Deze theorie blijkt ook zeer van toepassing op de emoties die bij veranderprocessen komen kijken. Soms worden overigens niet alle fasen doorlopen, of verschilt de volgorde. Ieder mens is uniek en ook zijn rouwcurve is dat. Hierna is de meest voorkomende volgorde uiteengezet.

Als mensen horen over een aanstaande fundamentele verandering, zijn ze in eerste instantie vaak geschokt. Daarna treden de volgende fasen in werking.

Ontkenning

In eerste instantie reageren mensen met ongeloof op grote veranderingen of heftige situaties. Dit algemene afweermecanisme werkt als een buffer na een onverwacht schokkend bericht en geeft iemand de kans om tot zichzelf te komen. Ook rondom de grote veranderingen in de wereld op het gebied van economie, klimaat, migratie, armoede, voedselschaarste, vluchtelingen en terrorisme zien we veel voorbeelden van ontkenning.

Op dezelfde manier zien we in organisaties heel vaak dat mensen hun ogen sluiten voor aangekondigde reorganisaties en dat managers de enorme onzekerheid die reorganisaties met zich meebrengen niet willen inzien. Wanneer de directie alle medewerkers heeft uitgenodigd voor een in-

formatiebijeenkomst waar de noodzaak van de verandering is benadrukt, komt het voor dat het opvallend stil blijft als mensen vragen mogen stellen. Vaak wordt stilte gezien als een teken van instemming, of juist als weerstand. Managers moeten leren deze stilte beter te begrijpen en erover in gesprek te gaan. Het helpt om mensen heel actief naar hun visie en beleving te vragen, en om steeds weer met ze in gesprek te gaan over de betekenis van het verandertraject voor henzelf, hun afdeling en de organisatie als geheel. Na veel herhaling komt de boodschap wel door.

Woede

Wanneer men een situatie niet langer kan ontkennen, ontstaan er gevoelens van woede, ergernis, jaloezie en wrok. Deze gevoelens van onvermogen worden vooral geprojecteerd op de omgeving; het management, de brenger van het slechte nieuws, soms bij collega's of externe adviseurs. Woede gedijt vooral in de wandelgang, zelden in het echte debat of in een dialoog. Men zoekt naar bondgenoten in het informele circuit. Dat leidt tot roddel en achterklap. Het gevoel van onveiligheid wordt daardoor in de hele organisatie vergroot. Achter woede zit altijd verdriet, maar huilen, helen en delen zijn nog geen onderdeel van de cultuur in onze organisaties en onze samenleving. Wij hebben nog niet geleerd hoe krachtig kwetsbaarheid is. Langdurige woede levert verlies van motivatie en betrokkenheid op en versterkt 'eilandculturen'.

Marchanderen (negatief onderhandelen)

In deze fase probeert men op allerlei manieren onder de veranderende werkelijkheid uit te komen. In organisaties die in deze fase zitten vindt vaak de ‘als-dan-conversatie’ plaats. ‘Als onze afdeling die bezuiniging adequaat doorvoert, dan zal de reorganisatie ons verder niet treffen.’ Men creëert als het ware een eigen werkelijkheid. We spreken hier ook wel over ‘valse hoop’.

Depressie

Als de waarheid dan uiteindelijk doordringt, voelt men zich machteloos en niet begrepen. Daardoor sluit men zich af voor communicatie. In veel transities zien we dan vernieuwingen mislukken en trauma ontstaan. Er wordt een muur van wantrouwen opgetrokken tussen belangrijke groepen mensen in een organisatie. ‘*Lost in familiar places*’ noemen Shapiro en Carr (1991) het drama van zo’n psychologische beleving. Mensen verliezen in de veranderperiode contact met elkaar, en de organisatie kan daardoor ‘vreemd’ aan gaan voelen.

Aanvaarding

Als mensen zich realiseren dat ze niet meer kunnen vasthouden aan het bestaande en de toekomst er rooskleurig uitziet, kunnen ze de verandering uiteindelijk aanvaarden. Ze hebben vrede met de nieuwe situatie.

Vervolgens komt het erop aan om ‘vitale coalities’ te vormen. Het aanpassen van de identiteit, de principes en de

onderliggende waarden in een organisatie is niet eenvoudig, en te omvangrijk om aan het management alleen over te laten. Veranderen verlangt een inspanning van mensen die een dwarsdoorsnede van de organisatie representeren. Op alle niveaus betrokkenheid creëren is de manier om in deze laatste fase te komen. Succesvol veranderen lijkt het meest op het bij elkaar brengen van mensen die samen een brug willen bouwen terwijl ze er overheen lopen.

Soorten veranderingsprocessen

De ene verandering is de andere niet. Soms gaat een transitie bijna ongemerkt, andere keren staat een organisatie compleet op z'n kop. Om dit verschil in impact te begrijpen, onderscheiden we veranderingsprocessen van de eerste, tweede en derde orde.

Bij een veranderingsproces van de eerste orde is het de bedoeling de organisatie inhoudelijk te verbeteren; om van A naar A + te gaan. Deze veranderingsprocessen zijn gericht op problemen die eenvoudig oplosbaar zijn. De situatie is stabiel en voorspelbaar, en de veranderingen hebben weinig impact op de medewerkers.

Veranderingsprocessen van de tweede orde zijn gericht op inhoudelijke veranderingen én op gedragsveranderingen van medewerkers: van A naar B. Deze veranderingen raken zowel de structuur als de cultuur, de normen en waarden van de organisatie.

Bij derde-ordeveranderingsprocessen gaat het om drastische organisatie- en/of product vernieuwing: van A naar Z.

We zien momenteel veel veranderingsprocessen van de derde orde bij gemeentelijke organisaties, nu de rijksoverheid belangrijke taken naar hen heeft overgeheveld. Die

nieuwe verantwoordelijkheden vragen om een fundamenteel andere werkwijze. Bestaande patronen, structuren en gedrag moeten worden doorbroken. De organisatie moet feitelijk opnieuw uitgevonden worden.

Helaas blijven veel organisaties steken in de tweede orde: men gaat ‘iets doen met Facebook’, er worden inhoustrainingen gegeven om medewerkers meer verantwoordelijkheid te kunnen geven, maar verder gebeurt er weinig.

De zegen van een faillissement

In het bedrijfsleven zien we dat als de echte omslag niet gemaakt wordt, het risico van een faillissement groot is. Hoewel wij in Europa erg negatief aankijken tegen een faillissement, is het eigenlijk een kans veel te leren én om zaken de volgende keer fundamenteel anders aan te pakken. Wat wil je nog meer? Als het *game over* is, moet je toch de kans krijgen je ervaring toe te passen in een nieuw spel?

Overheidsorganisaties hebben minder mogelijkheden om failliet te gaan. Je zou bijna zeggen dat dat jammer is. Veranderprocessen en transitie binnen overheidsorganisaties kennen daardoor namelijk vaak te weinig urgentie en men blijft te lang doormodderen.

Bij veranderingen van de derde orde gaat het meer over ontdekken en betekenis geven aan wat we ontdekken, dan over van tevoren een punt op de horizon plaatsen en vervolgens proberen alle troepen daarheen te duwen. Het gaat over helder krijgen hoe mensen zich individueel verhouden tot het veranderproces. Dat betekent dat er breed draagvlak gecreëerd moet worden; iedereen moet doordrongen zijn van de noodzaak tot veranderen en erop vertrouwen dat het einddoel gehaald kan worden. Dat bereik je als organisatie alleen als er steeds kortetermijnsuccessen gehaald worden,

die passen bij de nieuwe visie en strategie. Toewerken naar een langetermijndoel werkt niet, we moeten hier en nu bezig zijn met wat er voor ons ligt, bepalen waar we vandaag heen moeten, wat we ervan kunnen leren, hoe we weer een stapje verder kunnen groeien. Dat proces is nooit af. Het is heel belangrijk om dat steeds in je achterhoofd te houden.

Kenmerken van een derde-ordeverandering

Een derde-ordeverandering is in feite de omslag van beheersing naar kwetsbaarheid: van controle naar acceptatie van onzekerheid. Het is de durf om toe te geven dat je niet alle oplossingen hebt, de openheid om te luisteren naar en te leren van anderen. Deze radicale transitie betekent ook het loslaten van rigide targets en deadlines. Dat lijkt absurd. Hoe kun je nu als manager tegen jezelf en je medewerkers zeggen dat datgene wat je wilt bereiken een kwestie is van samen zoeken, dat de uitkomst ongewis is (maar vast heel goed en mooi)? Hoe kunnen we functioneel werken zonder strakke focus op een vastomlijnd doel?

Eén oplossing is om het halen van deadlines als een spel te beschouwen; een spel dat je kunt winnen of verliezen. Je gaat natuurlijk voor winst, maar als je verliest is dat niet het einde van de wereld. We noemen dat ‘onthechting van het resultaat’ en het maakt dat we onze ‘kwetsbaarheid als kracht’ kunnen inzetten. Het levert veel minder stress op, met als gevolg dat managers en medewerkers niet hyperventilerend door de gangen lopen, te veel druk ervaren en gezondheidsklachten krijgen.

Kwetsbaarheid creëert ook een totaal andere manier van kijken naar ‘mislukte’ projecten. Het gaat er minder om of precieze targets gehaald zijn; het is veel belangrijker of me-

dewerkers met de juiste intentie, met een gevoel van eigenaarschap en met oog voor waarden aan een project gewerkt hebben. Als succes uitblijft, is het zaak dat een manager of medewerker leert van zijn fouten. Door de onthechting van het resultaat spreken we echter niet van ‘fouten’, het zijn eerder positieve prikkels om iets te leren.

Derde-ordeveranderingen zijn altijd gezamenlijke processen. Niemand kan ze in z'n eentje uitvoeren. Om al je medewerkers aan boord te krijgen moeten derde-ordeveranderingsprocessen bovendien langzaam ingevoerd worden. Als het te snel gaat, worden de doelen weer te belangrijk. Dan ga je als manager weer trekken aan je medewerkers.

Het is heel belangrijk dat de verandering wordt geïnitieerd door een groep medewerkers die een dwarsdoorsnede van de organisatie representeert. Deze groep vormt een ‘leidende coalitie’. Hun taak is om overal ‘*burning platforms*’ te creëren, zodat er een gevoel van urgentie, inzicht en inspiratie ontstaat: het zijn momenten waarop mensen steeds op serieuze en creatieve manieren in dialoog zijn over de noodzaak en de kracht van de verandering.

Het zijn deze ingrediënten die kwetsbaarheid en vitaliteit brengen in een veranderproces, in plaats van gejaagdheid en moedeloosheid. Dat betekent dat rationele basisontwerpen uit de veranderkunde vol trechtermodellen, stappenplannen, structuren en technieken niet meer werken. Sterker nog: ze veroorzaken stagnatie en creëren mislukkingen. Veranderen gaat over denken en voelen, hoofd en hart, over samen zoeken, ontdekken en herontdekken. Om dat te kunnen bereiken moeten we eerst onderzoeken waarom er vaak zo veel weerstand is tegen veranderingen.

Weerstand

Voor me zit een groep van vijfendertig brandweerofficieren. Het is de start van een leiderschapstraject. Er is veel aan het veranderen bij deze organisatie: van oudsher is die opgebouwd in rangen. De strepen op de mouw van iemands uniform geven aan welke positie hij inneemt, en zeggen veel over zijn mogelijke carrièreopbouw en welke verwachtingen hij mag hebben bij goed functioneren. Maar net als alle semioverheidsorganisaties is ook deze in een transitieproces terechtgekomen. Rangen worden vervangen door functies. De route naar een hogere positie in de organisatie en de beroepsidentiteit, die voor het leven vast leek te liggen, zijn niet meer zo zeker. Een ander belangrijk thema is het disciplineren van de organisatie. Bezuinigingen maken het noodzakelijk dat keuzes worden gemaakt en dat vastgelegd wordt waaraan het geld wordt besteed.

De groep waar ik mee moet werken is eindverantwoordelijk voor de multidisciplinaire samenwerking bij incidentbestrijding. In de ogen van de top vormt deze groep de ruggraat van de organisatie. Zij zijn de verbinding tussen beleid en uitvoering. Daarom is ervoor gekozen om juist in hen te investeren. Ik ben ingehuurd om ze te helpen te reflecteren en ze de gelegenheid te geven een leiderschapstijl te ontwikkelen die past bij deze tijd vol veranderingen. Het punt is alleen: ze willen niet.

De training is verplicht; ze *moeten* er zijn, in uniform en zonder blocnote waar ze zich achter kunnen verschuilen. Bij de start van de presentatie zit de helft van de aanwezigen met de rug naar me toe gekeerd. Er zijn deelnemers die weigeren om met mij in gesprek te gaan. De sfeer is ronduit vijandig.

Weerstand tegen veranderingen is normaal. We leven echter in een tijd van meer en grotere onzekerheid dan ooit. Dat maakt de weerstand tegen verandering alleen maar groter, terwijl de noodzaak die te doorbreken tegelijkertijd urgenter is dan ooit. Dit gegeven stelt andere eisen aan managers die veranderingsprocessen moeten aansturen en aan andere betrokkenen, zoals adviseurs, trainers of coaches. Veel van deze professionals geloven nog in de maakbaarheid van de samenleving, maar de veranderingen die nu noodzakelijk zijn, zijn ongelooflijk veel complexer geworden. Voorheen was het voldoende ons te richten op het vergaren van kennis en het analyseren van de gewenste veranderingen. Nu moeten we ons allereerst bewust zijn van de weerstand die mensen hebben en daarmee kunnen omgaan, anders is werkelijke verandering onmogelijk.

Stagnaties

De veranderingen die ingezet moeten worden om bij de tijd te blijven, veroorzaken grote onzekerheid en lijken vooral het verlies van verworvenheden – materieel of symbolisch – te introduceren. Dit leidt in eerste instantie vooral tot wanhopige pogingen om te redden wat er te redden valt. Bij de brandweer leidde het in hoge mate tot wat ik ‘afsplitsing’ noem. Dit toont zich in uitspraken als: ‘Mijn werk vind ik leuk, maar de organisatie kan me gestolen worden.’ Dit soort

overlevingstechnieken werkt remmend op verandering.

Veranderen is ingewikkeld, zo simpel is het. De mens houdt niet van verandering, is van nature conservatief en past zich alleen aan als het echt moet, of als de beloning heel groot is. Om verandering in organisaties en de samenleving te bewerkstelligen, is leiderschap nodig. De noodzaak tot verandering moet helder over het voetlicht gebracht worden en de transitie moet intensief begeleid worden. Dan nog zijn er echter vele factoren die veranderprocessen kunnen doen stagneren. Veranderdeskundigen Léon de Caluwé en Hans Vermaak hebben vier remmende factoren in kaart gebracht bij veranderingen:

1. losjes gekoppelde systemen;
2. bureaucratie;
3. de professional;
4. individualisering.

1. Losjes gekoppelde systemen

De Amerikaanse organisatiedeskundige Karl Weick introduceerde de term ‘losjes gekoppelde systemen’. Een van die systemen is het gebruik van ambigu taalgebruik en vage termen waar men alle kanten mee op kan. Lees er de vele visie- en missiedocumenten van deze tijd maar op na: ze staan vol met termen als ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’, ‘resultaatgericht’, ‘transparantie’, ‘duurzaamheid’, ‘diversiteit’, ‘bezieling’ en ‘inspiratie’. Woorden die voor velerlei uitleg vatbaar zijn, maar die als het ware ‘losgekoppeld’ zijn van de dagelijkse realiteit of een werkelijk heldere betekenis. De taal in deze documenten bestaat uit ‘jubeljargon’.

Jubeljargon is een begrijpelijke vlucht wanneer we door