

‘Hoe het gaat’ is interessanter dan ‘hoe het moet’

Plezier, macht en onvoorspelbaarheid in veranderprocessen

Een interview met Ton ten Broeke over het vak van veranderkundige en de Verander Express

Als veranderkundige heeft Ton ten Broeke een fascinatie voor ‘hoe het gaat’: wat is de achterkant van veranderprocessen? Hoe ziet het eruit achter de aanpakken en stappenplannen? Daar waar het echte werk gebeurt. Hij heeft zes vakgenoten geïnterviewd over precies dat aspect van het werk. Daarbij licht hij er drie thema’s uit die wat hem betreft vaker onderwerp van gesprek mogen zijn: macht, plezier en onvoorspelbaarheid in veranderingen.

Ton heeft de interviews verwerkt tot 18 korte filmfragmenten, samen: ‘de Verander Express’, omdat hij veranderprocessen vergelijkt met een treinreis. Er is een bekende start en eindbestemming, maar wat het interessant maakt is alles wat er onderweg gebeurt.

In dit interview licht hij toe hoe hij naar veranderen kijkt, waarom hij de Verander Express maakte, waar de thema’s vandaan komen en wat hij ermee hoopt te bereiken.

Als je goed kijkt naar hoe het echt gaat, vind je eigenlijk altijd wel aanknopingspunten om de verandering te laten aansluiten bij datgene waar mensen al mee bezig zijn.



Als het gaat om organisatieverandering zijn er kasten vol boeken over ideaalplaatjes, over hoe het zou moeten gaan. Ze lijken een soort belofte in te houden: ‘pak het zo aan, dan lukt het.’ Soms zijn ze gebaseerd op onderzoek, vaak ook op ervaringen van de auteur. In die boeken zit veel waardevols – ik lees ze ook graag. We kunnen daarmee leren van de ervaringen van anderen en ze inspireren en geven houvast voor het bepalen van je aanpak als veranderaar.

Wat me echter nog veel meer fascineert is de geleefde werkelijkheid. Hoe *gaat* 't nu? Hier? In het echt? De kopieerbaarheid van aanpakken is immers beperkt: elke situatie vraagt wat anders. En elke situatie is op zichzelf ook beweeglijk: wat werkt in het begin kan later zomaar niet meer effectief blijken... zaken veranderen. Het is als veranderaar wezenlijk om daar goed naar te blijven kijken en contact mee te houden. Waar staan we? Wat pakt uit zoals we bedachten? En wat loopt eigenlijk, als we eerlijk zijn, heel anders?

De voorspelbaarheid van je traject is in veel gevallen immers beperkt. Tenzij je een heel simpele verandering doorvoert (en die zijn echt in de minderheid) is verandering een onvoorspelbaar proces. Na stap één volgt stap één. Je geeft de vernieuwing stap voor stap vorm. Als een evolutionair proces. Wat de meest krachtige volgende stap is, is natuurlijk een methodische afweging: ons vak is een ambacht. Maar het vraagt *ook* om goed te kijken naar wat er is en wat er werkelijk speelt. Anders kun je ook zomaar het verkeerde gereedschap uit de kist pakken. Of de aansluiting met de mensen in het veranderproces en wat hen bezighoudt, verliezen.

1. Veranderen vraagt aansluiten bij wat er is

Als je goed kijkt naar hoe het echt gaat, vind je eigenlijk altijd wel aanknopingspunten om de verandering te laten aansluiten bij datgene waar mensen al mee bezig zijn. Vaak aan de randen van het systeem: daar waar mensen met cliënten of de buitenwereld in contact zijn. Ik ken een schoolleider die bezig is

Achtergrond als veranderkundige

Mijn oorspronkelijke achtergrond is onderwijskundig ontwerper. En al tijdens die studie was ik vooral gegrepen door alles wat we leerden over het implementeren van het ontwerp. Je kan het nog zo mooi in elkaar gezet hebben, het effect van een opleiding valt of staat bij de manier waarop die vervolgens in de praktijk gebracht wordt. Zijn mensen er enthousiast over? Sluit het aan bij waar zij staan en wat ze nodig hebben? Toen ik in mijn eerste baan als trainer ging werken koos ik denk ik mede daarom voor de Action Learning achtige trajecten. Ik zat het liefst zo weinig mogelijk in de hotels en cursusruimtes, en zoveel mogelijk bij mensen op de werkvloer. Aan de slag met echte vraagstukken uit hun dagelijkse praktijk. Op zoek naar oplossingen met impact waar de deelnemers ook nog van leerden. En gaandeweg ontwikkelde ik me tot veranderadviseur.

Belangrijke inspiratiebronnen voor dit vak zijn voor mij Edu Feltmann, Thijs Homan, Leike van Oss, Hans Vermaak... allemaal veranderkundigen die vooral oog hebben voor de niet-maakbare kant. Voor datgene wat er ontstaat, in de petrischaaltjes of wandelgangen zoals Thijs Homan het noemt, ‘tussen de regels’, zoals Mieke Moor het omschrijft. Zij bieden heldere taal en modellen om de werkelijkheid beter te bekijken en beschrijven. Brillen waardoor je ziet wat er echt speelt.

met digitalisering in de klas. Hij is gewoon gestart met kijken wat er al gebeurt. Er kwam verbazingwekkend veel boven: docenten die zelf een appje hebben gebouwd, maar ook kleinere dingen: een Whatsapp-groepje om lessen op elkaar te kunnen afstemmen bijvoorbeeld. Dat zijn voor hem hele mooie vertrekpunten om met het team te kijken: wat kan er nog meer? In je proces aansluiten bij wat mensen al doen is zo belangrijk voor het welslagen ervan.

Een paar jaar geleden ondersteunde ik enkele regionale afdelingen van een landelijke organisatie bij het versnellen van de werkprocessen. Het onderwerp was in het hele land hetzelfde, maar we merkten al snel dat elke afdeling zijn eigen veranderaanpak vroeg. Wat wel een gemene deler was: we sloten overall aan bij de ideeën die in de teams aanwezig waren en haalden die naar boven om een nieuw werkproces te tekenen. Met als effect dat na een paar maanden elke afdeling een eigen pilot had bedacht om versnelling aan te brengen.

Helaas heeft de organisatie daarna op basis van de verschillende voorbeelden een overall-werkproces getekend, en alle afdelingen verzocht om *dat* in te voeren. Dat was een misrekening, mensen haakten af. Ze hadden het gevoel op het verkeerde been gezet te zijn: was het nou een participatief proces of niet? De balans tussen 'vertrekken vanuit wat er is' en 'sturing op het geheel' zat hier niet goed. Mijn ervaring is dat dat precies de momenten zijn dat er 'gedoe' ontstaat. Als je gaat denken voor de ander, in plaats van met de ander. De gedachte achter het overall ontwerp van het werkproces was natuurlijk goed bedoeld, en ze pakten slimme ideeën van de werkvloer mee, alleen het ging te hard. Mensen voelden zich niet meer aangehaakt en hadden het gevoel dat het opgelegd was. En dan ontstaan er dingen als weerstand, innerlijk pensioen, afhaken. Eeuwig zonde. En iets wat typisch gebeurt als je niet meer goed in contact bent met het proces. In dit geval ging de focus teveel naar de inhoud.

Kijken wat er leeft en nodig is geeft je een goed idee voor wat gaat werken in het vervolg van het proces. Dat wil niet zeggen dat je altijd *aansluit* bij wat je vindt. Je reageert erop, stemt je aanpak erop af. Dat kan soms ook betekenen dat je ingrijpt en doelbewust iets anders doet. Ik heb wel eens met een groot team gewerkt waarin een heel sterke eilandjescultuur was. Er was een stevige 'oude garde' die veel invloed had en daarmee de vernieuwing bewust tegenhield. Terwijl ook een deel van de groep, vooral de jongere mensen, wel aan de slag wilde. Bovendien was er echt een noodzaak om te vernieuwen. We hebben toen een aanpak gekozen waarbij die tweede groep meer aan het roer kwam te staan en meer te zeggen kreeg in het ontwerp van de nieuwe werkpraktijken. Dat leidde wel tot heftige groepsdynamiek: mensen die het informeel voor het zeggen hadden voelden zich nu uitgesloten, op het tweede plan gezet. Maar er kwamen *wel* nieuwe ideeën los en uiteindelijk sloten veel mensen zich daarbij aan. We hebben die verbinding ook bewust opgezocht en ondersteund. Uiteindelijk is het immers een vernieuwing van het hele team.

Vaak is participatief wel krachtig, maar dus zeker niet altijd. Sturend en structurerend kan net zo effectief zijn. Wie uit de discipline-dominantie blijft, is in staat te kijken naar: wat past nu, vandaag, bij deze mensen en bij deze inhoud?



En om dat goed te kunnen bepalen is het belangrijk dat je kijkt naar hoe het *gaat*. Naar zaken als sfeer, energie, motivatie, onderlinge interactie, wie stapt in en wie nog niet.... Drie zaken die wat mij betreft in elk geval aandacht vragen en die ik nog niet zo heel vaak in de veranderliteratuur zie terugkomen, zijn macht, plezier en onvoorspelbaarheid. Dat zijn thema's waar we het wat mij betreft meer over mogen hebben met elkaar. Daarom heb ik daar in de interviews ook op doorgevraagd.

2. Macht en invloed

Wat mij betreft schrijven en praten we nog te weinig over macht in de specifieke context van veranderprocessen. Terwijl het wezenlijk belangrijk is als het gaat over de snelheid en richting van de vernieuwing. Macht speelt altijd waar mensen samen werken. En dan heb ik het niet over de formele macht van de leidinggevenden, maar juist ook die van de informele leiders, de beïnvloeders, regimebewakers....

Macht wordt snel aan hiërarchie gekoppeld, en dikwijls gezien als iets negatiefs. Alsof het gaat over iets doordruwen, de ander iets laten doen wat diegene eigenlijk niet wil. Maar macht gaat wat mij betreft over een relationeel proces. Het speelt tussen de neuzen. In elk proces, dus ook een veranderproces, worden continu relatievoorstellen gedaan: zullen we, zal ik, wil jij, als we nou zus..... *Daar* gaat het me om. Het is belangrijk om die te zien.

Waar de macht ligt, verschuift de hele tijd. Als werkgroepen aan de slag zijn zie je nieuwe coalities en verschuivingen ontstaan. Soms productief, soms niet (zoals in het voorbeeld dat ik hierboven schetste). Het is van invloed en dus wat mij betreft belangrijk om ernaar te kijken. Het is maar de vraag of veranderingen lukken als je niet goed met macht om gaat. Er ontstaat ook veel ruimte als macht er gewoon mag zijn.

Macht gaat wat mij betreft over een relationeel proces

Een klein voorbeeldje: ik ben docent bij de schoolleidersopleidingen van NSO-CNA. Aan het begin heb ik als docent 'de macht'. Maar dat wil ik niet: ik vind het belangrijk dat mensen zelf sturing geven aan hun leerproces. Dus ik start altijd met de mededeling: "dit is niet mijn module, hij is van jullie. Denk goed na over wat er aan de orde moet komen." Natuurlijk laat ik de groep niet helemaal zwemmen: ik heb op basis van het thema en de stof ideeën en voorstellen, maar ik vraag hen nadrukkelijk om daarin te sturen. Dat vinden groepen in het begin soms even wennen, maar al heel snel ook heel fijn. Door zo'n kleine interventie verschuif ik de machtsbalans in de groep. Als ik dat niet doe gaat iedereen er automatisch vanuit dat ik als docent de agenda bepaal. Door expliciet te hercontracteren komt er veel meer invloed bij de deelnemers te liggen.

3. Plezier en energie

Een ander, misschien wat lichter onderwerp waar we wat mij betreft vaker expliciet naar mogen kijken is plezier. Wanneer is veranderen nou leuk? En wanneer niet? En hoe kunnen we het met elkaar wat leuker maken? Niet omdat dat een doel op zich is, wel omdat het makkelijker gaat als je energie hebt in het proces, en als er naast de spanning ook ontspanning is. In mijn vrije tijd ben ik fanatiek volleybalcoach. De laatste jaren besteed ik in mijn team steeds meer aandacht aan plezier en lol. Vroeger had ik daar minder aandacht voor. Maar ik merk dat het werkt. Mensen volleyballen om te winnen (we spelen vrij hoog) maar ook om een leuke avond te hebben. En als we dat plezier weten te vinden met elkaar staan mensen met meer energie en ontspanning in het veld. En dat helpt. Het doet ertoe.

In de verandering zelf zit vaak al genoeg zwaarte: mensen moeten afscheid nemen van iets wat vertrouwd is, er is urgentie, er is onzekerheid, vaak ervaart men gedurende het proces extra werkdruk... De vraagstukken zijn complex. Het is dan helemaal niet gek om ook oog te houden voor: waar laden we aan op? Ik heb het niet over slingers of ballonnen ophangen of op een andere manier kunstmatig plezier maken. Wel over bijvoorbeeld kijken naar wat er al lukt, wat vanzelf gaat, bespreken waar mensen trots op zijn en waar ze er lol in hadden... Plezier zoals ik het bedoel, als een intrinsieke energiebron, gaat vaak samen met iets realiseren wat belangrijk voor je is, op jouw manier. Als dat gelukt is, geeft dat energie. Door daarbij stil te staan wek je die energie op. En zelfvertrouwen. Ik stel die vraag dan ook steeds vaker, of het nou in de rust is van een volleybalwedstrijd, of bij een bijeenkomst met een veranderteam: wat lukte er al, waar kijk je met voldoening op terug? Door dat expliciet te maken krijgen we energie om ook de lastige en complexe dingen aan te gaan. Plezier ontstaat trouwens net als macht in interactie en is niet te managen. Maar je kunt er wel naar kijken en er invloed op uitoefenen.

4. Onvoorspelbaarheid en (gebrek aan) regie

Door de complexiteit zijn veranderprocessen in hun aard onvoorspelbaar. Er zijn zoveel dwarsverbanden en relaties. Als we 'A' doen in de hoop dat 'B' ontstaat, is dat nog maar helemaal de vraag. Dat wordt heel mooi beschreven in veranderekundige literatuur, zeker van de laatste jaren. En we geven met elkaar steeds meer toe: we weten het gewoon niet zo goed. We maken keuzes, waar we ook echt wel goed over nadenken, maar als we eerlijk zijn weten we niet zo goed wat er daarna gaat gebeuren.

Eerlijk gezegd vond ik dat vroeger verschrikkelijk. Ik kon het rationeel wel beredeneren, maar ik wilde liever in control zijn, het in de hand houden. Omdat ik het graag goed wil doen. Tot ik er op een bepaald moment in mijn loopbaan echt bijna

overspannen van raakte. Ik maakte een wandeling met een collega die me hierover aan de tand voelde. 'Ton, je wilt teveel, je wilt zo graag anderen een leerervaring gunnen – ik werkte toen nog vooral als action learning begeleider – dat je je veel te verantwoordelijk voelt.' Hij had gelijk. En helemaal toen hij zei: 'Wat je wilt kan helemaal niet, je kunt niet verantwoordelijk zijn voor leerervaring van de ander, iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces.' Ik weet nog precies waar we liepen toen hij dat zei. Ik snapte meteen dat hij gelijk had en zag mijn eigen knoop.

Tegenwoordig vind ik het makkelijker om met onvoorspelbaarheid om te gaan. Met mijn eigen niet-weten, en met het gegeven dat een goed uitgekiend draiboek helemaal anders loopt in de praktijk. En ik heb ook geleerd dat de kunst is om niet teveel te plannen, maar vooral te kaderen. Daarmee geef je de onvoorspelbaarheid ruimte maar ook richting. En beide zijn nodig. Een beetje zoals in het voorbeeld van die leiderschapsopleiding bij NSO-CNA: ik geef de deelnemers ruimte maar kader ook door met een set van thema's te komen.



Naarmate ik met minder oordelen - van mezelf of (al dan niet ingebeelde oordelen) van anderen – kijk, lukt het me beter. Hoe meer vrijheid en vertrouwen, hoe meer ik ontspannen met de onvoorspelbaarheid kan omgaan.

En het helpt om het te benoemen. Dat geeft opdrachtgevers rust en mijzelf en de deelnemers ook. Naarmate je meer belooft ('na workshop 3 zijn we klaar!') wordt de druk ook groter. Terwijl je het niet kúnt beloven... Hoe graag je het ook wilt.

5. Verander Express: zes interviews over drie thema's

Omdat ik merk dat over deze thema's nog weinig wordt gesproken, en ik ze wel belangrijk vind en er nieuwsgierig naar ben (hoe gaan anderen hiermee om?) ben ik mensen gaan interviewen. Het televisieprogramma 'Kijken in de ziel van...' was voor mij een inspiratiebron. Prachtig hoe ze in dat programma geestelijk leiders, rechters, artsen interviewen over hoe het echt gaat in hun beroep. En hoe ze omgaan met de dilemma's, de spanningen, het niet-weten...

Daarom koos ik zes mensen uit mijn eigen omgeving die allemaal op een andere manier met veranderen bezig zijn: een directeur, een hoogleraar, een veranderkundige.... En ik ben ze gaan interviewen over macht, plezier en onvoorspelbaarheid. Hoe speelt dat bij jou en hoe ga je daar mee om?

Het waren fantastische gesprekken. Heel leerzaam en open. Rond het thema plezier bijvoorbeeld. Een van de geïnterviewde directeuren vertelde heel eerlijk: 'Ik vind veranderen helemaal niet leuk, het duurt me vaak veel te lang. Ik beleef eerlijk gezegd vooral plezier als we het doel gehaald hebben, daar zit het voor mij'. Terwijl de hoogleraar vertelt: 'Ik vind het eigenlijk vooral heel leuk als het ingewikkeld is. Veranderen is vaak één grote mist - mooier kan je t niet krijgen. Ik geniet daarvan!'. Ze gingen echt alle kanten op. Dat laat ook weer zien hoe persoonlijk het is.

Iets soortgelijks gebeurde bij het thema 'onvoorspelbaarheid'. De een geniet daarvan en de ander heeft er moeite mee. Zelfkennis is dus belangrijk, daar werd ik me door de gesprekken weer heel bewust van. En (zelf)reflectie. Een van de geïnterviewden kon daar zo mooi over vertellen: hij denkt na en stelt zich lerend en reflectief op. Zowel ten aanzien van zichzelf als van het veranderproces. Dat is als het gaat om onvoorspelbaarheid misschien wel het allerbelangrijkst, realiseerde ik me weer. Je moet nadenken over een programma en over je interventies, dat is knetterbelangrijk. Maar hoe het werkt is altijd een verrassing. Mensen geven er een betekenis aan en daar ontstaat iets. Daarop reflecteren helpt je zien wat er echt gebeurt.

Het thema 'macht' kwam ik vervolgens niet alleen in de gesprekken tegen maar eigenlijk vooral in het proces van het maken van de film. Ik had 6 uur aan materiaal: ging ik nou bepalen wat daarvan in de film zou komen en wat niet? Hoe moest ik dat doen? Hoe zou ik nou kunnen bepalen wat interessant is voor anderen om te zien? Ter plekke veranderde het idee. In plaats van 6 complete interviews, heb ik nu 18 fragmenten waarmee kijkers als het ware hun eigen film kunnen maken. Van alle sprekers heb ik hun belangrijkste quotes over macht, plezier en onvoorspelbaarheid in korte clips gemonteerd. Met in mijn achterhoofd het doel: kijkers aan het denken te zetten over hoe zij zelf denken over deze thema's. Het is een vertrekpunt om zelf tot inzichten en inspiratie te komen. En wat mij betreft ook om de onderwerpen meer bespreekbaar te maken.

*Het is een vertrekpunt
om zelf tot inzichten en
inspiratie te komen*



6. Thinkshop Verander Express

Daarom organiseer ik nu een aantal 'thinkshops' rond de VeranderExpress. Waarin mensen de clips kunnen bekijken, reflectievragen krijgen en op die manier hun eigen opvattingen over veranderen onderzoeken en misschien wel een beetje bijstellen. Wat ik hoop is dat ze het leuk vinden, dat ze tot inzichten komen en op ideeën voor nieuwe en rijkere aanpakken. Gebaseerd op hun eigen keuzes en kennis, niet op een boek of een stroming, maar geïnspireerd door verschillende verhalen van vakgenoten, die veel wijsheid en ervaring hebben maar tegelijkertijd ook niet 'alles weten'.

De Verander Express is daarmee geen voorschrijvende, maar een beschrijvende serie van 18 filmfragmenten geworden. Het gaat over hoe het gaat, niet over hoe het moet. En dat lukt vooral omdat we meerdere verhalen en perspectieven laten zien. De werkelijkheid is meervoudig. Die veelheid aan perspectieven helpt je realiseren wat jouw (onbewuste) perspectief en aanpak is en waar jij nog iets mee wilt.

Wat ik merk in de try-outs is dat het inderdaad zo werkt. Doordat de geïnterviewden vertellen over wat belangrijk voor ze is, wat werkt, maar ook over hun dilemma's en hun vragen krijgen de kijkers gevoel voor hoe het bij hen zit. En ontstaan er mooie gesprekken.

Verander Express

De Thinkshop Verander Express gaat vanaf januari 2019 'on the road'. Er komen open inschrijving-momenten maar je kunt hem ook boeken voor een team. De bijeenkomst is geschikt voor iedereen die met veranderen en vernieuwen bezig is, niet alleen 'veranderkundigen', ook leidinggevend, onderzoekers en mensen die bezig zijn hun eigen verandering vorm te geven kunnen eraan mee doen en van leren.

De geïnterviewden zijn:



Marcel Driessen

Directeur Online Dienstverlening van de Belastingdienst



Leïke van Oss

Interim-manager, adviseur en coach bij Organisatievragen.nl



Hans Berends

Hoogleraar Innovatie en Organisatie, VU Amsterdam



Harold Marsman

Filosoof en bedrijfskundige, adviseur bij Kessels & Smit



Thijs Homan

Hoogleraar Implementation and Change Management aan de Open Universiteit



Albert Jan Jongasma

Algemeen directeur van Abiant Holding B.V.

<http://www.kessels-smit.com/veranderexpress>



Interview door
Saskia Tjepkema,
Kessels & Smit
The Learning Company