

Dit artikel is in het Engels verschenen in Develop Nr 3 – 2006, onder de titel “Change: the art of connecting”

ÉÉN VAN DE DINGEN DIE VAAK WEINIG AANDACHT KRIJGT IN VERANDERPROCESSEN IS OM DE BETROKKEN PERSONEN DE GELEGENHEID TE GEVEN ZICH TE VERBINDEN AAN DE VERANDERING. VEEL MEDEWERKERS VAN (GROTE) ORGANISATIES KRIJGEN TE HOREN WAT ER DE KOMENDE TIJD GAAT VERANDEREN EN HOE DAT GEBEURT. VERVOLGENS IS ER VOOR HEN GEEN ENKELE MOGELIJKHEID OM AAN DE SLAG TE GAAN MET DE VERANDERING; OM DE VERANDERING TE VERBINDEN AAN PERSOONLIJKE DOELEN EN BELANGEN.

OP HETZELFDE MOMENT ZIJN DIEZELFDE MEDEWERKERS CRUCIAAL IN HET BEREIKEN VAN DE DOELSTELLINGEN VAN DE VERANDERING: HET GAAT DAN OVER HUN GEDRAG EN HOUDING TEN OPZICHTE VAN DE KLANT, HET NIEUWE IT-SYSTEEM, DE NIEUWE ALLIANTIEPARTNER OF EEN NIEUW PRODUCT. WE KIJKEN OP DIE MANIER VANUIT DE INDIVIDUELE ACTOREN. BETEKENIS GEVEN AAN DE VERANDERING, EN DEZE VERBINDEN AAN PERSOONLIJKE DOELEN EN BELANGEN ZIJN DAN DE BEGINPUNTEN ZODAT EEN MEDEWERKER ERVOOR KAN KIEZEN OM ZIJN GEDRAG EN HOUDING TE VERANDEREN.

Veranderen: de kunst van het verbinden

ROBERT VAN NOORT EN ARNE GILLERT

We stellen dat de kunst van veranderen ligt in de kunst van het verbinden. Een organisatie die wil veranderen dient deze verandering te verbinden aan de persoonlijke motieven van medewerkers. Verbinden is echter niet eenvoudig en dikwijls paradoxaal, het betekent regelmatig ook loslaten.

Vaak kiest men voor termen als het zoeken naar gemeenschappelijke belangen om een verandering legitimiteit te geven. Het nadeel van deze aanpak is dat gemeenschappelijke belangen formuleren leidt tot compromissen. Men levert dan in wat men zelf belangrijk vindt. Het zoeken naar wederzijdse belangen maakt dat het einddoel dikwijls niet wordt bereikt (Boonstra, 2000). Niet het werken aan gemeenschappelijke belangen brengt de verandering dichterbij, maar het verbinden van verschillende belangen in gemeenschappelijke einddoelen draagt hier aan bij. Sterker nog, door juist de kracht van de verschillende belangen te verbinden, en dus geen compromissen te bakken, zal een verandering sneller geaccepteerd en gerealiseerd worden.

HANDVAT IN HET VERANDERPROCES

Een succesvolle veranderaar heeft zowel oog voor de inhoudelijke verandering als voor het proces dat daartoe leidt. Het onderstaande verandermodel helpt om ordening aan te brengen in het vormgeven van de verandering.

Dit verandermodel gaat ervan uit dat twee dingen moeten worden bereikt:

1. Acceptatie van het feit dat er veranderd wordt, en participatie daarin (proces);
Bij dit eerste punt gaat het er bijvoorbeeld om dat medewerkers die betrokken zijn bij de

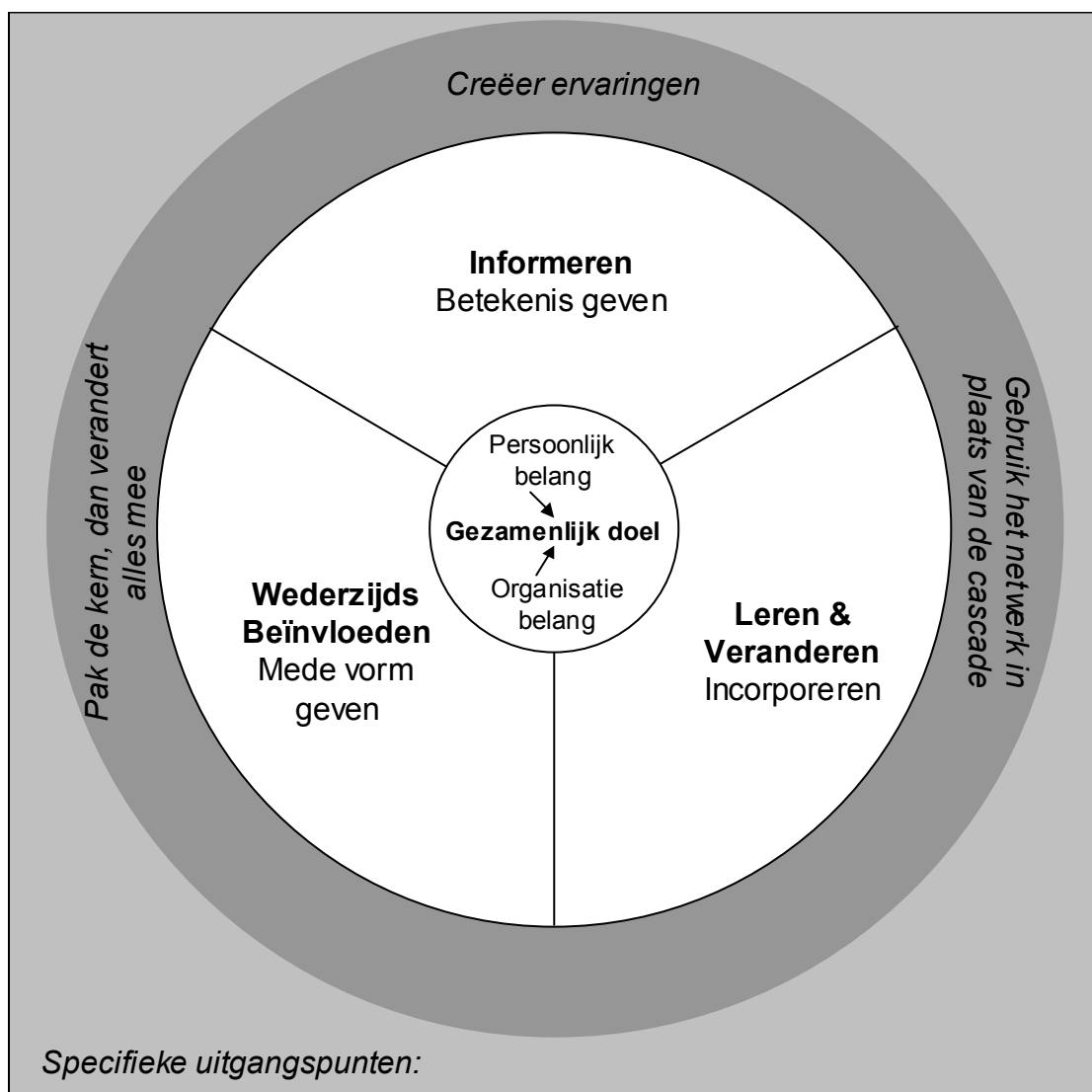
verandering accepteren dat het werk anders wordt. Men beseft dat het werk dat zij volgende week doen, anders is dan het werk wat zij vorige week deden.

2. Uiteindelijk anders denken en doen (inhoud);
Bij dit tweede punt gaat het erom dat medewerkers accepteren dat het werk zich ontwikkelt in de richting van de einddoelen. De medewerkers veranderen hun eigen denken en doen ook daadwerkelijk in deze richting.

Vervolgens komt de vraag naar boven hoe dit bereikt kan worden. Oftewel: hoe gaat een veranderaar te werk?

In het midden van het model staat hoe men persoonlijke belangen en organisatiebelangen met elkaar kan verbinden aan een gezamenlijk einddoel. Vervolgens ordenen we de veranderactiviteiten aan de hand van drie invalshoeken:

1. Informatie verschaffen en medewerkers in staat stellen om deze informatie te verwerken en er betekenis aan te geven.
2. Ruimte geven voor wederzijdse beïnvloeding, zodat medewerkers mede vorm geven aan de verandering.
3. Mogelijkheden bieden aan medewerkers om te leren en te veranderen en de verandering te incorporeren.



Deze drie invalshoeken zijn onvermijdelijk om een verandering echt te laten beklijken. Maar het is niet genoeg. Wij denken dat de volgende drie principes bepalend zijn in de drie invalshoeken. Zij geven richting aan hoe verschillende interventies vorm krijgen:

1. Creëer ervaringen: Elke handeling in het kader van het veranderproces vatten mensen op als boodschap over de verandering. Net zoals non-verbale communicatie vaak veel krachtiger is dan verbale, gaan medewerkers vooral geloven wat ze ervaren, niet wat ze alleen maar horen. Het is dan belangrijk om interventies bewust vorm te geven als 'prototypes van de toekomst': ze zijn al anders dan gebruikelijk, en creëren een eerste ervaring van een mogelijke toekomst.
2. Pak de kern, dan verandert alles mee: Door te richten op een klein aantal kritische situaties ontstaat er snelheid en focus.
3. Gebruik het netwerk in plaats van de cascade: Veranderen is een persoonlijk proces dat je niet kan delegeren. Daarbij past om te werken vanuit het idee van een netwerk, waarin er uiteindelijk voldoende kritische massa ontstaat zodat de verandering beklijft.

Het bovenstaande verandermodel (figuur 1) geeft deze ideeën schematisch weer.

Wij denken dat deze elementen van het verandermodel algemeen geldig zijn. Daarnaast is het nodig om de aanpak specifiek te maken voor de inhoudelijke doelstellingen van de verandering. Dat kan door aanvullende principes te formuleren die een weerspiegeling zijn van de inhoud. Bijvoorbeeld: als het om een fusie gaat dan is een voorbeeld van een krachtig principe: 'samen vormgeven', en kan een medewerker 'goede samenwerking' bij elke veranderinterventie ervaren.

We zullen nu het verandermodel nader toelichten aan de hand van zijn elementen: het verbinden van belangen, de drie activiteiten: informeren, wederzijds beïnvloeden en leren & veranderen, en de drie principes 'Creëer ervaringen', 'Pak de kern, dan verandert alles mee' en 'Gebruik het netwerk in plaats van de cascade'.

Verbinden van belangen

'Het teambelang staat voorop' hoor je nog wel eens zeggen in teams. In naam van het teambelang worden beslissingen genomen die vele teamleden niet of nauwelijks dragen. Zo ook geldt dit voor de uitspraak "het organisatiebelang staat voorop"; in de wandelgangen klinkt vervolgens de kritiek. Wanneer de teamleden hun persoonlijke belangen herkennen in de teambelangen, zullen zij beslissingen die in naam van het teambelang worden genomen veel eerder accepteren en uitvoeren. Dit is een belangrijke reden om in teamprocessen veel aandacht te besteden aan persoonlijke belangen.

Zoals het in teamprocessen werkt, zo werkt het ook bij veranderprocessen in organisaties. 'Het einddoel staat voorop', wordt dan gezegd. En men speelt hetzelfde deuntje af. Bij veranderprocessen geldt dat men draagvlak creëert wanneer persoonlijke belangen van medewerkers verbonden worden aan het einddoel. We kunnen dat bereiken door medewerkers invloed te geven op het einddoel en door die persoonlijke belangen te erkennen en in te passen.

We komen dan op een moeilijk punt. Wanneer je als veranderaar medewerkers invloed zou geven op het einddoel, betekent dat, dat je medewerkers invloed geeft op het meebepalen van de resultaten op basis van het einddoel. Vaak is dat echter lastig, want de opdrachtgever van de verandering wil, bijvoorbeeld in het kader van voorspelbaarheid en controle, juist zo nauwkeurig mogelijk vooraf bepalen wat die resultaten zullen zijn.

We bereiken meer door het einddoel als kader en richting vast te stellen, en medewerkers op basis van hun vakmanschap, expertise en belangen uit te nodigen om eigen resultaten te bepalen. Vaak verschillen de resultaten die dan worden beschreven niet eens veel van wat de bedenkers van de verandering in het begin voor ogen hadden.

Stel de organisatie heeft als ambitie dichter op de consument te werken om zo een beter begrip te hebben van zijn wensen dan kan met het resultaat hiervan op verschillende manieren definiëren:

- alle salesmanagers werken met één CRM-(customer relations management) systeem;
- we hebben ons drie topmerken gesegmenteerd naar de verschillende doelgroepen;
- het marktaandeel onder jonge consumenten is met 3% gestegen.

Deze verschillende resultaten kunnen alle een bijdrage leveren aan het eerder genoemde doel. Juist verschillende experts (zoals marketeers, IT-specialisten of productontwikkelaars) werken vanuit hun specialismen aan die resultaten. Zij hebben een eigen belang in het bereiken van het doel. Die te erkennen, te verenigen en vervolgens in de plannen op te nemen en te realiseren is de opgave. Door belanghebbenden strakke resultaten te laten bepalen en de eigen blauwdruk los te laten creëert men ruimte voor vakmanschap met het bijbehorende commitment.

Een veranderaar faciliteert zo het verbinden van belangen. In dat proces ontstaat er een gedragen doel pas als iemand begint met het transparant maken van zijn eigen belangen, en dan op zoek gaat naar de belangen van de andere. De eerste stap is dan medewerkers uit te nodigen hun belangen op tafel te leggen. Dit werkt het beste als diegene die zijn belang benoemt dit verbindt aan het transparant maken van zijn intenties, aan wat hij wil doen: “Mijn belang als manager is om te kunnen laten zien hoe innovatief we als afdeling zijn. Ik vind dat we soms ons potentieel nog niet volop gebruiken. Daarom wil ik kijken hoe ik kan helpen of stimuleren dat we in de afdeling innovatieve projecten van de grond tillen.” Onze ervaring is dat een belang dat verbonden is aan iets wat je wilt doen veel meer uitnodigt om in gesprek te gaan dan een belang zonder actie, dat blijft vaak alleen maar een mening of oordeel waaraan je niet zoveel hebt.

Voorbeeld: Van eigen belang naar teambelang

Een directeur van een internationale supply chain organisatie in fast moving consumer goods vraagt ons te helpen bij het versterken van het team. Hij vindt dat de verschillende teamleden onvoldoende gaan voor het teambelang. Eventuele outward bound-activiteiten zijn bespreekbaar(!) Wat is er aan de hand? De vraag in de Verenigde Staten naar zijn product is behoorlijk ingezakt door een agressieve reclamecampagne van zijn grootste concurrent. Dit leidt tot grote spanningen in het team. Zo wil één van de productiedirecteuren wel het kleinere broertje integreren in zijn plan en zo toch zijn productieafspraken halen. De manager logistics die ineens met enorme voorraden komt te zitten wil dat de salesgroep grote kortingen geeft. Zo hoeft het verse product niet te worden vernietigd of langer te worden bewaard. De salesafdeling ziet dat niet zitten want heeft scherpe margeafspraken in het managementcontract gezet. De inkoopmanager ziet zijn volgende carrièrestap vertraagd omdat hij geen bulkafspraken kan maken en zo niet bezuinigt op de inkoopkosten. In vorige gelijkaardige situaties paste de supply-chaindirecteur samen met het individuele teamlid zijn managementcontract aan. Dit leidde niet tot uitstel van de problemen in de onderlinge samenwerking.

We hebben samen met de teamleden gewerkt onder het gewaagde motto: ‘eigen belang eerst’. Aan elk teamlid de ruimte gegeven een schets te maken van zijn persoonlijke vraagstukken, zijn ambities en te behalen doelen in het werk. Dit waren uitgebreide gesprekken waarbij elke keer één teamlid centraal stond. Na aanvankelijke aarzelingen gingen de teamleden naar elkaars verhaal luisteren en als vanzelf meewerken aan het bedenken van de beste strategie voor het betreffende teamlid. Elk lid werd uitgebreid gehoord en ondersteund in zijn belangen. Men wist ook, ik krijg zelf ook genoeg gelegenheid om mijn eigen punten naar voren te brengen. Het paradoxale was dat men, door dit te doen, het teamdoel niet uit het oog verloor maar automatisch inweefde in de verschillende nieuwe oplossingen. Naast een grote betrokkenheid op elkaars situatie, ontstond er een gedeeld crisisgevoel dat leidde naar een gedurfd aanvalsplan. Men had geleerd van ieders eigen aanpak en belangen en daarop gebaseerd sloeg men een nieuwe en naar later bleek, succesvolle weg in.

Voor degene die een verandering initieert is het essentieel om andermans belang te willen begrijpen en te erkennen. Hiervoor moet het eigen belang tijdelijk op de tweede plaats. Dat tijdelijke loslaten geeft vaak een onzeker gevoel. Onzekerheid voelen heeft een groot voordeel: het maakt je alert en sensitief. Met onzekerheid kunnen we ons beter inleven in de medewerker, die een soortgelijke onzekerheid ervaart. Als volwassene is het moeilijk om nog te voelen wat het is om puber te zijn. Zo is het voor een veranderaar moeilijk om de onzekerheid van de medewerkers nog te voelen, als voor hem het einddoel en zijn belangen klip en klaar zijn.

De alertheid die ontstaat door deze onzekerheid is te vergelijken met het werken in andere landen of culturen. Wanneer je een andere taal spreekt, ontstaat dezelfde alertheid. Omdat je een tweede taal minder goed beheerst, ben je veel meer erop gericht hoe de andere hoort wat je zegt, en ga je eerder na of je elkaar goed begrijpt. Elke betrokkene bij veranderingen zal die alertheid en sensitiviteit nodig hebben om succesvol te verbinden.

Een oliemaatschappij heeft een internationaal samengesteld IT-team. De opdracht van dit team verandert nogal ingrijpend. In plaats van state of the art systemen aan te schaffen krijgt het team te horen dat het moet bezuinigen door onder meer proven technology aan te schaffen waarvan de ontwikkelkosten al zijn terugverdiend. Voor een aantal teamleden is dit onverdraaglijk; daar waar zij juist op zoek gaan naar het nieuwste van het nieuwste, moeten ze nu gaan onderzoeken wat al werkt en hoe slim dit kan worden ingekocht. Door een aantal gesprekken te voeren met elkaar en hun leidinggevendenden over hoe tegengesteld de belangen door dit veranderende doel komen te liggen, besluit een aantal teamleden weg te gaan bij deze afdeling en hun talent ergens anders in te zetten. Een aantal anderen ziet de mogelijkheid om zich naast innovatie te verbreden in het IT-vakgebied. Zij gebruiken het nieuwe doel om zich te ontwikkelen op inkoop en implementatie van systemen. Binnen een maand waren de posities duidelijk en kon men beginnen met het realiseren van het doel. In deze situatie is het niet mogelijk geweest voor alle medewerkers om zich achter het nieuwe doel te scharen. Er ontstond geen vertraging en ook de vertrokken medewerkers zijn goed ondersteund bij het vinden van een nieuwe werkomgeving buiten de oliemaatschappij. Hierbij is de relatie niet beschadigd.

Informeren

Bij veel organisaties staat veranderen gelijk aan informeren. Er zullen veel medewerkers zijn die inmiddels 'gewend' zijn geraakt aan het lineaire verandermodel waarin alleen maar wordt geïnformeerd en daarna geïmplementeerd. Veel van hen zullen (misschien juist daarom) vereerd zijn wanneer zij worden aangesproken op hun expertise in de verandering. Informeren is daar voor de eerste stap. Hoe brengen we informatie over de verandering? Hoe creëren we ruimte voor feedback? Welke informatie is noodzakelijk om de veranderingen inhoudelijk te snappen en ook te willen? Welke informatie hebben onze medewerkers om de veranderingen te ondersteunen? En, misschien wel de meest essentiële vraag; hoe ondersteunen we onze medewerkers zo dat zij in staat zijn zelf de vraag te beantwoorden wat het voor hen persoonlijk betekent.

Informeren in dit verandermodel betekent mensen in staat stellen de informatie te interpreteren. Je vertelt eigenlijk: 'Dit is wat wij willen. Laten we kijken wat dit voor jou betekent en ik wil dan ook graag van je weten of jij er ook mee aan de slag wilt?' Op deze manier ontstaat ruimte voor mensen de veranderingen te accepteren en te dragen. Al bij het informeren staat het persoonlijke belang van de medewerker naast dat van de organisatie. Men neemt medewerkers serieus als er gelegenheid is het onderzoek te doen naar hoe die twee belangen zich tot elkaar verhouden.

Wederzijds Beïnvloeden

Wanneer medewerkers geen ruimte krijgen om de verandering te beïnvloeden, organiseren zij die ruimte voor zichzelf. Vaak beïnvloedt men dan op een negatieve manier: “Als ze niets willen doen met mijn mening dan moet je van mij ook niet verwachten dat ik hier nog overwerk”. “Als ik ineens strenger op kaartjes moet gaan controleren ga ik gewoon minder vaak door de trein lopen en heb ik ook minder agressie”.

We zien ook het fenomeen pocket veto (Hanson, 1996) de kop opsteken: ja-zeggen en nee-doen. Snelle besluitvorming over de bezuinigingen boycot men door te roepen: “ik heb er alles aan gedaan maar ik krijg de mensen niet bij elkaar”. Die beïnvloeding is dan formeel georganiseerd. Ondernemingsraden en vakbonden en allerlei klankbordgroepen vertegenwoordigen de stem van de grote groep. Deze formele vormen van beïnvloeding verdedigen belangen. Zoals we al eerder stelden is het van essentieel belang voor een ieder juist belangen te verbinden in een gemeenschappelijk doel. We zien dat het gevecht om de belangen leidt tot veel procedures en tot verliezers aan twee kanten.

Het is voor ons een gegeven dat medewerkers een verandering willen beïnvloeden. Dit willen ze negen van de tien keer niet vanwege hun positie maar vanwege hun ervaring, ideeën en expertise. Juist daarom willen we daar ruimte voor bieden in het veranderproces.

Bij beïnvloeden gaat het erom verstand te hebben van de motieven van mensen. Motieven verklaren waarom mensen de dingen doen die ze doen. De motieven van medewerkers bepalen dus ook hoe ze veranderingen beïnvloeden.

Motieven van mensen zijn geworteld in de identiteit. De motieven vormen de basis voor overtuigingen en belangen van medewerkers. Het is dus heel belangrijk de motieven van de stakeholders rondom het veranderproces in beeld te krijgen. Dit kan ook aan de hand van het verandermodel: vul voor elke stakeholder in wat je denkt dat de persoonlijke belangen en motieven zijn, en hoe die wellicht verbonden zouden kunnen worden aan een gezamenlijk doel.

Wederzijds beïnvloeden heeft daarmee een dubbele functie: waar motieven zich vertalen in belangen gaat het om het vinden of construeren van een gemeenschappelijk doel, de inhoud. Waar motieven zich vertalen in overtuigingen of normen zijn die vaak minder expliciet. Je stelt die normen niet zomaar ter discussie. Die worden pas bespreekbaar op basis van vertrouwen. En veranderen pas als er goede alternatieven mogelijk zijn. Daarom heeft het proces van wederzijds beïnvloeden een signaalfunctie: ik word gehoord.

Als de organisatie deze belangen erkent zullen medewerkers ook gemakkelijker de legitimiteit van de belangen van de organisatie erkennen. Als medewerkers en managers vanuit de mogelijke verschillende belangen op zoek gaan naar waar er gemeenschappelijkheid kan worden gecreëerd zijn zij eigenlijk al met de begonnen. Het creëren van een gemeenschappelijk doel gebaseerd op individuele en organisatiebelangen is de basis voor elk verandertraject.

Leren & veranderen

We reserveren het woord ‘leren’ voor mensen en niet voor de organisatie. Het begrip ‘veranderen’ gebruiken we in deze context voor de organisatie. Het gaat dan om het veranderen van de structuur, het samenvoegen of juist opheffen van afdelingen, enzovoort.

De consequentie van een verandering is meestal dat zowel de organisatie systeemingrepen doet alsook dat medewerkers nieuwe vaardigheden moeten leren. Ook hier geldt dat die ingrepen en nieuwe vaardigheden pas werken als de verschillende belangen zijn geïncorporeerd in het doel. De echte macht van de medewerker ligt natuurlijk in het niet uitvoeren van de verandering. Er zijn talloze voorbeelden te bedenken waarin medewerkers bijvoorbeeld door stakingen concessies afdwingen, reorganisaties blokkeren door er eenvoudigweg niet aan mee te doen. Leren werkt dus

Voorbeeld: de toekomst ervaren bij Heineken Italia

Heineken Italia wilde met zijn commerciële organisatie dichter bij de consument komen – beter aansluiten bij wat er speelt, zowel in de supermarkten als ook in de bars en overige plekken van consumptie. In een project was een heel plan uitgewerkt, dat onder andere de introductie van *Customer Relationship Management* (CRM) omvatte. Op hetzelfde moment vroeg de nieuwe aanpak om een nieuwe manier van denken en handelen van de commerciële medewerkers: van verkoper naar adviseur, van leverancier naar partner. Maar niet iedereen zat op deze veranderingen te wachten, veel mensen waren bang dat deze verandering een verkapte reorganisatie zou zijn.

Onder het motto ‘daden zijn krachtiger dan woorden’ hebben we in eerste instantie toegewerkt naar een concrete verandering die we in de praktijk van de commerciële afdeling aan konden brengen. De vraag is dan: hoe kan je met elkaar al een aanzet van de toekomst ervaren, en hoe wordt dat een aantrekkelijke ervaring? Als moment om te veranderen kiezen we voor de aanstaande conventie: 300 medewerkers worden dan volgens de traditie op een mooie plek in Europa helemaal in de watten gelegd, tussendoor zijn er presentaties van het management. Hoe ziet deze conventie er uit als je ze ontwerpt volgens de principes van waar je verandering over gaat? En hoe wordt de conventie ook meer onderdeel van het werk, en niet een op zichzelf staand uitje?

Met een team van commerciële managers en medewerkers ontwerpen we gezamenlijk een conventie waarin het werken in partnership centraal staat, aan de hand van de processen van het verandermodel. Een oude loods voor vliegtuigen in Milaan dient als plek, en er wordt aan de verandering gewerkt: door er betekenis aan te geven, gezamenlijk vorm te geven, en door al te beginnen delen van de verandering te incorporeren in nieuw gedrag. Managers treden op als partners van medewerkers. Geen presentaties meer, maar gesprekken en ontwerpessies.

We structureren de ruimte in de loods volgens de drie activiteiten van het verandermodel: informeren, wederzijds beïnvloeden en leren & veranderen. Per onderdeel worden er twee zelf ontworpen workshops aangeboden: ‘Waarom moeten we veranderen?’ en ‘Wat betekent de verandering voor mij’ bij informeren; ‘Wat vind je van deze verandering?’ en ‘Welke tools heb je nodig?’ bij wederzijds beïnvloeden; en ‘Actief samenwerken’ en ‘Omgaan met emoties in veranderingen’ bij leren & veranderen. De teams uit de verschillende regio’s en het hoofdkantoor verdelen onderling wie aan welke workshops gaat deelnemen, en koppelen de resultaten aan elkaar terug. Zo is er ruimte voor persoonlijke verbinding met de verandering, maar benadrukken we ook de rol die de teams spelen in het dagelijkse werk. Er is veel ruimte voor eigen inbreng, en informele gesprekken met elkaar.

De conventie blijkt de spijker op zijn kop te slaan: er is veel energie gecreëerd om met de verandering aan de slag te gaan. Veel van de angst is omgeslagen in betrokkenheid.

We evalueren de conventie samen met het managementteam, en gaan op zoek naar uitgangspunten voor het verdere veranderproces: welke aspecten hebben gewerkt? Waarop baseren we het ontwerp van onze volgende interventies? Er ontstaat een lijst met zes principes (bijvoorbeeld ‘practice what you preach’). En er komt een lijst met kritische situaties in het veranderproces, momenten die de kans bieden om de verandering in de praktijk te brengen.

Een zo’n kernsituatie is bijvoorbeeld de introductie van een gratis telefoonnummer. Samen met alle betrokkenen ontwerpen we hoe het nieuwe werkproces eruit ziet, en hoe we dit het beste kunnen introduceren. Er is veel zorg bij de buitendienstmedewerkers dat zij de controle verliezen over het contact met hun klanten. De telefonisten erkennen die zorgen, nodigen de buitendienstmedewerkers uit en betrekken ze bij de introductie van het telefoonnummer. Zij laten hun werkprocessen zien en maken afspraken over hoe de buitendienstmedewerkers goed op de hoogte blijven van wat er via de telefoon wordt geregeld. Het nummer wordt gefaseerd per regio uitgerold zodat er van de ervaringen geleerd kan worden, en er een netwerk kan ontstaan van mensen die de nieuwe werkwijze zien zitten.

als de vaardigheden in lijn liggen met de belangen en motieven van medewerkers. Leren is niet alleen een verandering in vaardigheid. Bij veranderingsprocessen is leren veel vaker dieper geworteld, namelijk het veranderen van overtuigingen. Wanneer medewerkers op dat niveau aan de slag gaan met de verandering en verbinding zoeken met persoonlijke belangen, is men bezig de verandering te incorporeren.

In leerprocessen is het belangrijk dat medewerkers de noodzaak voelen, dit kan betekenen dat zij zich in het begin oncomfortabel voelen. Wanneer we geprikkeld worden op onze persoonlijke belangen, komen we in beweging.

Een belangrijke vraag bij leren & veranderen is: wat heb je als manager van het verandertraject te bieden? Als je acceptatie wilt hebben, wat kun je dan bieden? Een voorbeeld is de mogelijkheid voor de medewerker zich te ontwikkelen. Het hoeft dan niet eens persé te gaan over de continuïteit van de functie.

Creëer ervaringen

Voor alle interventies in veranderprocessen geldt: ze zijn ervaringen die door medewerkers in verbinding worden gebracht met de verandering. Sterker nog: ze zijn de enige tastbare ervaringen van de verandering.

Die ervaringen zijn voor veel medewerkers de toetssteen voor de intenties van het management dat een verandering voor ogen heeft. Is het gedrag van de managers consistent met wat ze preken over de verandering? Het is een open deur, maar wordt in veranderprocessen nogal onderbelicht: daden zijn krachtiger dan woorden. Mensen zullen hun daden niet alleen op basis van argumenten veranderen. Je maakt ze het kiezen makkelijker als er niet alleen de concrete ervaring van het hier en nu, en het droombeeld van de toekomst zijn, maar als dat droombeeld in de aanzet ook al de vorm heeft gekregen van een aantrekkelijke ervaring nu.

Pak de kern, dan verandert alles mee

Vaak is het aan het begin van een veranderproces lastig om een verbinding te maken tussen de op abstract niveau geformuleerde veranderdoelstellingen met de concrete betekenis die deze doelen voor individuele actoren hebben. Hoe ziet de verandering er in de praktijk concreet uit?

Een van de manieren om concreetheid aan te brengen in veranderprocessen is door te werken met kernsituaties. Het idee van de kernsituatie is ontleend aan de 'critical incident methode' (Flanagan 1954, Marsick 2001). Je gaat op zoek naar die concrete werksituaties die cruciaal zijn voor het slagen van de verandering. Je vraagt: stel dat je maar 4-5 situaties zou kunnen veranderen – doordat mensen erin anders gaan denken of handelen. Met welke situaties raak je dan de kern van je verandering? Waarin wordt de essentie van waar de verandering over gaat zichtbaar?

Deze vraag kunnen alle actoren zich individueel stellen. En je kunt je veranderinterventies dan focussen op het ontwikkelen van de gewenste veranderingen in deze situaties. Doordat je de kern pakt, verandert uiteindelijk al het andere mee.

Gebruik het netwerk in plaats van de cascade

We schreven het in het begin al: dit perspectief op veranderen is actor-gericht. Het woord ‘persoonlijk’ komt er vaak in voor. Je zou je kunnen afvragen of zo’n persoonlijk proces vorm te geven is als het om honderden, zo niet duizenden van mensen gaat. Dan lijkt het onmogelijk om met iedereen (want representatie werkt niet) verbinding te maken, en een gemeenschappelijk doel te creëren. En als duizenden invloed moeten hebben, wordt die invloed dan niet meteen onherkenbaar klein? Gaan we stemmen over de organisatiestrategie?

Het lastige is dat het proces van creëren van een gemeenschappelijk doel, van betekenisvolle ervaringen van de toekomst, een uiterst persoonlijk proces blijft. Het helpt om bij het opschalen van dit proces dan niet te denken in termen van het cascade model (langzaam druppelt het proces via de organisatiehark naar beneden), maar vanuit het perspectief van netwerken. Het achterliggend idee is dat we ons concentreren op twee dingen: ten eerste het creëren van kleinschalige omgevingen, oases, waarin we de verandering aan het vormgeven zijn – door nu al de nieuwe identiteit of zijnsvorm van de toekomstige organisatie aan te nemen, waardoor ruimte ontstaat voor een gemeenschappelijk doel.

Ten tweede door te zorgen voor verbindingen tussen deze groepen, en zodra de groepen stabiel werken, tussen andere mensen en deze groepen. In het onderzoek wat recentelijk gedaan is over netwerken wordt aangetoond dat krachtige organisaties ontstaan juist door nieuwe dwarsverbanden aan te brengen in netwerken en niet door een hiërarchische lijn te volgen (Watts 2004, Barabási 2003)

Voorbeeld: veranderen in kernsituaties bij een Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO)

Deze organisatie moest een geheel nieuwe rol gaan vervullen als ZBO. De kernthema’s bij deze verandering waren om meer extern gericht, integraal en onafhankelijk te opereren, in een omgeving die op zich zelf ook sterk in beweging is. Het managementteam is nieuw samengesteld, en heeft de ambitie om samen met de medewerkers aan de verandering te bouwen.

Iedere manager formuleert zijn eigen kernsituatie(s): waarin ga ik de kern van waar de verandering voor mij over gaat vormgeven? Er zijn ook gezamenlijke kernsituaties, een voorbeeld is het overleg dat wekelijks plaats vindt in het managementteam.

Dit overleg wordt één van onze eerste aandachtspunten. Het team wil zijn rol waarmaken in de verandering door als grote groep besluitvaardig te zijn zonder compromissen te sluiten, en tempo te maken. Dit vraagt vaardigheden en een nieuwe manier van denken van iedereen: hoe verken je de belangen van een ander? Hoe breng je je eigen belangen in? Hoe kan je deze belangen in een gezamenlijk doel verbinden? En hoe faciliteer je anderen in zo’n proces als het onderwerp jou even niet raakt?

Door aan de kernsituaties “MT-overleg” gezamenlijk te werken ontstaat er een besluitvaardiger team. Op hetzelfde moment levert het werk voor iedereen ook inzichten op die in het verandertraject als geheel essentieel zijn: hoe je verbindingen faciliteert van belangen bij je medewerkers, wat je eigen patronen zijn in zo’n proces. En het is een succes-ervaring die energie genereert: het lukt ons om het MT anders vorm te geven, ons als team te ontwikkelen.

Op het moment dat er kleine ‘oasen’ zijn waar de verandering al gerealiseerd wordt, en andere mensen daarmee in aanraking komen, spelen zich sociale processen af die je (weer) kunt vergelijken met het werken in andere culturen: op eens bestaat er naast de vanzelfsprekende eigen realiteit ook nog een andere realiteit. En wat een medewerker in zo’n veranderproces meemaakt, lijkt sterk op het proces van de cultuurschok en hoe de aanraking met de nieuwe realiteit het perspectief kan veranderen.

Een veranderaar kan door het faciliteren van deze ‘cultuurschok’ het veranderproces versnellen. Wie in een andere cultuur werkt realiseert zich in toenemende mate dat hij niet adequaat reageert (Bennett 1993, Grove & Torbiörn 1993). De manier van denken en doen is anders dan wat de omgeving verwacht. Veel gewoontes die normaal lijken zijn niet meer vanzelfsprekend. Als anderen iemand in zo’n situatie ruimte geven voor de emoties die met de cultuurschok gepaard gaan, en verbindingen faciliteren tussen de ‘oude’ en de ‘nieuwe’ wereld, dan gaan mensen snel leren om in de nieuwe realiteit te functioneren. Denk er alleen aan hoe snel nieuwe medewerkers zich aanpassen aan de bedrijfscultuur.

Tot slot

Ten slotte nog dit: de waardering van de verandering kan lang op zich laten wachten. Toen Royal Dutch Philips de compact disc introduceerde, sprak maar weinig mensen dat aan. Er was alom geklaag: ‘wat moet ik nu met mijn lp’s?’ of ‘ik heb nog helemaal geen cd-speler’. Dat is nog maar moeilijk voor te stellen in een tijd waarin iedereen over cd’s beschikt en die inmiddels laadt op zijn mp3-speler.

Robert van Noort is partner in Kessels& Smit, *The Learning Company*. He is also president of NVO2, the Dutch association of HRD professionals

Arne Gillert is partner in Kessels& Smit, *The Learning Company*.

LITERATUUR

- Bennett, M.J. (1993). Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In: Paige, M.R.: Education for the intercultural experience. Intercultural Press, Yarmouth.
- Barabási, A.L. (2003). Linked. How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science and Everyday Life. Plume, Penguin Group, New York.
- Boonstra, J.J. (2000). Walking on water: dynamics of organizing, changing and learning {Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren}. Inaugural lecture, 10 February 2000, Faculty of Social and Behavioural Science. University of Amsterdam, The Netherlands
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. Psychological bulletin, 51, 327.
- Gladwell, M. (2000) The Tipping Point. How little things can make a big difference. Little, Brown and Company, Boston
- Grove, C. & Torbiörn, I.: A New Conceptualization of Intercultural Adjustment and the Goals of Training. In: Paige, M.R.: Education for the intercultural experience. Intercultural Press, Yarmouth.
- Hanson, E.M. (1996). Educational administration and organizational behaviour. Allyn and Bacon, Boston
- Marsick, V. (2001). Informal strategic learning in the workplace. Paper gepresenteerd bij “the Second Conference on HRD Research and Practice Across Europe”, Enschede.
- Noort, R.A.M. van (2005). The Art of Changing. Internal Manuscript
- Watts, D.J. (2004). Six Degrees. The science of a connected age. Vintage, Random House, London.