

AFKICKEN VAN DE VERANDER- VERSLAVING

*Conventionele organisatieverandering
creëert resistente medewerkers*

Soms eisen klanten of andere belanghebbenden dat het anders en beter moet. Mensen in organisaties, in de rol van 'veranderaar', moeten echter afkicken van hun verslaving te zoeken naar de beste methode om andere mensen, de veranderobjecten, te veranderen. De te vanzelfsprekende inzet van externen daarbij leidt vervolgens tot nog meer afhankelijkheid. De veranderaar verwacht dat de anderen niet willen en legt organisatieproblemen te gemakkelijk neer bij veranderexperts. Door deze neiging om het veranderen 'uit te besteden' houdt de actieve veranderaar datgene in stand waar hij eigenlijk vanaf wil: een passief 'veranderobject' dat inmiddels resistent is voor welke nieuwe hype dan ook.

Marcel Kuhlmann

Mensen hebben geleerd zich op creatieve wijze zowel geduldig als hulpeloos op te stellen. Immers, met een beetje geduld vertrekt de ingehuurde expert en kunnen we daarna weer gewoon aan het werk. De zoektocht naar de 'heilige graal', de alles reinigende verandermethode, de nieuwste trend, de 'high-end' veranderstrategie gaat echter onverminderd door. De dominante coalities, groepjes mensen die over formele macht beschikken en die formeel verantwoordelijk zijn voor het implementeren van de nieuwe werkwijze, het nieuwe systeem of de nieuwe visie op leiderschap, zappen zich langs verandermethodes zonder concrete en structurele resultaten. De oplossing zit niet in de nieuwste methode maar in de actieve veranderaar zelf. Zijn eigen denken en handelen kan de beoogde verandering van werkwijze, systeem, leiderschap of cultuur bespoedigen maar ook zeker blokkeren. Bespoedigen door het vermogen om met 'niet weten' en onzekerheid om te kunnen gaan en blokkeren door vanuit een sterk geloof in een overzichtelijke en maakbare wereld te veranderen vanuit eenzijdige controle. De meeste veranderingen komen in organisaties, als netwerken van groepen en individuen, echter nog steeds tot stand 'ondanks' de veranderstrategie en niet zozeer 'dankzij' de veranderstrategie. Door een te grote nadruk op het rationeel en doelgericht willen veranderen van de ander ontstaat er iets anders dan de beoogde verandering. Er ontstaat een verslaving aan 'meer van hetzelfde', maar dan natuurlijk wel 'state of the art'.

In dit artikel beschrijf ik drie verleidingen die bijdragen aan de veranderverslaving, zonder daarbij compleet te willen zijn. Drie van de vele verleidingen die op de loer liggen. Verleidingen die aanzetten tot een verlangen naar steeds mooiere, intelligentere en 'state of the art' veranderstrategieën. Drie verleidingen die aanzetten tot meer van hetzelfde en niet bijdragen aan het veranderen van het denken over veranderen. Het zijn geen nieuwe



inzichten, ze blijken in de dagelijkse praktijk echter wel vreselijk hardnekkig. Ik beschrijf als contrapunt bij iedere verleiding ook een andere mogelijkheid. Allereerst ga ik in op het verlangen naar snelle resultaten op de korte termijn en het centraal uitbesteden van de lokale veranderopdracht. Vervolgens beschrijf ik de conventionele veranderaargecentreerde houding als belangrijkste oorzaak voor het niet slagen van geplande verandering. Met het sterk vereenvoudigen en reduceren van complexe verandervragen en in het verlengde daarvan het aspectmatig interveniëren sluit ik dit artikel af.

VERLEIDING 1: HET VERLANGEN NAAR DE QUICK FIX

Veranderen doen we iedere dag en is iets heel natuurlijks. We worden vanzelf groot, we leren vanzelf, we veranderen vanzelf. We veranderen soms om ons leven comfortabel, veilig en hetzelfde te houden. Zodra we deel uit maken van een organisatie gebeurt er iets waardoor de kans op natuurlijke en intrinsiek gemotiveerde verandering sterk afneemt. Dan zijn er mensen die willen dat andere mensen

veranderen. Daartoe worden plannen en interventies bedacht. Deze plannen zijn sneller bedacht dan geïmplementeerd. Snelheid is echter geboden en alles wat niet strookt met de plannen en afleidt van de plannen, bijvoorbeeld weerstand, kun je met de juiste interventies weg managen. Met deze plannen en interventies kunnen de 'veranderobjecten' echter ook creatief omgaan. De reactie die we dan zien is niet zozeer afhankelijk van de inhoud van de plannen, het is eerder een reactie op het 'verandergebaar' van de mensen die de plannen hebben bedacht. Een voorbeeld van zo'n reactie is zeggen dat je graag mee wilt doen zonder echt mee te doen, omdat je weet dat 'nee' zeggen geen optie is. In de bovenstroom of het publieke 'on-stage-gesprek' ja zeggen, maar in de onderstroom of het sub-publieke 'off-stage-gesprek' nee doen. De vraag of het veranderobject wel trek heeft in de voorgestelde verandering, of de wijze van veranderen, wordt immers zelden gesteld. Hoe mooier de boodschap wordt verpakt, met de intentie de ander te veranderen, hoe groter vaak de achterdocht en het wantrouwen. De veranderaar ervaart deze reactie op zijn zorgvuldig ontworpen interventies en beste intenties dan als weerstand, taaheid en stroperigheid. De neiging om telkens op zoek te gaan naar een quick fix is als het veelvuldig gebruiken van antibiotica: er treedt op den duur resistentie op. De plannen en interventies werken niet meer, leveren niet het in het hoofd bedachte resultaat. Dit terwijl diezelfde veranderaar juist zo'n prettig heldere focus heeft op zichtbare, concrete en objectieerbare problemen die je direct kunt oplossen. Dan

*Door zelf de regie
in het proces te
behouden, kun je echt
een verandering tot
stand brengen*

maar een externe adviseur inhuren. Die heeft immers verstand van veranderen.

De externe adviseur wordt uitgenodigd door de veranderaar of een dominante coalitie; mensen die het als hun primaire taak zien de anderen te veranderen. Deze dominante coalitie ziet dat de implementatie van het ideaalbeeld niet of stroef verloopt, maar verlangt nog steeds naar een snelle oplossing. Daarbij is het selectie criterium veelal dat die externe adviseur vooral niet de aannames en vooronderstellingen over wat er volgens de dominante coalitie aan de hand is, in twijfel trekt. Het is de bedoeling dat die externe adviseur zich schikt naar het ideaalbeeld van de dominante coalitie. Meer van hetzelfde 'denken' dus. In veel organisaties raken mensen juist hierdoor gefrustreerd; door de opeenstapeling van centraal bedachte veranderingen die zonder gevoel voor de lokale situatie lokaal geïmplementeerd dienen te worden. Er is sprake van teveel veranderingen in te korte tijd. Maar het gaat ook om de manier waarop deze veranderingen geïmplementeerd worden; mensen worden resistent voor de veranderinterventies die, zonder rekening te houden met de lokale realiteit, van buitenaf worden opgelegd. De afhankelijkheid van de veranderexpert en de passieve houding van de dominante coalitie als opdrachtgever veroorzaken een gebrek aan wederzijdse betrokkenheid, waardoor resultaat uitblijft en de relaties tussen de dominante coalitie en de veranderobjecten verslechteren.

Beloften die door de externe adviseurs worden gedaan, maken veranderaars lui. Wanneer je het verandervraagstuk hebt uitbesteed hoef je

zelf immers niets meer te doen. Veranderaars zouden zich juist bewust moeten zijn van het feit dat zij zelf betrokkenheid kunnen laten zien door er vanuit te gaan dat de verandering niet alleen over de ander gaat maar ook over hen zelf. De neiging om problemen buiten jezelf te plaatsen en neer te leggen bij een externe partij voor een allesreinigende oplossing heeft een contraproductieve werking. Leiderschap laat zich niet uitbesteden. Leren laat zich niet uitbesteden. Er bestaat geen 'best practice' die als kant en klare blauwdruk ingekocht kan worden en die voor iedere organisatie werkt. Juist daarom moeten betrokkenen ook kijken naar hun eigen aandeel. Pas als je er zelf niet uitkomt, kun je een adviseur betrekken die kan ondersteunen bij de reflectie op jouw aanpak van het verandervraagstuk. Alleen door zelf de regie in het veranderingsproces te behouden, kun je echt een verandering tot stand brengen. Je kunt bijvoorbeeld op lokaal niveau gezamenlijk een veranderredenering maken. Focus hierbij zowel op zichtbare, concrete en objectieerbare problemen die je direct kunt oplossen als op dieperliggende oorzaken van problemen en het denken dat deze problemen veroorzaakt.

VERLEIDING 2: IK ZAL ZORGEN DAT DE ANDER VERANDERT

Veranderstrategieën worden maar al te vaak los van de lokale realiteit bedacht. De veranderaars denken na over vraag: 'hoe krijg ik de ander zover?' Deze conventionele benadering gaat ervan uit dat er een actieve veranderaar en een

passieve ontvanger van de veranderboodschap is. Deze kijk op de rol van de veranderaar bij organisatieverandering is in zekere zin te typeren als 'veranderaargecentreerd'.

Organisatieverandering komt op de juiste manier op gang, zo lang de veranderaar maar de juiste gedragingen vertoont, de juiste acties onderneemt en de juiste geesteshouding heeft. Deze 'veranderaargecentreerdheid' is echter gestoeld op een specifiek model: een specifieke set met aannames over wat een organisatie eigenlijk is. En dus ook aannames over de vraag waar organisatieverandering vandaan zou moeten komen. Daarbij wordt verondersteld dat er bepaalde personen zijn die ervoor moeten zorgen dat 'de organisatie' verandert en dat veranderen op een gecontroleerde manier dient te gebeuren. Conflicten, spanningen en onverwachte gebeurtenissen die zich toch altijd voordoen bij verandertrajecten worden in goede banen geleid, zodat deze niet al te schadelijk zijn voor het functioneren van de organisatie. Omdat mensen bij voorkeur niet veranderen, moet de dominante coalitie hen onder druk zetten. Mensen zullen hoe dan ook weerstand vertonen. Daarom moet de dominante coalitie van tevoren strategieën bedenken om door die weerstand heen te breken. Als het even kan, zullen medewerkers er toch weer onder uit trachten te komen, waardoor de dominante coalitie de voortgang goed in de gaten moet houden. Er ontstaat dan een soort van 'foie-gras management' met als belangrijkste neven-effect aangeleerde hulpeloosheid bij degene die de verandering moet slikken maar niet kan verteren.

De praktijk is echter dat er tijdens verandertrajecten veel dingen gebeuren die niet van te voren te voorspellen, laat staan te beheersen zijn. In feite is de dominante coalitie maar voor een deel in control. Er vinden talloze gebeurtenissen in de organisatie plaats waarvan de dominante coalitie überhaupt geen weet heeft, laat staan dat zij daar invloed op uit zou kunnen oefenen. Terwijl de

dominante coalitie bezig is na te denken over de vraag hoe zij de ander kan veranderen, is die ander ondertussen aan het veranderen zonder dat de dominante coalitie daar weet van heeft. Bezien vanuit het conventionele organisatiemodel is dit een 'probleem'. Dan ben je als dominante coalitie dus kennelijk niet goed bezig en heb je de zaak onvoldoende 'in de klauwen'. Wanneer de medewerker zonder veranderplan tot verbeteringen komt, worden deze niet opgemerkt. Een alternatieve kijken handelwijze is om onwil niet te verwarren met onwetendheid, er van uit te gaan dat mensen best willen veranderen maar niet vanuit eenzijdige controle veranderd willen worden. Veranderen gaat dan niet alleen maar over toevoegen en bijleren maar ook over herkennen, waarderen en zelfs versterken van datgene wat er al is en lokaal betekenisvol is voor de medewerker.

VERLEIDING 3: WAAROM MOEILIK DOEN ALS HET MAKKELIJK KAN

De beste stuurder staan vaak aan wal. Wanneer je vanaf de tribune kijkt naar een voetbalwedstrijd, vanuit het veranderaar-gecentreerde perspectief, is je beeld anders dan die van de spelers op het veld. Jij ziet niet wat zij zien, jij voelt niet wat zij voelen, jij hoort niet wat zij horen. Je kent hun individuele strategieën niet; laat staan de interactie tussen de individuele strategieën van de afzonderlijke spelers. Het enige wat je kunt waarnemen is het spelpatroon tussen de spelers dat ontstaat door het samenspel en of dat leidt tot mooie doelpunten. Gaat het niet zoals we graag willen, blijven de doelpunten uit, dan zoeken en vinden we al snel een simpele lineaire oorzakelijke relatie tussen oorzaak en gevolg. Het ligt aan de trainer, het ligt aan de spits etc. We kijken met ons 'wedstrijdideaalbeeld' naar de wedstrijd en reduceren een complex samenspel tot eenvoudige categorieën en

eenvoudige oorzaak- en gevolgrelaties. Dat we daarmee de lokale realiteit, het spel op het veld waar we als toeschouwer geen deel van uitmaken, negeren en miskennen hebben we niet in de gaten.

In organisaties doet de dominante coalitie dat soms ook. Zij scheiden dan denken en doen; slechts in de top van de hiërarchie is het overzicht over het geheel aanwezig. Denken is dan ook alleen mogelijk voor diegene die het overzicht heeft. De top kijkt van een afstand, past het nieuwste 'state of the art' model toe waarmee zij de lokale realiteit versimpelt. Vervolgens kan men dan stellen dat het ontbreekt aan leiderschap, ondernemerschap, verantwoordelijkheidsgevoel of wat dan ook. Juist door deze manier van organisatiediagnose voelen mensen die lokaal het werk verrichten zich vaak niet begrepen, miskend of zelfs vernederd. Wat lokaal van belang is komt dan niet tot uitdrukking in de diagnose van de dominante coalitie of veranderaar. Een alternatief voor het veranderaar-gecentreerde perspectief is om als dominante coalitie je ideaalbeeld te delen, een gemeenschappelijke visie op de toekomst te ontwikkelen en samen een veranderredenering te maken. Niet als 'glijmiddel' om het ideaalbeeld van de dominante coalitie lokaal toch verkocht te krijgen, maar veel meer vanuit een dieper gelegen overtuiging dat de dominante coalitie niet alles ziet en alles weet. Het is verspilling om geen gebruik te maken van lokale intelligentie en lokale ervaring. Zorg voor tweerichtingsverkeer in de communicatie, zodat beide partijen van elkaar kunnen leren. Maak daarom eigen achterliggende redeneringen expliciet, geef

Ik nodig iedere veranderaar uit om te ontstroeven door te ontregelen

voorbeelden waarop je je visie hebt gebaseerd en nodig de ander uit om tegenvoorbeelden en/of een andere argumentatie te geven. Organiseer kritisch tegenspel.

De benadering om problemen te reduceren tot eenvoudige oorzaak en gevolgrelaties heeft tot slot nog een andere contraproductieve bijwerking: eenvoudige en enkelvoudige oplossingen. Vanaf een afstand kijken zorgt ervoor dat je 'de organisatie' of 'de cultuur' ziet. De organisatie lijkt dan één homogeen ding. Er worden derhalve dan ook plannen gemaakt voor het geheel. De dominante coalitie ziet geen lokale variatie, geen verschillen. Zij ziet niet het 'organiseren' als proces maar wel 'de organisatie' als ding. Bij lokale verschillen ontstaat de neiging om 'de neuzen te richten'. De vraag dient zich dan aan wat de dominante coalitie kan doen om haar ideaalbeeld voor het geheel geïmplementeerd te krijgen. Omdat ze vanaf een afstand kijkt en zoekt naar simpele causale verklaringen is er de neiging om ook aspectmatig te interveniëren. Hebben we een cultuurprobleem dan doen we een cultuurinterventie, hebben we een samenwerkingsprobleem dan doen we een samenwerkingsinterventie, etc. Lokaal is er geen sprake van een aspectmatige wereld. Juist het opdelen van de wereld in verschillende aspecten creëert verschillen die later onoverbrugbaar worden. De dominante coalitie bepaalt wat er benadrukt wordt, wat er toe doet en wat niet. Daarmee is diagnose eveneens een uitdrukking van macht. De samenhang die lokaal vanzelfsprekend is gaat in dat geval verloren door te focussen op aspecten die zijn gecreëerd door de dominante



coalitie. Een gedeelde integrale visie op geschiedenis, heden en toekomst waarbij maximaal gebruik wordt gemaakt van alle aanwezige kennis en ervaring, draagt bij aan een beter zicht op interactie tussen de delen en de gehelen en biedt mogelijkheden voor wederzijdse aanpassing.

TOT SLOT

Er is dus geen 'allesreiniger' of 'veranderkundige glassex' die snelle eenvoudige oplossingen biedt en een concrete makkelijke nieuwe weg beschrijft. Daarom nodig ik iedere veranderaar uit om te ontstroeven door te ontregelen. Met ontregelen bedoel ik dan minder te regelen vanuit eenzijdige controle en veel meer te zoeken naar wederzijdse beïnvloeding en sturing. Dat impliceert minder uitbesteden en er zelf meer in te gaan staan. Zelf ook onderdeel te zijn van de verandering. Bereid te zijn om zelf ook te veranderen. Bereid te zijn om verrast te worden, eens niet in control te zijn en zeker te weten. De verleiding om daar niet in te geloven leidt tot blijven doen wat we al deden. Over de werking daarvan kunnen we dan gerust zijn. We weten dan al van te voren wat we zullen zien; het effect van ons handelen kennen we immers. We hadden dat effect echter eerst aan andere factoren dan onszelf toegeschreven. Dat we al weten wat er gaat komen geeft wellicht een gevoel van controle en voorspelbaarheid, maar het is tegelijkertijd de ziekte winst van de veranderderslaving.