

Inhoud

Inleiding 11

DEEL 1: Hoe veranderen werkt

- 1 Waarom is veranderen toch zo moeilijk? 15
- 2 De kracht van verbinding 23
- 3 Het brein achter ons gedrag 33
- 4 Durven kijken naar jezelf 43

DEEL 2: Negen blinde vlekken bij verandertrajecten

- 5 **BLINDE VLEK 1:** Je kunt de natuur niet dwingen 51
- 6 **BLINDE VLEK 2:** Visualiseer je verhaal 63
- 7 **BLINDE VLEK 3:** Neem jezelf niet té serieus 69
- 8 **BLINDE VLEK 4:** Hoe meer je vindt, hoe minder je luistert 77
- 9 **BLINDE VLEK 5:** Ontmoet mensen waar zij zijn 89
- 10 **BLINDE VLEK 6:** Niets is vanzelfsprekend 103
- 11 **BLINDE VLEK 7:** Geef alles de aandacht die het nodig heeft 115
- 12 **BLINDE VLEK 8:** Reken mensen af op wat ze goed doen 125
- 13 **BLINDE VLEK 9:** Het draait allemaal om balans 133

Tot slot 141

Literatuur 142

Register 143



Inleiding

‘Waarom snappen mijn mensen het nut, de noodzaak en de urgentie van de voorgenomen verandering niet? Ik heb het toch al zo vaak uitgelegd?’

‘Waarom zie ik toch zo weinig gebeuren? Iedereen is het toch met me eens?’

‘De structuur staat nu wel. Maar hoe regelen we dat de uitgangspunten van de verandering ook terug te zien zijn in het gedrag van de medewerkers?’

Vragen die opdrachtgevers mij stelden in de afgelopen twintig jaar dat ik mij heb beziggehouden met verandervraagstukken. In die vragen kwam steeds weer naar voren hoe moeilijk het is om veranderingen daadwerkelijk te realiseren. Zeker veranderingen waarbij het gaat om bekende containerbegrippen zoals: cultuur, samenwerken, bedrijfsmatig werken, vraaggericht werken, ondernemerschap vergroten, integraal werken, enzovoort. Begrippen waar iedereen een eigen beeld bij heeft en dus ook een eigen uitleg aan geeft. In zulke gevallen is het niet gemakkelijk om een door iedereen gedragen veranderbeweging door te voeren.

Maar het kan wel.

In de loop der jaren heb ik een aantal blinde vlekken ontdekt die met name bij complexe verandertrajecten optreden en erg belemmerend kunnen werken. Ik heb ze als volgt benoemd:

- Je kunt de natuur niet dwingen.
- Visualiseer je verhaal.
- Neem jezelf niet té serieus.
- Hoe meer je vindt, hoe minder je luistert.
- Ontmoet mensen waar zij zijn.
- Niets is vanzelfsprekend.
- Geef alles de aandacht die het nodig heeft.
- Reken mensen af op wat ze goed doen.
- Het draait allemaal om balans.

Deze negen blinde vlekken vormen de basis van het boek dat nu voor je ligt. In deel 1 ga ik in op de vraag hoe verandering werkt ... en hoe niet. Daarbij komt met name ook de waarde van een effectieve verbinding aan bod. Vervolgens beschrijf ik hoe ons brein en onze menselijke onhebbelijkheden het realiseren van een goede verbinding soms flink in de weg kunnen zitten.

In deel 2 behandel ik de hierboven beschreven blinde vlekken. Deze hoofdstukken beogen primair om je bewust te maken van het bestaan en de werking van deze blinde vlekken. Daarnaast reik ik handvatten aan om er beter mee om te kunnen gaan. Het laatste hoofdstuk behandelt de laatste blinde vlek, en is tevens een samenvatting van het hele boek.

Mijn doel was om een luchtig en toegankelijk boek te maken dat gebaseerd is op de praktijk en geïllustreerd is met verhalen uit de praktijk. Een boek dat inzichtelijk maakt hoe we, ondanks onze goede bedoelingen en zuivere intenties, in de interactie met anderen toch vaak onhandig manoeuvreren en daardoor niet het resultaat bereiken dat we nastreven. De voorbeelden die ik aandraag, zijn gebaseerd op praktijksituaties waar ik in meer of mindere mate bij betrokken ben geweest. Ik heb ervoor gekozen om ze zo compact mogelijk weer te geven, zonder al te veel nuance.

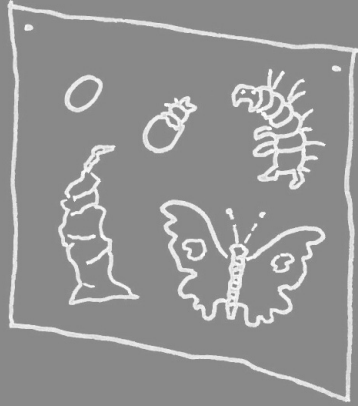
Je kunt dit boek op verschillende manieren lezen. Uiteraard heeft mijn voorkeur dat je het helemaal leest, want dan lees je alles in de juiste samenhang en komt dit verhaal ook het best tot zijn recht. Mocht je daar geen tijd voor hebben – of geen zin in – lees dan in ieder geval deel 2 waarin de essentie van het boek is weergegeven.

Dat het in de praktijk heel moeilijk blijft om je eigen blinde vlekken te zien, ondervind ik zelf vrijwel dagelijks. Ik betrap mezelf er nog regelmatig op dat ik zondig tegen de principes zoals ze in dit boek zijn beschreven. Toch is bewustwording de eerste stap naar verbetering. Ik hoop van harte dat dit boek daaraan bijdraagt.



Deel 1

**Hoe
veranderen
werkt**



1

Waarom is veranderen toch zo moeilijk?

'Wees zelf de verandering die je wilt zien'

MAHATMA GANDHI

Er zijn kasten vol met managementboeken die exact uitleggen wat het recept is voor een geslaagd verandertraject. Toch blijkt in de praktijk slechts 30% van alle trajecten succesvol te verlopen. Dat betekent dat maar liefst 70% van alle trajecten geheel of gedeeltelijk mislukt. De vraag is natuurlijk: hoe komt dat? Waarom lopen zoveel verandertrajecten anders dan gewenst? In de meeste gevallen liggen er goede redenen aan de verandering ten grondslag, wordt er serieus nagedacht over een geschikt concept en de beste aanpak, is er sprake van een goede facilitering en wordt er veel tijd, geld en moeite gestopt in een adequate communicatie. En toch wil het maar niet lukken ...

Twee belangrijke misvattingen

Het antwoord op de vraag waarom zoveel verandertrajecten mislukken, is niet eenvoudig te geven. Naar mijn idee en ervaring zijn er wel twee belangrijke hoofdoorzaken aan te wijzen die aan de basis staan van veel vastgelopen trajecten.

Op de eerste plaats wordt er veel te veel uitgegaan van de veronderstelling dat een verandering zich volgens een rationeel proces zal voltrekken. Dat is niet zo. Het merendeel van onze handelingen verloopt onbewust en op gevoel. Datzelfde geldt voor de besluiten die we nemen en de keuzes die we maken. Slechts een zeer beperkt deel is het gevolg van een zuiver rationele afweging. Dit gegeven wordt in de praktijk van verandertrajecten danig

onderschat. We zijn geneigd te denken dat de onweerlegbaarheid van een idee of een dringende noodzaak op zichzelf voldoende kracht bezit om mensen tot ander gedrag aan te zetten, maar de praktijk bewijst ons ongelijk. Mensen snappen op zich heus wel dat in tijden van crisis de buikriem moet worden aangehaald, maar het is toch buitengewoon moeilijk om dan ook echt de tering naar de nering te zetten en een aantal verworvenheden op te geven. Dat heeft niets te maken met het niet snappen van de noodzaak.

ZELF STOPPEN

Toen Mahatma Gandhi op zekere dag een stad bezocht om daar te spreken, kwamen een moeder en haar zoon naar hem toe. De moeder vroeg aan Gandhi: 'Wilt u alstublieft tegen mijn zoon zeggen dat hij moet stoppen met snoepen, omdat dat slecht voor hem is? Van mij neemt hij het niet aan.' Gandhi antwoordde: 'Ik kom over twee weken weer hier. Vraag het me dan nog een keer.' Toen ze elkaar twee weken later troffen, zei Gandhi tegen de zoon: 'Stop met snoepen, want dat is slecht voor je.' De moeder bedankte hem, maar vroeg hem ook waarom hij dat twee weken geleden niet had kunnen zeggen. Waarop Gandhi antwoordde: 'Ik moest eerst zelf stoppen.'

Op de tweede plaats is het bij verandertrajecten zo dat de ene partij (laten we zeggen het managementteam) bedenkt op welke manier de andere partij (de organisatie, de medewerkers) moet veranderen. In zoverre zit het eigenlijk al verpakt in het woord 'veranderen': het gaat niet over jezelf, het gaat over een ander. Ook hier wordt in de regel enorm onderschat wat ervoor nodig is om een groep mensen duurzaam aan te zetten tot wezenlijk ander gedrag. Dat is ook het mooie aan het verhaal over Gandhi. Hij vindt dat hij pas iets van anderen kan vragen, als hij het eerst zelf aan den lijve heeft ondervonden.

Succes komt niet vanzelf

Ik kom in mijn eigen praktijk regelmatig verandertrajecten tegen die, ondanks een heldere doelstelling en een ogenschijnlijk goede aanpak, vroeg of laat toch vastlopen. Zoals het volgende voorbeeld van een traject binnen een grote gemeente, waar ik als begeleider nauw bij betrokken was.

Continu verbeteren

In een grote gemeente wilde de directie een professionaliseringsslag maken: minder handboeken en verkokering en meer eigen initiatief en samenwerking. Er werd gekozen voor een 'continu verbetercultuur', naar een model van *lean management*. Men zette een aantal organisatieadviseurs in om dit proces te implementeren.

Na een aarzelende start werden er bemoedigende resultaten geboekt. De medewerkers maakten zich de methoden en technieken eigen, kregen meer energie en kwamen met verbetervoorstellen. Sommige afdelingen pakten het nieuwe instrumentarium met verve op, andere afdelingen waren terughoudender. De organisatieadviseurs zorgden maandenlang voor een stevige begeleiding, zodat er voldoende tijd was om vertrouwd te raken met het nieuwe gedachtegoed en de bijbehorende instrumenten. Maar toen ze eenmaal waren vertrokken, zakte alles op de meeste plaatsen toch vrij snel weer weg.

Dit voorbeeld staat niet op zichzelf. De directie had een oprecht en nobel streven om de organisatie innovatiever, flexibeler en (veer)krachtiger te maken. Beter bestand tegen de zich steeds sneller opvolgende ontwikkelingen vanuit de omgeving en beter in staat om in te spelen op de steeds hogere eisen van stakeholders. Onder andere door meer gebruik te maken van de denkkraft van de hele organisatie. De directie had veel moeite gestoken in een goede facilitering en instrumentalisering van de verandering. Bijvoorbeeld:

- Er werd tijd vrijgemaakt om aan ideeën te kunnen werken.
- Er werden methoden en technieken ontwikkeld en beschikbaar gesteld.
- Er kwamen trainingen en opleidingen op het gebied van deze methoden en technieken.
- Er werd een facilitator/katalysator ingezet ter ondersteuning.
- Er werd managementinformatie ontwikkeld en toegankelijk gemaakt.
- Er werden werkprocessen en werkinstructies beschreven, beschikbaar gesteld en onderhouden.
- Er werd voor methodische, procesmatige en veranderkundige begeleiding gezorgd.

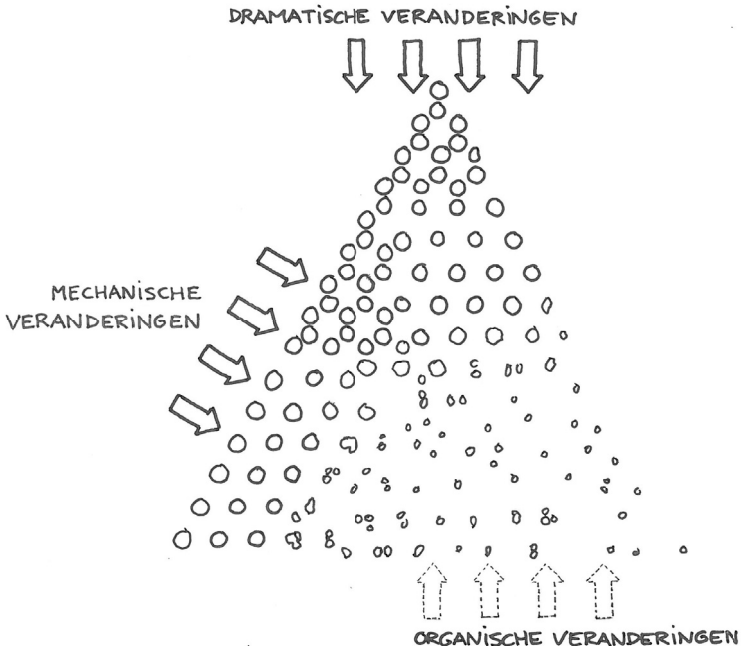
Toch was het resultaat van de verandering uiteindelijk zeer wisselend. Ondanks alle goede bedoelingen en de gedane moeite, pakte de organisatie het niet op. De redenen hiervoor waren divers:

- Het nut en de noodzaak van de verandering waren voor de medewerkers onvoldoende duidelijk. Ze zagen de implementatie van *lean management* als iets wat boven op hun dagelijkse werk kwam en niet als iets wat hun dagelijkse werk zou kunnen vergemakkelijken.
- De directie richtte zich al snel weer op nieuwe horizons en ging er impliciet (en dus te gemakkelijk) van uit dat leidinggevend en medewerkers er wel mee aan de slag zouden gaan.
- De medewerkers konden het aangereikte instrumentarium niet meteen binnen de context van hun dagelijks handelen gebruiken. Hierdoor deden ze onvoldoende ervaring op en zakte de opgedane kennis al snel weer weg.
- Meedoen was vrijblijvend. Leidinggevend en medewerkers die er geen behoefte aan hadden of die niets met het nieuwe gedachtegoed hadden, konden het ongestraft naast zich neerleggen of er een geheel eigen uitleg aan geven.
- De nieuwe methoden en technieken hadden te lijden onder het *not invented here*-syndroom ('We hebben het niet zelf bedacht, dus is het niet goed'). Hierdoor ontstond er geen gevoel van draagvlak en eigenaarschap.
- De waan van de dag drukte de nieuwigheid al snel naar de achtergrond.

Een voorbeeld als dit laat zien dat er kennelijk meer voor nodig is om een beoogde verandering effectief te laten zijn en duurzaam te laten beklijven.

Drie verschillende veranderaanpakken

In de managementliteratuur worden drie niveaus of wijzen van veranderen beschreven. Quy Nguyen Huy en Henry Mintzberg maken een onderscheid tussen dramatische veranderingen, mechanische veranderingen en organische veranderingen (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1 De veranderdriehoek (Huy & Mintzberg, 2003)

Een dramatische verandering is een heftige verandering die ten tijde van een crisis of bij een grote kans wordt geïnitieerd en uitgevoerd op basis van de persoonlijke kracht van de leider. De urgentie is hoog en er is maar weinig tijd. De verandering wordt

daarom top-down ingezet: medewerkers moeten doen wat er van hen wordt gevraagd en hebben verder geen enkele inbreng. Deze aanpak komt in de praktijk weinig voor.

Bij een mechanische verandering wordt een verandering top-down, via een ontwerpbenadering, op basis van een strakke planning gerealiseerd. Medewerkers worden, anders dan bij de dramatische manier van veranderen, bij het ontwerp betrokken. In trajecten die gericht zijn op 'harde' veranderingen (zoals een nieuwe structuur of een nieuw systeem) is dit een zeer effectieve aanpak. Nadeel van deze stijl is echter dat het wel nodig is om er als leider bovenop te blijven zitten. Zodra de hiërarchie wegvalt, zullen medewerkers naar eigen inzicht gaan handelen, en dan kan het weer alle kanten op gaan. Bovendien creëer je met deze stijl van leidinggeven niet dat medewerkers zelf leren nadenken en is het maar zeer de vraag in hoeverre het werk bijdraagt aan zinging van medewerkers.

Organisch veranderen houdt in dat medewerkers de aard en de bedoeling van de verandering internaliseren en doorleven, en vervolgens zelf in staat zijn en gemotiveerd zijn om hun gedrag in de gewenste richting aan te passen. Ze blijven deze richting vasthouden, ook als de baas niet in de buurt is. Pas als dat het geval is, is een verandering volledig en duurzaam geïmplementeerd. Dit gaat uiteraard niet vanzelf. Het vraagt tijd en investering. Veranderingen in cultuur, houding, gedrag, leiderschapsstijl, enzovoort kunnen alleen via deze ontwikkelbenadering slagen.

De ontwikkelbenadering als uitgangspunt

Arend Ardon maakt in zijn boek *Doorbreek de cirkel* een onderscheid tussen veranderen via een invoeringsbenadering (een ontwerpbenadering) en continu veranderen en leren (een ontwikkelbenadering). Tabel 1.1 geeft aan waarin deze twee benaderingen van elkaar verschillen.

| Invoeringsbenadering (ontwerpbenadering) | Continu veranderen en leren (ontwikkelbenadering) |
|---|---|
| Waarover we praten | Wat er echt gebeurt |
| Verandering is tijdelijk en op initiatief van managers | Veranderen en leren gebeurt continu en overall |
| Nadruk op invoeren | Nadruk op leren |
| Verandering: corrigeren van 'fouten' in structuren en systemen | Veranderen en leren: begrijpen hoe we terugkerende problemen en blokkades (zelf) creëren en leren hoe we die kunnen wegnemen |
| Systemen en structuren | Gedrag, (samen)werken, interactie |
| Macroniveau: de stappenplannen en veranderingsstrategieën | Microniveau: de dagelijkse interacties |
| Daar en straks | Hier en nu |
| In het groot uitrollen | In het klein uitzoeken |
| Ingrijpen | Begrijpen |
| 'Zo is het ...' | 'Ik weet het ook niet precies. Laten we het samen proberen ...' |
| Het pad wordt door het management uitgestippeld | Het pad ontstaat door erop te lopen |
| Hoe kunnen we de structuur wijzigen, een ander beoordelingsstelsel invoeren of een nieuwe werkmethode introduceren? | Hoe kunnen we meer energie en creativiteit losmaken, verantwoordelijkheidsgevoel en ondernemerschap stimuleren, de samenwerking verbeteren? |

Tabel 1.1 De ontwerpbenadering versus de ontwikkelbenadering (Ardon, 2011)

Over de ontwerpbenadering is al veel managementliteratuur verschenen. Deze benadering heeft zijn waarde, maar schiet tekort als het gaat om het mobiliseren van veranderenergie bij medewerkers op de langere termijn. In dit boek staat daarom de ontwikkelbenadering centraal. Ik ben op zoek gegaan naar antwoord op vragen als:

- Hoe zou het effect van een verandering duurzaam kunnen zijn?
- Wat is ervoor nodig om medewerkers de doelstellingen, aanpak en keuzes van een verandering niet alleen te laten snappen, maar ook te laten doorleven en omarmen?

Het volgende hoofdstuk laat zien wat er nodig is om deze ontwikkelbenadering succesvol toe te passen, wat de kracht van verbinding is en welke blinde vlekken er mogelijk belemmerend kunnen werken.