

FIETSEN IN MUL ZAND!

Essenties van verandermanagement (2)

Marco de Witte en Jan Jonker

Veranderen voelt vaak als fietsen in mul zand. Zwetend en puffend komt de verandering maar al te vaak tot stilstand, terwijl er hard aan wordt getrokken. De verandering blijft hangen, de veranderdoelen worden niet bereikt of blijken niet geborgd. Juist omdat het zo vaak mislukt zijn veranderkundigen op zoek naar het 'succesrecept'. Wat zijn de slaag- en faalfactoren bij veranderen? Wij geloven niet dat er 'one best way to change' bestaat. Wel is er een aantal ingrediënten bekend.

Dit is het tweede artikel in een serie van drie over verandermanagement. Wij willen in deze drie artikelen een veranderkundige aanpak aanreiken. Een aanpak die wij in de afgelopen tien jaar hebben ontwikkeld en veelvuldig toegepast. In deze tweede bijdrage gaan we in op een aantal veranderkundige dilemma's. In het eerste artikel (zie *Management Executive*, nummer 1) is ons vierballenmodel geïntroduceerd en hebben we laten zien hoe je daarmee kunt werken. In

In dit artikel wordt stilgestaan bij drie veranderkundige dilemma's: (1) deel-geheel, (2) inhoud-betekenis en (3) ratio-emotie. Dilemma's zijn niet op te lossen, maar vormen 'bakens' waartussen je moet laveren tijdens het veranderingsproces. Dit is de tweede van drie bijdragen. De eerste introduceerde een veranderkundig model en het derde gaat in op drie van elkaar te onderscheiden ordes van veranderen. Samen vormen deze drie bijdragen een samenhangende visie op veranderen.

het derde artikel staan we stil bij 1e-, 2e- en 3de-ordeveranderingen. En het laatste artikel gaat in op de ontwikkeling van het begrip waardecreatie in relatie tot strategie.

[Jan: [check laatste regel op inhoud](#)]

Veranderen begint wat ons betreft met het in samenhang beantwoorden van de verschillende kernvragen (WAAROM, WAT, HOE en WIE (Ik/Wij) uit het eerder geïntroduceerde vier-ballenmodel. Simpele vragen die menig verandermanager in de praktijk echter onbeantwoord laat. Maar het beantwoorden van die vragen alleen is niet genoeg. In de veranderpraktijk moet je op elk moment in het veranderproces met drie dilemma's omgaan. Drie dilemma's die voor een groot deel het veranderresultaat bepalen en die je om die reden moet 'managen', of beter, 'regisseren'. De eerste gaat over het dilemma tussen deel en geheel en noemen we 'de separation fallacy'. Het tweede heeft betrekking op het zoeken naar een balans tussen inhoud en betekenis. Bij het uitwerken van dit dilemma bespreken we de bruikbaarheid van een zogenaamd 'constructionistisch' perspectief op

Het hart van de verandering is emotie!

organisaties en organiseren. Ten slotte is er een derde dilemma dat aandacht vraagt voor de rol van emoties in processen van gedragsverandering. De kern van dit dilemma is samen te vatten als ratio en emotie. Wij praten niet over deze dilemma's in termen van het een versus het andere, maar als het balanceren tussen én-én. In het vervolg van dit artikel gaan we dieper op de afzonderlijke dilemma's in.

Deel en geheel: de 'separation fallacy'

Iedere verandermanager herkent de vraag wat wel en niet binnen zijn casus valt. De vraag naar de grenzen van wat we aan de orde stellen. Een lastig vraagstuk, omdat er allerlei argumenten te verzinnen zijn om of het geheel in verandering te brengen dan wel een deel daarvan. Kiezen we voor een

grote scope en pogen we het geheel in beweging te brengen, dan bestaat er geen kans dat onze impact afneemt. De casus valt dan immers buiten onze directe cirkel van invloed. Kiezen we een kleinere scope dan is meer directe beïnvloeding mogelijk, maar hebben we minder impact op de totale organisatieontwikkeling. De vraag naar de 'scope' van het veranderproject of de systeemgrenzen is niet voor niets een beruchte.

De essentie van dit eerste dilemma is dat we in de loop van de tijd organiseren en veranderen hebben gescheiden. We zijn het als aparte disciplines en vraagstukken gaan benaderen. Daarmee komt de inhoud (Waarom en Wat) los te staan van het proces (Hoe en met Wie). Sterker nog: de inhoud gaat de boventoon voeren over het proces. Daardoor wordt veranderen sterk instrumenteel benaderd. Die scheiding herstellen, vraagt om een integrale visie op organiseren en veranderen. Dat is mede de achterliggende gedachte bij onze stelling dat je de vragen uit het vier-ballenmodel samenhangend

moet beantwoorden.

Wij pleiten dus voor een meer integrale visie en benadering. Niet voor niets roepen diverse auteurs (terecht) op de verbrokkelde (wetenschappelijke) inzichten weer te bundelen. Een pleidooi om de 'managerial relevance gap' (Kaats, 2012) te overstijgen door verschillende perspectieven te integreren in overkoepelende raamwerken. Recente wetenschappelijke inzichten en de in het werkveld opgebouwde kennis van de toegepaste sociale en organisatiewetenschappen, kunnen het gebied van organiseren en veranderen nog een stuk vooruit helpen. Op die manier kunnen we met gebundelde inzichten 'reflective practitioners' ondersteunen om hun cases integraler vorm te geven. Dit lijkt voor de veranderkunde een vruchtbare ontwikkeling op te leveren (Kloosterboer, 2011; Burger e.a., 2010). Wetenschappers die hun monodisciplines verlaten en integraal gaan kijken, en praktijkmensen die zich inspannen om hun cases grondig en systematisch te beschrijven aan de hand van geïntegreerde raamwerken.

Deel en geheel: balanceren op de impact van verandering

Zo ontstaat een 'brug tussen theorie en praktijk' waar we enerzijds empirisch onderzoek doen en anderzijds verslaglegging en reflectie op de praktijk vinden. Alleen op die manier komen theorie en praktijk, wetenschappers en veranderaars samen verder en wint het inzicht in wat veranderen werkelijk is aan diepgang en fundament. Zoals alle dilemma's is die van deel en geheel niet op te lossen, maar door met zorg te balanceren tussen theorie en praktijk ontstaat inzicht in de grondslag voor keuzes. Zo ontwikkelen we, meer dan tot op heden, een 'evidence-based' wijze van conceptualiseren en interveniëren.

Inhoud en betekenis: het constructionistisch perspectief

In nogal gedateerd veranderkundig denken gaat men ervan uit dat een goed inhoudelijk veranderidee zich als vanzelf vertaalt in nieuw gedrag. Mensen zien het, horen het en voilà: ze zetten het spontaan om in nieuwe activiteiten, in nieuw gedrag. Dat is een grote misvatting die veelvuldig uitmondt in veel gedoe en stroperigheid in het veranderingsproces. We ervaren dat in veel gevallen als 'fietsen in mul zand'. Dit denken dat nog steeds bij menige (verander)manager aanwezig is, gaat voorbij aan het in onze ogen zo belangrijke constructionistische perspectief. Het implementeren van een goed veranderidee vraagt om het organiseren van een proces van betekenisverlening. Inhoud moet voor de betrokkenen betekenis krijgen. Betekenis krijgen betekent dat een idee een 'vertaling' krijgt, bijvoorbeeld door vragen te stellen als: waarom moeten we veranderen? Wat verandert er voor mij en mijn collega's? Voor mijn werk en hun werk? Wat voel ik voor de verandering? Door over die vragen na te denken, erover in gesprek te gaan, ontstaat in het proces van betekenisverlening waarschijnlijk nieuwe inhoud. Dan vloeien uit de huidige gang van zaken, uit wat goed en minder goed gaat, nieuwe ideeën voort die vervolgens worden opgenomen in denken en in doen. Bestaande inhoud moet betekenis

Constructionisme



krijgen, zeker, maar uit het proces van betekenisverlening ontstaat ook weer (nieuwe) inhoud. Beide zijn dus wederzijds op elkaar betrokken.

De kern in het proces van 'sense making' is dat betekenis wordt verleend en dat je die niet kunt afdwingen. Niet de zender, maar de ontvanger bepaalt de betekenis en daarmee de impact van een boodschap. In dat individuele proces van betekenisverlening wordt met verschillende snelheden de 'vertaling' gemaakt naar een nieuw gedragsrepertoire. Op basis hiervan beweren we dat organisaties veranderen in eenheden van één, individu voor individu. Door in interactie met elkaar betekenis te delen, tegen elkaar aan te schuren, ontstaan gedeelde (denk)beelden (Homan, 2005). Op basis daarvan kunnen mensen hun relaties herijken en herinrichten. Uiteindelijk resulteert dit in nieuwe gedragspatronen.

Ratio en emotie: een paar apart

Emoties staan niet hoog aangeschreven in ons op rationaliteit en efficiëntie gericht organisatiedenken. Ze worden niet zelden beschouwd als irrationele ballast. Recente lite-

ratuur laat echter zien dat dit een achterhaald standpunt is. Kotter – toch wel een 'leading'-changegeeroe – stelt in zijn boek *The heart of Change* (2002) dat analyseren, denken en veranderen minder krachtig is dan de verbinding tussen zien, voelen en veranderen. Zijn visie is: see, feel, change!

We moeten dus én voelen én denken, doorlopend en tegelijkertijd. Dat schuurt heel dicht aan tegen het vorige dilemma, dat het proces van betekenisverlening centraal stelt. Dat die balans tussen ratio en emotie lastig is, valt te begrijpen als we ons verdiepen in het ontstaan en het functioneren van ons brein. De basisstelling van onder andere Vroom in de *Tranen van de krokodil* (1989) is dat onze hersenen bestaan uit een losse federatie van drie systemen (hersenslam, limbisch systeem en neocortex) die elkaar amper begrijpen.

Zouden we in een documentaire de ontwikkeling van onze hersenen verfilmen, dan zou het eerste half uur het ontstaan van de hersenslam en de kleine hersenen laten zien. De volgende twintig minuten gaan over het ontstaan van het limbisch systeem. Ook dat deel van het brein ontwikkelt zich langzaam. Net voor het einde van de documentaire, in de laatste seconden (die gaan over de laatste honderdduizenden jaren), zien we de razendsnelle groei van de neocortex. Als overkokende melk schuimt en kolkt de neocortex over de rand. Evolutionair gezien wel erg snel. Hierdoor ontstonden drie op elkaar aangewezen systemen die moeten samenwerken, maar die te maken hebben met ver-

'In helping people change their behaviour in large-scale change efforts, we found it has a lot less to do with giving them analysis that changes their thinking, that changes their behaviour, than it has to do with showing something that is a truth, that hits their feelings, which in turn changes their behaviour.' (Kotter, 2002)

schillende snelheden en onvoldoende onderlinge afstemming. In onze hersenen is sprake van voortdurende concurrentie tussen de drie systemen.

Het veranderkundig belang van dilemma's 'managen'

Veranderkundigen zijn met een fikse dosis zelfspot te zien als graalridders op zoek naar het antwoord op de vraag 'Why do transformation efforts fail?'. In die queeste ontdekken we steeds meer waarom gedragsveranderingen zo lastig zijn. Omdat uit de comfortzone stappen veel gedoe in relaties oplevert, die emotioneel ongemakkelijk – zeg maar rustig heel onprettig – voelen. De comfortzone heet niets voor niets zo: zij voelt comfortabel. Veranderen leidt tot emotie en tegelijkertijd bepalen emoties hoe de verandering aankomt. Is er sprake van positief affect dan roepen we bij wijze van spreken 'geef mij nu meer plezier!'. Positieve emoties zorgen voor meer actiebereidheid in vormen als samenwerken, meedenken en willen bijdragen. Is er daarentegen sprake van negatief affect dan vluchten we weg voor niet zelden veronderstelde angst en pijn. 'Dat ga ik echt niet doen', 'ga weg met die verandering', zijn dan veelvoorkomende reacties. Vechten of vluchten zijn gedragspatronen die daar sterk aan zijn gekoppeld. Dat doen we omdat we het liefst alles bij het oude houden. We constateren dan dat het veranderen alleen maar gedoe oplevert, en vallen weer snel terug in gedragspatronen die we kennen en die ons passen als een 'oude jas'. Kortom, emoties genereren actiebereidheid; positief dan wel negatief.

Eenzijdig, zwart-wit, provocerend, contra-intuïtief of niet, het geeft wel te denken. Im-

Ratio en Emotie



Organisaties veranderen in eenheden van één, individu voor individu

mers, veel van wat veranderkundigen doen is proberen te analyseren, te doordenken, te ordenen, te begrijpen, te structureren, en is daarmee...rationeel, allemaal babbelbox! Wat als verandermanagement een intentioneel (prescriptief) vak is, maar ons gedrag voor 95% onbewust? Richt de intentionaliteit zich dan op de resterende 5%? Moeten we het daarmee doen? Emotionele reacties voorspellen, van onszelf en die van anderen, is lastig. Vooral omdat wij rationele redeneringen hanteren voor emotionele processen. Het kan niet anders, maar dat is als het ware de verkeerde volgorde! Voor veranderkundigen is dit cruciaal om te beseffen. Om gedragsverandering op gang te brengen zijn (rationele) inhoudelijke ideeën en emotionele betekenisverlening cruciaal. Procesmatig moeten die gelijk opgaan. Het blijft een uitdaging om 'na te denken' over het 'beïnvloeden' van betekenissen. Waarschijnlijk niet alleen vanuit inhoud, maar ook of juist vanuit de emotie. We zijn op zoek naar interventies die passen in een bepaalde situatie die inhoud en betekenis, denken en ge-

voel verbinden. Interventies die 'meer plezier geven', dan wel 'angst vermijden'. Die direct binnenkomen en het emotionele platform raken op een manier die verandering bevordert. Echter, hier stuiten we op een witte plek in de veranderkunde; 'het groot werkvormen'-boek bevat maar weinig van dit soort interventies. Zowel het omgaan met dilemma's als de zoektocht naar passende interventies zijn de veranderkundige opgave voor de komende jaren...

Omgaan met dilemma's: niet kiezen, maar overstijgen!

Aanhangers van de falsificatietheorie hebben het moeilijk als wordt beweerd dat theorieën die het tegenovergestelde beweren tegelijkertijd waar zijn. Die situatie of waarheidsclaim lijkt onverenigbaar, maar het is juist de kunst om niet voor een van de twee te kiezen. Daarmee hef je een dilemma niet op – en de vraag is of dat wel kan?! Strijdige inzichten moet je zien te overstijgen, daardoor worden de verschillende wijzen van denken over veranderen gelijkwaardig.

Het is als leren lopen op twee benen om zo evenwicht te bewaren. Zo proberen wij, bijvoorbeeld met het vierballenmodel (zie ons eerdere artikel hierover), om wetenschappelijke inzichten, in diverse disciplines verstoppt en die tegenstrijdige resultaten lijken op te roepen, te verbinden in een overstijgend conceptueel raamwerk. Alleen op die manier voorkomen we dat dilemma's conflicten worden en door (lichte) irritaties leiden tot stagnatie, gedoe en héél veel misverstanden.

De kunst van het omgaan met dilemma's is ze te zien als verrijkingen en kaderverruimingen. Kadere die uiteindelijk meer keuzevrijheid bieden dan wanneer we ons tot een van de 'eenzijdigheden' bekeren. Lastig? Zeker, maar wel situationeel bepalend. De veranderkundige realiteit is complex, lastig en meervoudig! Ga er maar aan staan.

Literatuur

- Burger, Y. L. de Caluwé en P. Jansen, *Mensen veranderen. Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*, Kluwer, 2010.
- Homan, T., *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*, SDU Uitgevers/Academic Service, 2005.
- Kaats, E. en W. Opheij, *Leren samenwerken tussen organisaties. Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*, Kluwer, 2012.
- Kloosterboer, P., *Expeditie naar waarde. Strategie ontdekken met professionals*, Academic Service, 2011.
- Kotter, J.P., *Het hart van de verandering. De principes van leiderschap bij verandering in de praktijk*, Academic Service, 2002.
- Vroon, P., *Tranen van de krokodil. Over de snelle revolutie van onze hersenen*, Ambo, 1989.
- Witte, M.C. de, J. Jonker en M.J. Vink (red.), *Essenties van Verandermanagement. Laveren tussen dilemma's in de praktijk*, Kluwer, 2012.

Dr. Marco de Witte is partner bij HGRV Managers Adviseurs. Hij werkt al decennia aan veranderkundige vraagstukken. Als geen ander vertaalt hij op een heldere manier wetenschappelijke inzichten uit de strategie- en verandermanagementliteratuur naar waardevolle concepten en praktijken voor managers. Samen met o.a. Jonker redigeerde hij *Essenties van Verandermanagement* (Kluwer, 2012). Zijn kracht ligt in het enthousiast en inspirerend begeleiden van managers en managementteams bij complexe veranderingen. dewitte@hgrv.nl

Prof.dr. Jan Jonker is hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij is o.a. auteur van de 'groene' bestseller *Duurzaam Denken Doen* (Kluwer, 2011) en publiceerde recent *Werken aan de WEconomy* (Kluwer, 2012). Zijn huidige onderzoek richt zich op 'Nieuwe Business Modellen'. Na de start in 2011 (zie het Working Paper NBM: bit.ly/NHdABn) heeft hij nu een internationaal ver-



volg opgezet met een eindconferentie op 28 juni 2013
(zie: www.nieuwebusinessmodellen.info).
j.jonker@fm.ru.nl

