

Veranderen in (een ander) perspectief

CHANGE = BIG BUSINESS!

Wat is veranderen? Een even simpel als trefzeker aanknopingspunt voor een antwoord vinden we in onze taal. De tegenhanger van verandering is stabiliteit of status-quo. Van nature waarderen mensen deze omstandigheid, zeker als het gaat om het bedrijfsmatig nastreven van (productie)doelen. De voorwaardelijke omstandigheden zijn beter realiseerbaar en controleerbaar, geven rust en vertrouwen. Om tal van redenen kan het nodig zijn om deze situatie te verlaten, om haar te veranderen. Dit gaat in de regel gepaard met onvoorspelbaarheid, minder controle en onrust, kortom 'gedoe'. Dit artikel gaat over hoe een aantal Friese amazones, een uitlaatrooster voor honden in Utrecht en een burgemeester van Bogotá kleur geven aan de complexe wereld van gepland veranderen.

Door Michel Versteeg en Dirk Beijneveld

Veranderen en het managen van verandering zijn sexy. Kijk naar diverse profielen van professionals, er staat vrijwel altijd iets genoemd over kennis en vaardigheden op het gebied van verandermanagement of over uitgevoerde rollen in de aard en strekking van *changemaker*. Beschouw de top 50 van best verkochte managementboeken. Ook daarin kun je, in al hun variaties, een inhoudelijke rode draad ontdekken rond verandermanagement. Tijdens sollicitatiegesprekken van jongafgestudeerden worden ambities geformuleerd die tenderen naar verandermanagement. Verandermanagement leeft en is hot!

Een Europees onderzoek naar succesvolle verandertrajecten – *Securing the value of business process change* [ref. 4] – laat zien dat zo'n 85 procent van 380 ondervraagde bedrijven de

afgelopen drie jaar twee of meer veranderingstrajecten is ingegaan. Voor de Nederlandse situatie geldt dat een vijfde van de bedrijven in een periode van drie jaar minstens negen geplande trajecten heeft doorlopen.

Voortdurend worden bedrijven en publieke organisaties gedwongen, onder andere door nieuwe wet- en regelgeving en veranderingen in de marktomstandigheden, hun bedrijfsprocessen, in combinatie met hun bedrijfsvoering aan te passen. Ruim driekwart van de bedrijven spendeert tussen de 1 procent en 6 procent van hun omzet aan veranderingstrajecten. De intensiteit en omvang van organisatieveranderingen zijn groot, de maatschappelijke en economische belangen vanzelfsprekend.

'Verpakte oplossingen' voor succesvol veranderen

Gelet op deze belangen is het dan ook niet verwonderlijk dat het aanbod van concepten, methoden en technieken om derge-

lijke trajecten te ondersteunen tot grote hoogte is gestegen. Het onderwerp Verandermanagement leeft, ontwikkelt zich en zorgt ervoor dat een grote groep mensen geïnteresseerd raakt in de wereld van veranderen. De veelheid en variatie van het aanbod zou je positief kunnen noemen. Dit aanbod wordt zorgvuldig verpakt en gestrikt in kloeke boeken als 'Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige' [ref. 2], in producten- en dienstenportfolio's van adviesbureaus, leertrajecten verandermanagement van opleidingsinstituten of in het lezingencircuit waar bekende Nederlanders uit de wereld van sport, business of televisie hun praktijkervaringen associëren met de verandercontext van de toehoorders. Al deze 'verpakkingen' zijn erop gericht om veranderingen meer beheers- en bestuurbaar te maken en daarmee *gepland* te kunnen veranderen. Minder positief is dat het instrumenteel maken en in routines willen vangen van vernieuwing ertoe leidt dat het begrip *veranderen* aan betekenis inboet. 'Routineus innoveren' kan men gerust een paradox noemen.

Door de bomen het bos ... of toch wel?

Wie probeert iets zinnigs te zeggen over de veelheid aan veranderingssituaties en verandermethodieken ziet binnen de kortste keren door de bomen het bos niet meer. In plaats van op de details – die er in iedere situatie beslist toe doen! – richten wij ons op enkele belangrijke thema's die in onze ogen een universele rol spelen: paradigmashift, creativiteit in organisaties en communicatie in het perspectief van authenticiteit en waarachtigheid. Zij raken het credo: "Je kunt mensen niet veranderen, maar *mensen* kunnen veranderen" [ref. 7].

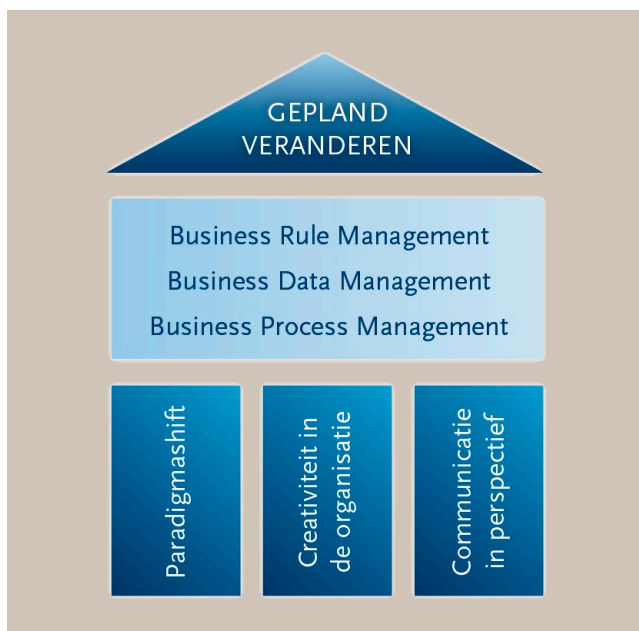
De thema's hebben gemeen dat zij gaan over wat mensen in organisaties doen. Het zijn altijd mensen in organisaties die in het nastreven van doelen beslissingen nemen met gevolgen voor alles wat er op de korte en lange termijn gebeurt [ref. 8]. Deze thema's vormen de krijtlijnen waarbinnen het veranderproces plaatsvindt en waarbinnen dit artikel zich beweegt.

Daarmee wil het een andere zienswijze bieden op veranderen naast de veelheid aan concepten, methoden en instrumenten voor veranderen die in diverse publicaties regelmatig aandacht krijgen.

Genoemde concepten, methoden en instrumenten hebben ontegenzeggelijk hun waarde, maar daarvoor betalen we ook een prijs. Zij bieden richting en structuur – men komt langs gebaande wegen van A naar B – maar tegelijkertijd beperken zij het denken en handelen ten aanzien van vraagstukken in situaties die om iets anders vragen, buiten de bekende kaders.

Paradigmashift

"Ik wist niet dat (je) het ook anders kon (zien)..." geeft kernachtig weer waar het bij een paradigma en bij een verandering van paradigma – de paradigmashift – om draait. Een voorbeeld ter verduidelijking. Als kind ken je absolute wereldbeelden. De kracht van bijbehorende set overtuigingen herkent iedereen als hij terugdenkt aan Sinterklaas in de eigen jeugd. Feiten en waarnemingen werden verklaard of 'kloppend



Afbeelding 1: Gepland veranderen.

gemaakt' vanuit de (heilige) overtuiging dat Sinterklaas bestond. Ook in het volwassen leven en in het werk spelen deze eigen sets van overtuigingen een sturende rol in het denken en handelen van mensen in organisaties.

Amazones van Marrum.

Een mooi staaltje van een toegepaste paradigmashift is een gebeurtenis kort aangeduid met 'De paarden van Marrum'. Een kudde van ruim 100 paarden komt na een storm vast te zitten op een klein stukje buitendijks gebied langs de Friese kust. Terwijl het water stijgt, vluchten de paarden naar een hoger gelegen stukje land dat net boven het omringende water uitsteekt. Terwijl zij daar staan en geen kant meer op kunnen, gaan diverse omliggende gemeenten met de eigenaar en met elkaar in overleg. Er wordt contact gezocht met de provincie, de provincie zoekt contact met het Rijk, de brandweer wordt ingeschakeld en zelfs het leger rukt aan met pontons. Alle besluitvormingsprocessen worden doorlopen, draaiboeken gehanteerd, lijnen van verantwoordelijkheid gevolgd, maar een doorbraak treedt pas op als een aantal jonge amazones het drama op de televisie ziet en besluit te interveniëren. Zij kennen de taal van de paarden en denken: "Als wij nu de aandacht weten te trekken en het vertrouwen kunnen wekken van de leider van de kudde, dan zullen zij naar ons toekomen". Deze lucide gedachte is dé aanzet tot de bevrijding van de paarden. De amazones, gezeten op paarden, manoeuvreren voorzichtig door het water richting de kudde. Als ze tot op zo'n twintig meter genaderd zijn, komt een merrie – de leider van de kudde – voorzichtig in beweging. Zij volgt de amazones richting vaste grond met de rest van de kudde achter haar aan. Het waargebeurde verhaal van deze reddingsactie was in het najaar van 2006 wereldnieuws.



Afbeelding 2: Het veranderperspectief.

Elimineren van vanzelfsprekendheden.

Voorbeelden als deze maken duidelijk dat wij mensen *allemaal* kijken, denken, waarderen en oordelen volgens bepaalde (innerlijke) regels die geleerd zijn als de manier om dingen te doen. Zij maken (ongemerkt) deel uit van onze gewoonten, waarmee we succesvol waren en zijn in ons leven. Het levert voordelen op en het is ons vertrouwd. Alle formele instanties in bovenstaand voorbeeld handelden op grond hiervan. Een paradigmashift betekent het loslaten van het bekende en vanzelfsprekende, het maken van de overstap naar een andere set regels, uiteindelijk leidend tot nieuwe gewoontes. Die verandering kan plaatsvinden doordat iemand de regels 'in *frage stellt*', iemand die buiten het 'gewoontegebied' kijkt en – meestal tegen de stroom in – ontdekt en vormgeeft aan hoe het anders zou kunnen [ref. 5]. De amazones die de door het water ingesloten paarden wegvoerden, handelden vanuit een ander denkpatroon en andere principes (biologische; kudgedrag). Hun succesvolle interventie ontstond vanuit een ander paradigma.

Creativiteit in de organisatie

"In een maatschappij met knelpunten, Gordiaanse knopen, openstaande kansen en markt-niches, heeft elke normale burger de plicht om zijn talenten volop te benutten. Ook zijn/haar fantasie of verbeeldingsvermogen. In de mate waarin we dat veronachtzamen, zijn we medeverantwoordelijk voor het leed van de mensheid, althans voor één zesde miljardste." Dit

zijn de openingzinnen uit het testamentair essay van emeritus hoogleraar Toegepaste economische wetenschappen Roger de Bruyn [ref. 1]. Bij creatief denken gaat het volgens hem om het bewust, stelselmatig en provocatief zoeken naar alternatieven en naar alternatieve visies op een probleem of op een onderdeel van het probleem.

Hondenbezitters, burgerparticipatie en criminaliteit.

Een illustratie van creatief denken, herkennen wij in het volgende krantenbericht. Onder het kopje 'burgerparticipatie' worden hondenbezitters in het artikel de oren en ogen van de politie genoemd. Een agent van de politie in Utrecht bemiddelde bij hondenpoepoverlast bij een grote flat. In de gesprekken met de hondenbezitters werd het de agent duidelijk dat iedereen van elkaar wist wie wanneer zijn hond uitliet. Toen er later enige diefstallen plaatsvonden in de flat werden de hondenbezitters gemobiliseerd. In plaats van dat zij op elkaar en op de overlast van hun honden gericht waren, werd hen gevraagd om een uitlaatrooster op te stellen zodat er verspreid over de dag altijd wel iemand rondliep om de hond uit te laten en op deze wijze opvallende gebeurtenissen kon melden aan de politie. Deze roosteraanpak heeft de politie geholpen de criminaliteit rond de flat terug te dringen [ref. 6]. Wat bleek vooraf te zijn gegaan? De korpsleiding van de politie had de eigen mensen verzocht hun creativiteit aan te wenden bij de vraag hoe criminaliteit kon worden aangepakt door burgerparticipatie te stimuleren. De

bewuste agent bracht het (op creatieve wijze) in de praktijk. Deze kerngedachte trekken wij door naar het veranderen van organisaties. Creatief denken doet een appèl op de bestaande collectieve kennis van medewerkers in de organisatie, het ruimte geven en stimuleren van associaties en invallen in een aanmoedigende omgeving. Het vergt, anders gezegd, sponsoring van creativiteit in de organisatie, zoals de leiding van het politiekorps in bovengenoemd voorbeeld deed.

Communicatie in perspectief

Aan communicatie willen wij twee woorden koppelen ter verdieping, geïnspireerd door de aandacht die Anne van der Meiden, emeritus hoogleraar Massacommunicatie erop vestigt: authenticiteit en geloofwaardigheid. Hij definieert communicatie als volgt: *“Het begrip communicatie bevat de persoonsvormen U en Ik. Communicatie betekent tweezijdigheid, dialoog. Daarbinnen gaat het om ‘verstaan’, ‘begrijpen’ en ‘uitwisselen’ op alle niveaus: fysiek, emotioneel, mentaal en spiritueel”*. Van der Meiden zinspeelt hiermee op het belang van waarachtigheid in communicatie, waarbij inhoud en integriteit hand in hand gaan.

Burgemeester van Bogotá.

Tussen 1995 en 2003 was Antanas Mockus twee termijnen burgemeester van Bogotá – hoofdstad van Colombia en in die tijd een stad met veel geweld. Mockus streefde een respectvolle samenleving na en richtte zich op het doorbreken van de spiraal van geweld [ref. 3]. In zijn veranderaanpak zien we de drie thema's uit ons artikel terug.

Die andere aanpak was onder andere de nadruk leggen op het op een positieve manier stimuleren van moreel gedrag in plaats van op repressie: “politiek is opvoeden, geen oorlog voeren”. Om dit te bereiken, nam Mockus onorthodoxe maatregelen. Om de enorme verkeerschaos in de stad te bestrijden, richtte hij zijn vizier op de macho. Boetes hadden weinig zin, de verkeerspolitie was door en door corrupt. Maar, redeneerde hij, de macho vindt niets erger dan belachelijk gemaakt te worden. Hij nam 450 mimespelers aan die overal op straat op speelse wijze verkeersovertreders belachelijk maakten. Hij liet stoepen aanleggen en sterren schilderen op alle plaatsen waar voetgangers waren omgekomen bij een verkeersongeval. Bij zijn pogingen om gedrag en gewoontes te veranderen, aarzelde Mockus ook niet om zichzelf in de strijd te gooien. Hij liet zich onder de douche filmen voor een commercial die mensen moest aanzetten tot het besparen van water (hij draaide netjes de kraan uit terwijl hij zich inzepte) en ging verkleed als ‘Supercitizen’, een soort Batman, de straat op om gewenst gedrag te promoten.

Onder Mockus' burgemeesterschap daalde het aantal verkeersdoden van 25 op de 100.000 inwoners per jaar naar acht, het aantal moorden in de stad daalde met bijna 75 procent.

Authenticiteit en geloofwaardigheid.

Authenticiteit in de communicatie doelt op het op eigen

sterkte kunnen verwoorden en handelen. Iemand met authentiek gedrag is congruent op alle niveaus. Hoe je fysiek staat, klopt met hoe jij je voelt, wat je denkt en wie je in essentie bent. Vergelijk de manager of politicus die iets zegt, maar toch uitstraalt dat hij twijfelt, of in werkelijkheid iets anders belangrijk vindt. Bewust of onbewust merken we dat. Het klopt niet in de communicatie, de overtuiging ontbreekt. Kortom, authenticiteit in je communicatie voedt je geloofwaardigheid bij de ander. Naast authenticiteit versterkt het opbouwen van je persoonlijke profiel door de tijd heen je geloofwaardigheid. Daarvoor moet je over een langere tijd een consistent zichtbaar beeld van jezelf neerzetten. Mensen moeten weten van je bestaan en weten wat jij voor ze kunt betekenen. Het is menselijkerwijs gesproken beslissend voor de vraag of onze hoodschap overkomt.

Tot slot

Met dit artikel over enkele universele veranderthema's willen wij het levendige discours over veranderen in organisaties voeden. Dat doen wij door aan het rijke palet van bestaande concepten, methoden en leertrajecten een ander perspectief toe te voegen. We mengen ons daarbij niet in de discussie betreffende randvoorwaarden en best practices voor vermeerderd succesvol veranderen. Het doel was vooral om u als lezer op een andere manier naar de complexe wereld van veranderen te laten kijken en de openingen die dit biedt om vervolgens gepland te veranderen.

Literatuur

- [1]. Roger de Bruyn (2004), 'Creatief denken, spirituele levenshouding en plicht tot inbreng van al je talenten, ook van je verbeeldingskracht. Testamentair essay' – Antwerpen, Creatief Atelier Windekind.
- [2]. Léon de Caluwé en Hans Vermaak (2007), 'Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige' – Deventer, Kluwer.
- [3]. Sander Donkers (2010), 'Soms ben ik iets té hoopvol', Interview met Antanas Mockus – In: VN, 11 december.
- [4]. Economist Intelligence Unit (2010), 'Securing the value of business process change, Survey over de impact van Business Process Change in opdracht van LBC – London, The Economist & Logica.
- [5]. Elske Heeren en Michel Versteeg (2006), 'Implementeren van procesgericht denken, werken en sturen' – In: Business Process Magazine, jrg. 12, nr. 7, november.
- [6]. Michiel de Hoog (2007), 'Accent Burgerparticipatie, Hondenbezitters worden oren en ogen van politie' – In: De Volkskrant, 22 februari.
- [7]. Joop Swieringa en Jacqueline Jansen (2005), 'Gedoe komt er toch' – Schiedam, Scriptum.
- [8]. Michel Versteeg en Dirk Beijneveld (2009), 'Een reflectie op sturen op processen' – In: O&i Impact, 11e jaargang, december.

Michel Versteeg en Dirk Beijneveld zijn beiden werkzaam bij adviesbureau O&i, gespecialiseerd in Business Agility.