

VAT OP VERANDERING

*Waar kunnen
organisatieveranderaars
houvast vinden als elke
situatie anders is?*

Annemarie Mars

© 2015, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

NUR 801

Folio: 9789023253594

E-book: 9789023253600

Grafische verzorging: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp, Zwolle

Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp, Zwolle

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Assen

Foto omslag achterzijde: Cees Rutten jr.

Beste veranderaar,

De ruim twintig jaar die ik als veranderaar heb mogen doorbrengen, hebben me één rotsvaste overtuiging opgeleverd: elke verandering is anders. Zelfs veranderingen in gelijksoortige organisaties met hetzelfde doel zullen in dynamiek hemelsbreed van elkaar verschillen. Veranderen is immers mensenwerk.

Elke verandering *is* niet alleen anders, elke verandering *wordt* ook anders naarmate de tijd verstrijkt. Panelen schuiven voortdurend. Plannen en visies kunnen al weer verouderd zijn zodra de inkt droog is.

Als je als veranderaar in zo'n gevarieerde en veranderlijke werkelijkheid opereert, bieden stellingen, methoden en stappenplannen die je ongeacht de situatie vertellen wat je moet doen weinig houvast. Wat in de ene situatie werkt, brengt in de andere juist schade toe. Wat je nu plant om over drie maanden te doen, is waarschijnlijk niet wat er dan nodig is. Je hebt als veranderaar houvast nodig dat recht doet aan de complexe werkelijkheid, maar dat deze werkelijkheid niet nog complexer maakt dan hij zelf al is.

Naar dat houvast ben ik onafgebroken op zoek. Mijn zoektocht leidde al tot twee boeken: *Hoe krijg je ze mee, vijf krachten om een verandering te laten slagen* in 2006 en *Jongleren met loyaliteiten, het veelzijdige krachtenveld van de middenmanager* in 2010. In 2011 ben ik een online @rtikelenreeks gestart. Tien keer per jaar selecteer ik een vraagstuk uit mijn eigen werkpraktijk dat mijn reflectie aanwakkert en ga ik op zoek naar een antwoord, dat ik deel met veranderaars die zich op de reeks kunnen abonneren.

Nu de eerste dertig @rtikelen verschenen zijn, is het tijd om de balans op te maken. Met de @rtikelen als bouwstenen heb ik mijn zienswijze op leiderschap in gevarieerde en veranderlijke verandering op een rijtje gezet, om haar te delen met veranderaars die net als ik met beide benen in de praktijk staan.

Daarmee is mijn zoektocht niet afgerond en dat is ook allerminst de bedoeling...

Veel leesplezier!

Annemarie Mars

Inhoudsopgave

LEESWIJZER	8
DEEL 1: HOUVAST IN ZES SCHIJNWERPERS	11
1. Richting <i>Waarom veranderen?</i>	15
2. Ruimte <i>Wat is aan de ander?</i>	22
3. Reacties <i>Hoe zit de ander erin?</i>	31
4. Relatie <i>Hoe verhoud ik mij tot de ander?</i>	39
5. Regie <i>Wat is de volgende stap?</i>	43
6. Reflectie <i>Wat zegt deze verandering over mij?</i>	49
DEEL 2: PRANGENDE VRAGEN OVER VERANDERING	57
1. Hoe krijg je de lijnmanager mee?	58
2. Hoe vang je reacties op verandering op?	61
3. Hoe verdeel je de aandacht in een veelzijdig krachtenveld?	64
4. Wanneer is ongevraagd adviseren geoorloofd?	67
5. Hoe regisseer je een veranderbijeenkomst?	70
6. Wat is de gebruiksaanwijzing voor de alfamanager?	73
7. Hoe verander je cultuur?	76
8. Moeten managers een voorbeeld nemen aan topsportcoaches?	80
9. Hoe beoordeel je of een verandering op de goede weg is?	82
10. Zijn professionals allergisch voor 'moeten'?	86
11. Kan een adviseur tegelijkertijd expert en procesbegeleider zijn?	89

12. Hoe verdien je vertrouwen?	92
13. Wanneer is organisch veranderen niet zinvol?	95
14. Hoe begeleid je een veranderbijeenkomst als iedereen er anders in zit?	99
15. Kan een verandering slagen zonder urgentie?	102
16. Hoe maak je een veranderplan?	105
17. Op welke manieren kun je ruimte geven in een verandering?	109
18. Hoe draag je een verandering uit waar je niet achter staat?	113
19. Hoe verhoog je de veranderbereidheid van medewerkers?	116
20. Hoe doorbreek je wij-zij-denken?	119
21. Waarom dijen organisatieveranderingen uit?	122
22. Wanneer werkt bottom-up veranderen?	125
23. Hoe voorkom je dat urgentie meer kapot maakt dan je lief is?	128
24. Wat is er mis met boze bordjes?	132
25. Wat doen Kwartiermakers, Regiegroepen, Taskforces en Verandermanagers?	138
26. Wanneer moeten veranderaars kunnen loslaten?	141
27. Is het ontkenning of weerstand?	145
28. Hoe kun je een verandering aantrekkelijk maken?	148
29. Hoe borg je een verandering?	152
30. Hoelang mag weerstand duren?	154
31. Wat zijn de basisbestanddelen van een solide veranderverhaal?	157
32. Wanneer is een verandering gediend met een projectorganisatie?	160
33. Ben je deel van het probleem of van de oplossing?	163
Geraadpleegde literatuur	166
Dankwoord	170
Index	172
Over de auteur	175
Noten	176

Leeswijzer

Dit boek gaat over (organisatie)verandering. Daartoe reken ik alles waar veranderaars ook op doelen als ze het woord verandering gebruiken. Of de termen vernieuwing, verbetering, beweging, groei- of leerproces, transformatie, ontwikkeling, versterking, implementatie, herpositionering, reorganisatie, hervorming, project, transitie, programma, aanpassing, optimalisatie, herijking, herziening, omslag, fusie, uitrol of herinrichting. Al dan niet in een Engelse variant en/of met een voorvoegsel zoals cultuur-, systeem-, besturing-, proces-, leiderschap-, structuur-, team- of strategie-. Al deze woorden hebben met elkaar gemeen dat er een verandering wordt beoogd in de manier waarop mensen in en om de organisatie (met elkaar) werken.

De veranderaar en de ander

Dit boek is geschreven voor iedereen die zich herkent in de rol van (organisatie)-**veranderaar**: iedereen die in een organisatie een verandering tot stand wil brengen of wil terugdraaien. Alleen of met andere veranderaars. Als permanente deelnemer of als kortstondige voorbijganger. In een formele of informele rol. Gevraagd of ongevraagd. Beginnend of ervaren.

Waar de veranderaar is, is ook een **ander** aan te wijzen die in zijn werk door de verandering wordt geraakt. De verandering zal pas tot leven komen als die in het gedrag van de ander merkbaar is. We zouden hem ook 'de doelgroep' van de verandering kunnen noemen, degene die de veranderaar mee zal moeten krijgen om de verandering te laten slagen. Soms gaat het om één persoon, meestal zijn het meerdere personen. Ik gebruik het woord 'ander' stelselmatig in het enkelvoud om de essentie van verandering maximaal te benaderen: in het contact tussen de veranderaar en de ander (en dat kunnen ook duizenden 'anderen' zijn), komt organisatieverandering tot stand.

De ander kan uiteraard een rol als veranderaar innemen en de veranderaar zal zelf ook object zijn van verandering. Er zijn vele coproducties denkbaar en de rollen kunnen elk moment omdraaien. Bij *persoonlijke verandering* vallen de ander en de veranderaar zelfs in één persoon samen. Ook de veranderaar die alleen zichzelf wil bewegen, zal toch met 'anderen' te maken krijgen die door zijn voornemen worden geraakt en die hem kunnen helpen of hinderen op zijn pad.

Dit boek is geschreven vanuit het perspectief van de veranderaar; de ander bezien we door zijn ogen. Ik richt me op wat de veranderaar in interactie met die ander kan *doen* om de ander te bereiken, benaderen en beïnvloeden. Terwijl de veranderaar werkt in

een context die elke dag opnieuw vorm krijgt door krachten die ook – en vooral – *buiten* zijn beïnvloedingssfeer liggen: wat de ander wil en doet, wat andere veranderaars boven, onder en naast hem willen en doen, en de invloed van incidenten, politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, toeval en natuurkrachten.

Waar 'hij' of 'hem' staat kan uiteraard ook 'zij' of 'haar' worden gelezen.

De opbouw van dit boek

Dit boek bestaat uit twee delen. In deel 1 presenteer ik mijn zienswijze op leiderschap in gevarieerde en veranderlijke verandering. Het bestaat uit zes schijnwerpers: Richting, Ruimte, Reacties, Relatie, Regie en Reflectie. Elke schijnwerper wordt afgerond met een verwijzing naar de meest toepasselijke @artikelen.

Deel 2 bevat de 30 @artikelen die vanaf mei 2011 tot en met april 2014 zijn verschenen, aangevuld met drie bonus@artikelen.

VAT OP VERANDERING

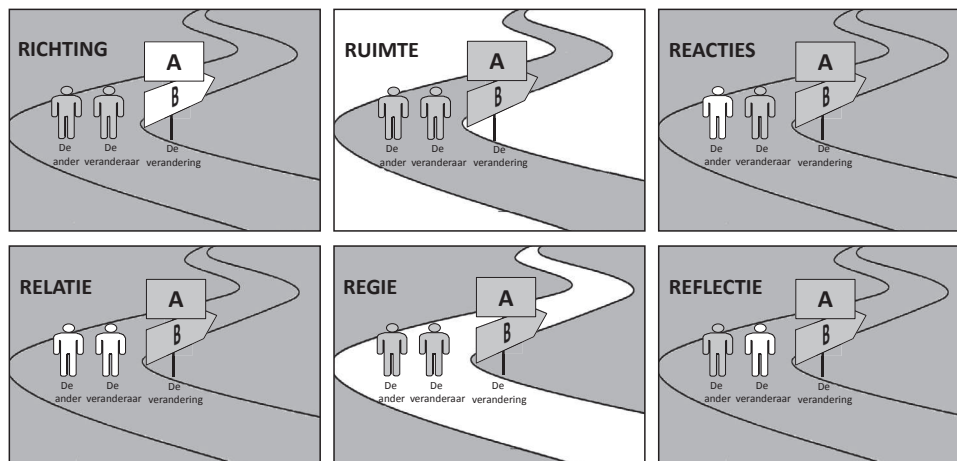


deel 1: **HOUVAST IN ZES SCHIJN- WERPERS**

Waar kan de veranderaar houvast vinden als elke situatie anders is? De @rtikelenreeks die in deel 2 van dit boek is opgenomen, laat mijn eigen zoektocht zien naar de antwoorden op die vraag.

Zoeken naar houvast

De @rtikelen bevatten een gevarieerde verzameling van inzichten. Inzichten over manieren waarop de veranderaar kan kijken, over zijn handelingsrepertoire en de situationele afweging daarbinnen, over valkuilen en belemmerende overtuigingen en over dilemma's en paradoxen die inherent zijn aan verandering. Bij het bestuderen van de @rtikelen onderscheidde ik zes clusters van inzichten die elk één specifiek aspect van verandering belichten: Richting, Ruimte, Reacties, Relatie, Regie en Reflectie (afbeelding 1). Die noem ik 'schijnwerpers'. Deze vormen de zes hoofdstukken van deel 1.



Afbeelding 1. Zes schijnwerpers

Bij elke schijnwerper openbaarde zich één kernvraag voor de veranderaar (tabel 1).

Schijnwerper	Schijnt op...	Kernvraag
Richting	'A' en 'B' (zoals in 'van A naar B')	Waarom veranderen?
Ruimte	De inbreng van de ander	Wat is aan de ander?
Reacties	Het proces dat de ander doormaakt	Hoe zit de ander erin?
Relatie	De binding tussen de veranderaar en de ander	Hoe verhoud ik mij tot de ander?
Regie	De route	Wat is de volgende stap?
Reflectie	De veranderaar	Wat zegt deze verandering over mij?

Tabel 1. Zes schijnwerpers met elk hun eigen belichting en één centrale vraag

Deze zes kernvragen kan de veranderaar stellen om in elke situatie te bepalen wat wijsheid is. Hij kan ze aan zichzelf stellen of inbrengen in een gesprek met anderen. Het eerste houvast van de veranderaar ligt dus in het stellen van *vragen*, niet in *antwoorden* die in elke situatie succes beloven (zoals 'je moet een plan hebben', 'je moet mensen motiveren', 'je moet het gesprek aangaan', 'er moet vertrouwen zijn', 'je moet mensen betrekken', 'je mag mensen niets opleggen'). Elke situatie kent haar eigen antwoord dat duidelijk maakt wat de veranderaar kan doen of moet laten om de slagingskans van de verandering te vergroten. Om het best passende antwoord te kunnen vinden, staan de veranderaar meerdere handreikingen ter beschikking. Die worden in de komende zes hoofdstukken duidelijk.

Het gebruiken van de schijnwerpers

De metafoer van de schijnwerper stelt de veranderaar in staat om een object van een mentale afstand te bekijken. Zoals een arts met verschillende stralingsbronnen een menselijk lichaam kan diagnosticeren zonder te hoeven snijden.

De schijnwerpers zijn niet aan een tijdstip of fasering gebonden. Een veranderaar kan ze op elk moment aanzetten. Bijvoorbeeld als hij tegen een vraag aanloopt, ergens buikpijn over heeft of als zijn intuïtie hem zegt dat er iets aan de hand is. De schijnwerpers zijn ook waardevol als de indruk bestaat dat het goed gaat. Ook successen verdienen het immers om gevierd te worden en het is belangrijk te snappen waar het succes vandaan komt. De schijnwerpers kunnen op die momenten ook aan het licht brengen dat er iets is wat de blik van de veranderaar vertroebelt. In dit boek zullen meerdere van die blik vertroebelende mechanismen de revue passeren.

Hoe meer schijnwerpers de veranderaar gebruikt, hoe completer zijn beeld zal zijn. 'Gedoe' in veranderende organisaties is bijvoorbeeld nogal eens terug te voeren op een keten van oorzaken. Deze oorzaken komen elk door een andere schijnwerper aan het licht. Door meerdere lichtbronnen te gebruiken, is de kans het grootst dat de veranderaar de belangrijkste en diepste oorzaken blootlegt.

Met welke schijnwerper kan de veranderaar beginnen? Er zijn signalen die erop wijzen dat de verandering bij een bepaalde schijnwerper gebaat is (tabel 2, linkerkolom). Daar-tegenover staan signalen dat de verandering op dat gebied juist al op de goede weg is (tabel 2, rechterkolom).

Schijnwerper	Signalen die erop kunnen wijzen dat deze schijnwerper als eerste nodig is	Signalen die erop kunnen wijzen dat de verandering op de goede weg is
Richting	Terugkerende (abstracte) discussies, frictieloze gesprekken, berijden van stokpaarden	Gevoel voor richting
Ruimte	<i>Not invented here</i> -syndroom	Gevoel van betrokkenheid
Reacties	Gelatenheid, verzet, onzekerheid, vragen	Gevoel van verbinding met de verandering
Relatie	Kou, afstand, verwijt, conflict	Gevoel van vertrouwen
Regie	Impasses, onduidelijkheid over 'hoe nu verder' en 'wie doet wat'	Gevoel van progressie

Reflectie	Meer van hetzelfde werkt niet, steeds dezelfde knelpunten keren terug. Veranderaar zit in de <i>comfort zone</i> of in weerstand	Gevoel van lotsverbondenheid (de ander en de veranderaar beiden als object van verandering)
-----------	--	---

Tabel 2. Aanwijzingen voor de afweging welke schijnwerper het eerst aan te zetten

De veranderaar die twijfelt waar hij moet beginnen, maakt een veilige keuze door eerst de schijnwerper *Richting* aan te zetten, want een gebrek aan richting staat aan de wieg van veel veranderingen.