

‘Er is te weinig durf. Iedereen is bang om afgerekend te worden. We veroorzaken het zelf. (...) Het gaat erom de verschillen actief op te zoeken, deze bewust te waarderen en ze vervolgens bij elkaar te brengen. Juist dan ontstaat er ruimte voor verandering.’

**Hoogleraar en sportbestuurder
prof. dr. Paul Verweel**

Durf jij het verschil te maken? Na het lezen van dit vlot geschreven boek ben je geïnspireerd om iedere dag zelf het verschil te maken. Merlijn Ballieux en Guido van de Wiel geven blijk van een zeer rijke praktijkervaring. Deze ervaring hebben ze vertaald in een realistische veranderaanpak. Vanuit de mens, de menselijke maat en de essentie wordt aandacht besteed aan principes en elementen die werken in de bovenstroom en onderstroom van organisaties. Het resultaat is een feestje om te lezen en goed te gebruiken in mijn dagelijkse praktijk.

Marieke Bonhof, lid directie Vitens

Gedurende mijn loopbaan heb ik gezien hoe frontlijnprofessionals in de jeugdbescherming worstelen om daadwerkelijk maatschappelijk verschil te maken. Het boek van Merlijn en Guido helpt om de kracht van frontlijnprofessionals te ontketenen. Het is van grote waarde om te lezen hoe de auteurs ingaan op veranderkundige alternatieven die niet beginnen bij een dogmatische methodiek of bij een collectieve uitrolstrategie, maar bij de ware praktijkdilemma's in het onderwijs, in de zorg of in (semi-)private instellingen. De veranderkundige lessen in *Durf het verschil te maken* zijn stuk voor stuk cruciaal, willen we realistischer en beter leren omgaan met belangrijke, ongetemde maatschappelijke vraagstukken.

Erik Gerritsen, secretaris-generaal bij het ministerie van VWS en voormalig bestuursvoorzitter van Jeugdbescherming Regio Amsterdam

Het vakgebied van de antropologie vindt steeds vaker zijn weg in de verandkunde. Antropologen onderzoeken hoe mensen samen culturen vormen en hoe culturen vervolgens weer mensen vormen. Merlijn en Guido geven in dit boek veel waardevolle handvatten om in dit cultuurvormende proces in te grijpen. Daarmee laten ze zien hoe je de kans vergroot dat verandering ook daadwerkelijk plaatsvindt. Met verschillende micro-interventies moedigen zij mensen aan om te zeggen wat gezegd moet worden. Dat is belangrijk, want culturen ontstaan in interactie en besluitvorming. Veranderen doe je samen, niet met grote top-down-tsunamiprojecten. En, zoals Guido en Merlijn laten zien, vele micro-interventies zorgen samen voor een megaverandering.

Jitske Kramer, Corporate Antropoloog, oprichter HumanDimensions. Auteur van onder andere *Deep Democracy* en coauteur van *De Corporate Tribe* en *Building Tribes*

Twee van mijn uitgangspunten bij het ontwikkelen van leiders zijn dat zij ten eerste zelf congruent moeten zijn in hun doen en laten en ten tweede anderen kunnen helpen om ook congruent te worden. Merlijn en Guido introduceren in hun boek het begrip 'dubbele sturing'. Ze laten zien hoe leiders vaak heel andere dingen zeggen dan waar ze dagelijks op sturen en wat dit betekent voor het veranderen in organisaties. Daarmee leggen ze de vinger op de zere plek. Een aanrader voor zowel aankomende als doorgewinterde veranderaars en leidinggevend!

Remco Claassen, leiderschapsexpert, keynote spreker en auteur van *IK, WIJ* en *Verbaal meesterschap*

Mensen zijn het belangrijkste in een organisatie. Ontwikkeling van een organisatie start dan ook daar: bij het gedrag van mensen. En dat is tegelijk de uitdaging in organisatieontwikkeling: verandering van gedrag gaat één voor één. Juist daarom is het zo belangrijk om op alle niveaus tegelijk te bewegen (allesomvattend of vierdimensionaal veranderen), zoals Merlijn en Guido in hun boek zo mooi illustreren. Het gevolg van deze aanpak is dat overal in de organisatie en op verschillende manieren de ontwikkeling zichtbaar wordt in het dagelijkse werk. Het gaat erom dat veranderaars buiten én binnen organisaties in staat zijn om juist die beweging in gang te zetten en mensen te inspireren daarbij eigen verantwoordelijkheid te nemen. *Durf het verschil te maken* is een mooi boek dat laat zien hoe verandering echt werkt.

Maarten Schurink, secretaris-generaal bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Hét (veranderkundige) vraagstuk van deze tijd gaat over het toevoegen van waarde. Wat is de essentie of 'bedoeling'? En wat komt daar daadwerkelijk van terecht? Dit vraagstuk vereist anders denken, maar zeker ook anders doen. Dat laatste valt niet altijd mee en er is nog weinig houvast te vinden. Maar nu is er dit boek. Merlijn en Guido delen daarin hun eigen repertoire. Ze laten zien wat de valkuilen zijn in gedrag of aanpak, waaraan een realistische benadering voldoet en wat echt veranderen vraagt van jezelf als veranderaar. Realistisch veranderen is volgens Merlijn en Guido een contactsport die vraagt om leiding, sturing en visie. Ze benadrukken het belang van het vrijmaken van energie bij de mensen die de goede dingen doen. En ze beschrijven dit alles op een manier waardoor je er morgen meteen mee aan de slag kunt. Knap gedaan!

Eva Kwakman, landelijk officier van justitie Huiselijk Geweld en Zeden bij het Openbaar Ministerie

Verandering begint volgens Merlijn en Guido als je ziet waar het al gebeurt. Ze maken duidelijk hoe de meeste veranderpogingen verandering juist tegengaan; dat verandering niet plaatsvindt door ons, maar aan ons. Hun veranderaanpak is dan ook 'van A richting B, via de principes van B': niet door vanuit het nu naar de toekomst te bewegen, maar door de toekomst naar het nu te halen. En dat werkt verfrissend.

Sturing op verandering begint met echte aandacht: voor de echte mens, de echte context, de echte verschillen, vanuit echte nabijheid. Dit heerlijke boek is een vurig plooidooi om bij gewenste verandering uit de analyse te gaan en in het contact, uit de planning en in de ontmoeting, uit het hoofd en in de klei. En bovenal de boodschap om daarbij mensen niet te zien als middel, maar als bron.

Steffan Seykens, facilitator bij cultuur- en gedragsverandering, oprichter van Intention Academy. Auteur van onder andere *Cirkel van verandering en Leerling in leiderschap*

Eindelijk weer eens een managementboek dat lekker leest en de spijker op de kop slaat. Wat ik maar al te vaak tegenkom bij grote organisaties, is dat procedures en vaste processen leidend zijn. Als medewerker word je vooral beloond als je je hieraan houdt. Fouten maken wordt afgestraft. Juist organisaties waar je mag experimenteren om processen te verbeteren of te innoveren hebben de toekomst. Daar ben ik van overtuigd.

Te vaak zie ik managers in grote organisaties die niet eens de tijd nemen om met iedereen op de afdeling te praten. Terwijl hier de sleutel ligt tot verandering en een fijne bedrijfscultuur. Zoals beschreven wordt 'mensen zijn geen eenheidsworst, behandel ze dan ook niet zo'. Stop met zenden en begin met luisteren!

Rogier Thewessen, ondernemer, online marketeer en oprichter van o.a. Young-Capital

Voor wie eerder met Merlijn heeft mogen werken, is dit boek een feest der herkenning. De uitwerking van realistisch veranderen legitimeert hoe verwondering, consequent blijven en uniciteit (h)erkennen sturingselementen zijn om in het hier-en-nu op verschillende fronten het verschil toe te laten. Het verschil toe durven laten, leidt tot veel meer dan alleen veranderen binnen een organisatie. Het helpt ons steeds opnieuw aan te scherpen hoe de maatschappelijke (meer)waarde verwezenlijkt wordt. Dit boek biedt daarvoor niet alleen de inspiratie, maar reikt tegelijkertijd een aantal praktische handvatten aan.

Willemijn Helmich, directeur Veilig Thuis Gelderland-Zuid

Als er één les is die ik in de loop der jaren heb geleerd, dan is het wel deze: ik kan vanuit mijn rol als manager of directeur van alles willen, maar dat maakt nog niet dat er iets wezenlijk verandert. De enige manier om tot echte en blijvende verandering te komen is door aan te sluiten bij wat er al is: bij de drive en ambities van professionals om het beter te doen. Niet omdat het moet, maar omdat je als professional niet met minder genoegen wilt nemen. Merlijn en Guido snappen heel goed dat veranderingen pas blijvend worden, zodra professionals zich niet meer tegen laten houden. Dit boek helpt om de aangeleerde hulpeloosheid weg te nemen, inclusief de overtuiging dat je als werknemer toch niks mag of geen invloed hebt. Op talloze manieren laten Merlijn en Guido zien hoe je ruimte kunt laten ontstaan om het anders en beter te doen. En daar ontstaat beweging.

Micha Leummens, directeur School voor Economie & Toerisme Regio College

Onze maatschappij en samenleving transformeren in sneltreinvaart naar een volgende fase in onze beschaving. Organisaties moeten zich opnieuw afvragen waarom zij bestaan en hoe ze in de aandienende toekomst meer van waarde kunnen zijn voor alle stakeholders. Een diep ingrijpende transitie van de organisatie is daarbij veelal onvermijdelijk. Dit boek is een geweldig kompas voor denkers, durvers en doeners om verandering tot in de kern van organisaties te laten plaatsvinden, zodat de mensen die de ziel van de organisaties vormen, weer kansen gaan benutten die nu niet worden gezien.

Ruud Veltenaar, filosoof, TED-spreker, SDG diplomaat en bijzonder hoogleraar Leadership and Philosophy aan de International Schools of Business Management in London

Dit boek over realistisch veranderen van (onze USBO-alumnus) Merlijn en Guido benadrukt, zoals zoveel boeken, dat organisatieverandering belangrijk is. Maar anders dan veel andere boeken toont het voor alles subtiele en slimme interventies om veranderingen licht en krachtig te maken: ontmoetingen, energie, beweging, verschil, betekenis – die doen ertoe. En veranderingen worden leuk. Kortom, vitale veranderkunde!

Prof. dr Mirko Noordegraaf, hoogleraar Publiek management, departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO), Universiteit Utrecht, voorzitter van het bestuur van USBO

Durf het verschil te maken is een herkenbaar, behulpzaam en prettig leesbaar boek voor alle (aanstaande) veranderaars. Het boek begint als een feest van herkenning. Ook bij de vorming van de Nationale Politie geldt dat met alleen 'gepruts aan de hark' de verandering nog zeker niet is volbracht. Merlijn en Guido maken van veranderen een werkwoord. In de loop van hun boek geven zij veel bruikbare handvatten om hier in de praktijk direct mee te starten. Niet door één groot verandermoment op te tuigen, maar door steeds aandacht te hebben voor de interne energie en continu oog te houden voor de lokale context. Dit helpt ook ons om te (re)organiseren vanuit de bedoeling van goed politiewerk en meer publieke waarde te creëren! Ik raad dit boek dan ook van harte aan.

Thijs Hazewinkel, teamchef Thematische Opsporing, Nationale Politie, dienst Regionale Recherche

DURF HET VERSCHIL TE MAKEN

REALISTISCH VERANDEREN IN ORGANISATIES

MERLIJN BALLIEUX & GUIDO VAN DE WIEL

Uitgeverij: De Veranderbrigade
Redactie: Rinus Vermeulen en Monique Mulder
Vormgeving omslag: Jan Hindriks Concept & Design
Vormgeving binnenwerk: Peter Slager
Druk en afwerking: Tipoprint
Fotografie auteurs: Tijmen Ballieux

Eerste druk, juli 2018
Tweede druk, september 2018

ISBN: 978-90-829364-0-7
NUR 801

Meer info?
info@veranderbrigade.nl
www.veranderbrigade.nl
www.durfhetverschiltemaken.nl

© 2018 Merlijn Ballieux & Guido van de Wiel

Alle rechten voorbehouden. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Auteurs en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

INHOUD

Durf het verschil te maken

Voorwoord	Wouter Hart	13
Woord vooraf	Merlijn Ballieux	17
Hoofdstuk 1	Waarom dit boek?	21
1.1	Verkrampde organisaties en de magische deur	21
1.2	Onze ambitie en de essentie van onze visie	22
1.3	Drie observaties uit de huidige veranderpraktijk	24
1.4	Een visie op veranderen die aansluit bij wat nu nodig is	26
1.5	Bijsluiter	28
1.6	Opbouw van dit boek	29
Deel I	Veranderen: wat is nu realistisch en wat niet?	31
Hoofdstuk 2	Een verandering begint niet bij nul	33
2.1	Inleiding	33
2.2	Waar begint je denken over verandering?	33
2.3	Wat is je startpunt bij veranderen?	35
2.4	Zet de methodiek niet centraal	40
2.5	Stel je je als veranderaar onafhankelijk op, of neem je jezelf mee?	43

Hoofdstuk 3	Vorbij veranderen op papier en prutsen aan de hark	49
3.1	Inleiding	49
3.2	Veranderen op papier	52
3.3	Prutsen aan de hark	56
3.4	Echte gesprekken voeren en interveniëren in de leefwereld	58
3.5	Vele micro-interventies zorgen voor een megaverandering	62
Hoofdstuk 4	De valkuilen van veranderpilots of -projecten	63
4.1	Inleiding	63
4.2	Boven op het reguliere werk, uit het reguliere werk	63
4.3	Het middel wordt het doel	66
Hoofdstuk 5	Veranderen in de echte wereld	71
5.1	Inleiding	71
5.2	De kracht van de context	71
5.3	Opknippen en afzonderen: operatie geslaagd, patiënt overleden	76
5.4	Verbinden, vereenvoudigen en durven werken met complexiteit	78
5.5	Zie je macht, belangen en informele lijnen?	82
Hoofdstuk 6	Verandering en sturing: je krijgt waar je (niet) op stuurt	89
6.1	Inleiding	89
6.2	Gezonde sturing	90
6.3	De behoefte aan goed leidinggeven	96
6.4	Eerste valkuil: Algemene oplossingen voor specifieke problemen	107
6.5	Tweede valkuil: Verandering zonder sturing	111
6.6	Derde valkuil: Te dominante sturing	114
6.7	Vierde valkuil: Dubbele sturing	120
Hoofdstuk 7	Vier voorwaarden voor realistisch veranderen	127
7.1	Inleiding	127
7.2	Veelvoorkomende reacties op veranderingen	128
7.3	Eerste voorwaarde: Een aantrekkelijk perspectief	129
7.4	Tweede voorwaarde: Zelf op de foto staan	131

7.5	Derde voorwaarde: Ontspanning	132
7.6	Vierde voorwaarde: Discipline en de kracht van het volhouden	136

Deel II Vier leidende principes om het verschil te maken 139

Hoofdstuk 8	De gewenste toekomst naar het hier-en-nu halen	141
8.1	Inleiding	141
8.2	Een ander perspectief	141
8.3	Stel de verandering niet uit	145
8.4	De gewenste toekomst naar het hier-en-nu halen	148
8.5	Handel congruent met de gewenste toekomst	155
8.6	Een experimentele en onderzoekende houding	157
8.7	Iedere ontmoeting is een kans voor een interventie	159

Hoofdstuk 9	Differentiatie als uitgangspunt	163
9.1	Inleiding	163
9.2	Maak de verandering up close and personal	164
9.3	Het verschil tussen wat we zeggen en wat we doen	171
9.4	Het verschil maken door het verschil te organiseren	174

Hoofdstuk 10	Aansluiten bij de bestaande energie	179
10.1	Inleiding	179
10.2	What's really crying out for change?	180
10.3	Aansluiten bij de omgeving	184
10.4	Aansluiten bij de persoon	190

Hoofdstuk 11	Alle niveaus bewegen tegelijk	195
11.1	Inleiding	195
11.2	Diagonaal en dwars door de organisatie kijken	195
11.3	Creëer beweging op alle niveaus	198
11.4	Iedereen staat op de foto	201
11.5	Zonder beweging geen verandering	203

Deel III Realistisch veranderen in de praktijk 205

Hoofdstuk 12 Veranderen zonder blauwdruk 207

- 12.1 **Inleiding** 207
- 12.2 **Geen blauwdruk, toch een aanpak** 208
- 12.3 **Aansluiten bij de natuurlijke momenten voor verandering** 215
- 12.4 **Een groeiende sneeuwbal vol nieuwe betekenisgeving** 217
- 12.5 **Werken met wat meetbaar is of met wat merkbaar is?** 223
- 12.6 **Geen beleid uitrollen, maar beleid oprollen** 228
- 12.7 **Het bouwen van ketens van vertrouwen** 233
- 12.8 **Kwaliteiten die helpen bij realistisch veranderen** 236

Hoofdstuk 13 Verandering is nooit een diskwalificatie van het verleden, maar altijd een belofte voor de toekomst 243

- 13.1 **Inleiding** 243
- 13.2 **Wanneer ben je klaar?** 243
- 13.3 **Hoeveel verschil durf jij te maken?** 244
- 13.4 **Realistisch veranderen om dromen te verwezenlijken** 245
- 13.5 **Ruimte voor beweging** 246
- 13.6 **The Human Factor** 246

Nawoord Merlijn Ballieux 249

Epiloog Manfred van Doorn 253

VOORWOORD

Wouter Hart

Een bestuurder van een organisatie zei eens tegen me: *'Aan het begin van ons veranderproces had ik er een hard hoofd in. Ik bedacht me hoe verschrikkelijk taai veranderen eigenlijk is. Hoe moeizaam ik zelf bijvoorbeeld slechte gewoonten achter me laat. Dat ik daar – als ik terugkijk naar de laatste jaren – eigenlijk nauwelijks betere gewoonten voor in de plaats heb weten te ontwikkelen. Hoe zouden we dan ooit drieduizend mensen mee kunnen krijgen in zo'n omvangrijke verandering? Maar nu zijn we nog geen halfjaar verder en we hebben ongelooflijk grote stappen gemaakt. Ik had nooit durven dromen dat gedragsverandering bij zo veel mensen zo snel zou kunnen gaan.'*

Hoe kan het zijn dat veranderen van gedrag enerzijds zo lastig is, en het anderzijds soms heel snel kan gaan? De conclusie van de bestuurder was dat mensen een heel rijk scala aan mogelijkheden in zich dragen en dat de context bepaald gedrag uitnodigt. Verander de context – en het gedrag verandert mee, zonder dat de mens zelf ten diepste hoeft te veranderen.

Dit boek *Durf het verschil te maken* schetst steeds twee wegen om in te slaan. Enerzijds het veranderen van de praktijk en anderzijds het veranderen *in* de praktijk. Het zijn twee zinnen die ogenschijnlijk hetzelfde betekenen, maar die twee geheel verschillende veranderkundige perspectieven met zich meebrengen. Volgens Merlijn en Guido leidt het veranderen van de praktijk tot scepsis en weerstand en gaat het er nadrukkelijk om te leren veranderen *in* de praktijk. En dus te werken met wat er al is, met als uitgangspunt dat de optelsom van vele micro-interventies leidt tot megaveranderingen. 'Realistisch veranderen' noemen zij dat.

Daarbij zullen tal van uitgangspunten, voorbeelden en handreikingen langskomen. Zo introduceren ze in hoofdstuk 1 de magische deur. Hiermee duiden ze het verschil tussen wat mensen thuis doen en wat ze op hun werk aan gedrag laten zien. Opnieuw dus een verwijzing naar de context die bepalend is voor het gedrag dat wij als mensen vertonen. Zelf herken ik dat maar al te goed. Ik zoek vaak in de kleine verhaaltjes van thuis naar ingrediënten voor het werken met mensen in organisaties.

Tijdens het lezen van dit boek moest ik terugdenken aan de keren dat ik met mijn kinderen Jasper en Sterre op het plein aan het spelen was. Jasper wilde dan voetballen en Sterre wilde schommelen; en ze vonden allebei dat ze mij daarvoor nodig hadden. Dat leidde er meestal toe dat ik Sterre een harde zet gaf en dan met Jasper ging voetballen totdat Sterre weer stil hing. Dan gaf ik de bal een poeier – waardoor ik Sterre weer een zet kon geven, om vervolgens net te laat te zijn om het doelpunt van Jasper tegen te kunnen houden. Zij vonden dat allebei uitstekend werken, maar ik werd er veel te moe van.

Ik vertelde Sterre dat ik haar zou leren schommelen en legde haar uit hoe ze achterin haar zwaai haar benen recht moest houden en haar bovenlijf achterwaarts moest strekken en hoe ze helemaal vooraan gekomen haar benen juist naar achter moest buigen en haar bovenlijfje juist naar voren moest doen. En ik zou haar wel gaan helpen. Maar haar timing zat er steeds naast en daardoor minderde zij eigenlijk alleen maar sneller vaart dan daarvoor. Toch wist ik zeker dat het *de* manier was om te schommelen en dat het een kwestie van volhouden was. 'Ik ga naar de glijbaan, papa! Ik wil niet meer ...'

Enerzijds zou je kunnen zeggen dat het probleem was opgelost. Ik kon met Jasper voetballen en Sterre kon alleen op de glijbaan. Anderzijds bleef het bij mij knagen: ik had haar iets willen leren en dat was niet gelukt. En in dat ene, kleine voorbeeld zag ik opeens weer hoe snel we de aansluiting verliezen met wat de ander werkelijk in beweging zet.

Al snel is er de route die loopt via de maakbare wereld. We kijken daarbij naar de vormkenmerken van het gewenste, of het goede. Hoe ziet het er bij iemand uit als die goed schommelt? Aan welke eisen moeten we vol-

doen om de kwaliteit op orde te hebben? Hoe ziet een zelfsturend team eruit? Vervolgens proberen we deze kenmerken op de praktijk te drukken.

Dit boek nodigt juist uit om te starten bij de realiteit en daarin aan te sluiten bij de bestaande energie. Zo leer je het best schommelen door er gewoon mee te beginnen en het heel vaak te doen. Dan leer je in je eigen tempo het moment van beïnvloeding aanvoelen en kun je daar steeds beter op inspelen. En wanneer ga je iets vaker doen? Als je het leuk vindt! In mijn ijver had ik voor Sterre het spelletje verpest en precies datgene kapotgemaakt wat bij haar de sleutel vormde tot verandering.

Hoe doen we dat in de praktijk van organisaties? Is professionaliseren echt het gevolg van de maakbare wereld met het leersysteem of de pop-gesprekken? Is kwaliteit echt het gevolg van de afgevinkte criteria? Is veranderen het resultaat van goede plannen? Of maken we daarmee juist kapot waar professionaliseren, kwaliteit of veranderen werkelijk het gevolg van zijn? Namelijk de intrinsieke behoefte, kennis en kracht die maken dat mensen willen professionaliseren, kwaliteit willen leveren of willen veranderen.

Ik wens jou als lezer de kracht en het inzicht om in je eerstvolgende activiteit het verschil te maken en te durven blijven staan voor die zaken waar het jou uiteindelijk in de organisatie om gaat. Veel leesplezier!

Met vriendelijke groet,

Wouter Hart

Auteur van *Verdraaide organisaties* en *Anders vasthouden*

Nelson Mandela: 'I ask only that you do your jobs to the best of your abilities, and with good hearts. I promise to do the same. If we can manage that, our country will be a shining light in the world.'

WOORD VOORAF Merlijn Ballieux

Terwijl ik dit Woord vooraf schrijf, bevind ik me in Zuid-Afrika. Ik ben met het team van de Veranderbrigade op werkbezoek in dit bijzondere land om te leren over de essentie van (organisatie)verandering; wat maakt dat mensen wel of niet veranderen?

Wie Zuid-Afrika zegt, zegt Nelson Mandela. Ondanks dat er al heel veel over Nelson Mandela is gezegd en geschreven (en wij in het Westen wellicht een te romantisch beeld van hem hebben), brengen wij hem in dit boek aan het begin van elk hoofdstuk ten tonele. Niet in de bekende vorm als leider van een land en voorvechter van de mensenrechten tegen de apartheid, maar Mandela juist als veranderaar. Als je door een veranderkundige bril naar zijn leven en werk kijkt, dan zie je dat hij een meester was in het plegen van micro-interventies, in het (positief) beïnvloeden van mensen, sleutelpersonen om hem heen en in het zoeken naar ruimte voor verandering juist door dicht bij zichzelf te blijven. Hij was een realist en begreep dat grote veranderingen beginnen bij kleine interventies: in het hier-en-nu, in de echte wereld, dicht bij jezelf. Hij zag dat de optelsom hiervan mogelijk genoeg was om de grote veranderingen in gang te zetten. Hij maakte bewust of onbewust zijn sturing congruent aan de verandering die hij beoogde en was zo – letterlijk en figuurlijk – een voorbeeld voor de mensen om hem heen. Een latere president als Jacob Zuma, die door middel van zijn leiderschapspositie aan zelfverrijking deed, was helemaal niet congruent met Mandela's veranderboodschap. Je ziet dat zo'n voorbeeld juist cynisme en ongeloof in een land voedt. Dit soort voorbeeldgedrag leidt tot stilstand of zelfs tot achteruitgang. En wat voor landen geldt, geldt ook voor organisaties: goed voorbeeldgedrag doet volgen, slecht voorbeeldgedrag ook en het brengt dan vooral stilstand of achteruitgang.

Wie wil weten hoe Nelson Mandela met name ook veranderkundig aan de slag is geweest, raad ik aan de prachtige film *Invictus* (2009) te kijken van regisseur Clint Eastwood. In deze film wordt geschetst hoe Nelson Mandela in Zuid-Afrika, dat al decennialang door raciale ongelijkheid wordt geteisterd, de verschillende bevolkingsgroepen met elkaar weet te verzoenen en te verenigen. Een grotere veranderopgave dan het creëren van de *rainbow nation* is bijna niet denkbaar. Deze film laat zien hoe Mandela in het postapartheidtijdperk inzette op sport als verbroederend principe, en dan met name op het nationale rugby. Die verbroedering was er niet van het ene op het andere moment. Hij heeft daarvoor veel barrières, diepe overtuigingen en een grote culturele kloof weten te overwinnen. De bekroning vormde de heroïsche toernooiwinst van het Zuid-Afrikaanse team tijdens de Rugby World Cup 1995 die dat jaar gehouden werd in Zuid-Afrika.

Goed voorbeeldgedrag doet volgen, slecht voorbeeldgedrag ook.

Het waren kleine – en vaak symbolische – ingrepen die ertoe leidden dat mensen die in aanraking kwamen met Mandela anders zijn gaan handelen en vanuit een geheel ander perspectief naar dezelfde werkelijkheid leerden kijken. Dit vermogen werd voor mij andermaal bevestigd toen ik op de boot van Robbeneiland terug naar Kaapstad in gesprek raakte met de arts die leiding gaf aan het medische team dat Mandela de laatste tien jaar van zijn leven heeft verzorgd. Hij was toevallig op deze boot om met zijn familie Robbeneiland te bezoeken. Ik hoorde na de tour over het eiland bij het afscheid nemen van de gids (een oud-gevangene van Robbeneiland) zijn vrouw iets zeggen over de rol van haar man.

Ik trok de stoute schoenen aan en stapte op hem af en vroeg of het klopte dat hij met Nelson Mandela had gewerkt. Hij bevestigde dit en vertelde mij zijn verhaal. Op de vraag hoe het was om voor Mandela te zorgen, antwoordde hij niet alleen inhoudelijk, maar zag ik vooral ook aan zijn ogen hoe dit hem nog emotioneerde en hoe dankbaar hij hier nog altijd voor was. Vooral de periode na zijn presidentschap had hij bijzonder gevonden. Dat was een tijd waarin Mandela niet meer de formele positie had om

mensen aan te sturen, maar hij nog wel altijd mensen in beweging kon brengen door wie hij zelf was. De arts vertelde me hoe Mandela altijd oog heeft gehouden voor de menselijke, de kleine en ondertussen belangrijke daden die tegelijkertijd vaak symbolisch waren voor iets groters. Het is om bovenstaande redenen dat alle hoofdstukken van dit boek met een passend citaat uit de film *Invictus* beginnen. Manfred van Doorn zal in de epiloog deze cirkel rondmaken door de brug te slaan tussen het thema van dit boek – *Durf het verschil te maken* – en het prachtige gedicht *Invictus*.

*Het zijn kleine – en vaak symbolische – ingrepen
die ertoe leiden dat mensen anders gaan handelen
en vanuit een geheel ander perspectief naar
dezelfde werkelijkheid leren kijken.*

Francois Pienaar: 'Times change.
We need to change as well.'

HOOFDSTUK 1

Waarom dit boek?

1.1 Verkrampde organisaties en de magische deur

In veel organisaties is iets vreemds aan de hand: zodra mensen naar hun werk gaan, lijkt het wel of zij een magische deur passeren. Thuis lopen ze over van betrokkenheid en initiatief. Ze voelen zich op een natuurlijke wijze eigenaar van hun problemen en ze gaan op zoek naar manieren waarop het beter kan. Ze zetten zich vol in voor hun vereniging, hun maatschappelijke functies en hun partner of gezin. Ze weten precies welke prioriteiten zij moeten stellen en ook wanneer dat er eigenlijk niet toe doet. Gaan ze echter eenmaal door de magische deur van het werk, dan vervallen ze in heel andere patronen en gewoontes. Ze zijn dan vooral bezig met overleven. Ze proberen zichzelf te beschermen tegen mogelijke kritiek, met als gevolgen passiviteit, en risicomijdend en strategisch gedrag. De organisatie is een arena waarin ze zichzelf staande moeten weten te houden en zichzelf in moeten dekken tegen gevaar. Wat zorgt nu dat mensen ook in hun werk blijven doen wat nodig is en blijven handelen vanuit de bedoeling van de organisatie?

Als we mensen vragen waarom ze doen wat ze doen, kunnen ze hun handelen vaak niet meer uitleggen. We denken dan aan de jeugdzorg-medewerker die meer tijd besteedt aan administratie, dan aan het voeren van gesprekken met jongeren zelf. 'Maar', verzucht deze zelfde medewerker dan, 'op wat voor manier kan ik dan een juiste inschatting maken van de situatie in tal van die gezinnen? Hoe kan ik dan de veiligheid van die jongeren borgen?' Het juridisch indekken is op veel plekken belangrijker geworden dan doen wat nodig is en daar is de jeugdzorg bepaald niet veiliger door geworden. Het oplossen van dit probleem met nog meer regels

en nog meer beheersdrang is een doodlopende weg. Bestuurders zien dit ook in toenemende mate, maar ze vinden het lastig om te veranderen en tegelijkertijd *in control* te blijven. Vergelijkbare problematiek komen we tegen in het onderwijs, waar we onlangs een docent allerlei kwaliteitsverslagen zagen bijhouden met indicatoren voor de ontwikkeling van kinderen. Hij – en met hem vele andere onderwijzers – werd gedwongen om door die bril naar kinderen en naar zijn beroep te kijken. Ondertussen ging alle tijd die hij hieraan besteedde niet naar daadwerkelijk contact met de kinderen. Het doel was langzaam verschoven van het volgen en stimuleren van kinderen in hun unieke ontwikkeling, naar het invullen van gestandaardiseerde lijstjes. Wanneer je onderwijzers vraagt van wie ze dat dan allemaal zo moeten doen, dan wijzen ze massaal naar de manager, de accountant, de controller, de jurist, de Inspectie of naar Den Haag. Mensen hebben niet meer het gevoel zelf aan het roer te staan. Steeds meer werknemers in verschillende beroepsgroepen komen hiertegen in opstand.

1.2 Onze ambitie en de essentie van onze visie

Dit boek is geschreven voor alle medewerkers die het verschil willen maken. Het boek is speciaal gericht aan alle dappere mensen van wie we er de afgelopen tien jaar een aantal hebben mogen ontmoeten in heel veel verschillende organisaties. Mensen die vol passie voor de goede zaak een ander geluid durven te laten horen in hun organisatie en die verandering onderdeel laten uitmaken van hun dagelijkse werkzaamheden. Op steeds meer plekken voelen mensen aan dat het anders moet en kan. Maar hoe dan? Met dit boek willen wij laten zien hoe je ook aan organisatieverandering kunt werken.

Verandering is geen diskwalificatie van het verleden, maar een belofte voor de toekomst.

We bieden een realistisch alternatief; er is weliswaar geen blauwdruk voor, maar er is wel een aanpak. We willen met *Durf het verschil te maken* interne en externe veranderaars inspireren op het verandervlak. Voor ons staat het veranderen in de echte wereld centraal. We willen laten

zien waar en wanneer er wel of geen beweging ontstaat in organisaties. Om verandering tot in de haarvaten van organisaties te laten plaatsvinden, helpt het om op een andere manier over organisatieverandering na te denken. Een manier die niet het verleden diskwalificeert, maar die juist een belofte voor de toekomst met zich meebrengt. Een manier die meer aansluit bij wat er al is in de organisatie, in plaats van bij wat er nog moet komen. Een manier die de verandering niet buiten of naast de organisatie plaatst, maar die de verandering direct al organiseert in en tijdens de uitvoering van het primaire proces. Een manier waarbij variatie en differentiatie centraal staan en niet standaardisatie en normering. Een manier die geen algemene oplossingen bedenkt voor specifieke problemen. Een manier die individuen aanspreekt, in plaats van afdelingen of groepen professionals. Een manier die energie geeft, in plaats van scepsis en weerstand. Een manier die verandering versnelt, in plaats van uitstelt. Een manier die uitgaat van de optelsom van microveranderingen, in plaats van één big bang. Een manier die mensen in organisaties niet ziet als middel, maar als bron. Een manier die niet één verandering of één aanpak voor het geheel laat gelden, maar die kijkt wat er in elk uniek deel nodig is. Een manier die ervan uitgaat dat de mensen de organisatie vormen, en niet het papier of het plan.

Door zichtbaar te maken dat de verandering niet over zes maanden pas gaat beginnen en ook niet volgend jaar klaar zal zijn, ontstaat er al meer ruimte om de verandering te zien als een beweging zonder een vooraf gedefinieerd begin en eind.

In onze ervaring willen heel veel medewerkers wel degelijk veranderen. Zeker wanneer ze zich aangesproken voelen en in de verandering ook een persoonlijke kans zien om een betere versie van zichzelf tegen te komen. Door zichtbaar te maken dat de verandering niet over zes maanden pas gaat beginnen en ook niet volgend jaar klaar zal zijn, ontstaat er al meer ruimte om de verandering te zien als een beweging zonder een vooraf gedefinieerd begin en eind.

1.3 Drie observaties uit de huidige veranderpraktijk

Bij verandering ben je op zoek naar beweging. We zien echter veel veranderingpogingen die ervoor zorgen dat deze beweging in de praktijk juist vaak tegengehouden wordt.

Houvast zoeken in een blauwdruk

Wanneer een verandering spannend dreigt te worden, zoeken mensen houvast in de blauwdruk. De veranderenergie richt zich dan voornamelijk op het laten kloppen van de verandering op papier. De veranderaars presenteren een doorwrocht plan van aanpak, waarin alle stappen zijn uitgewerkt in tijd, activiteiten en deliverables. Dit plan wordt vervolgens eenzijdig over de rest van de organisatie uitgestort. Alsof je vooraf precies kunt voorspellen wat de verandering gaat brengen en wat die precies oplevert ... Deze manier van kijken en denken leidt vooral tot veranderingen die alleen in theorie blijken te kloppen.

Blauwdrukdenken leidt vooral tot veranderingen die alleen in theorie blijken te kloppen.

Verskil tussen woorden en daden

Een tweede fenomeen dat zich voordoet, is dat veel managers en bestuurders aangeven dat ze echt wel willen werken vanuit de bedoeling en vanaf nu gaan sturen op vertrouwen, maar dat ze in de praktijk gewoon met hun dashboards en KPI's blijven sturen op de systeemwereld. Daaruit spreekt een negatief mensbeeld: medewerkers zijn niet te vertrouwen, je kunt ze niet echt vrijheid en verantwoordelijkheid geven ... Dus terwijl er bij de nieuwjaarsreceptie nog een oproep werd gedaan om lef te tonen, initiatief te nemen, te doen wat nodig is en de klant centraal te stellen, wordt er in de praktijk op iets heel anders gestuurd.

Praten over de verandering in plaats van werken aan de verandering

Een derde valkuil die in veel verandertrajecten de energie wegtrekt, is dat er veel tijd en middelen opgaan aan het uitstellen van de daadwerkelijke verandering. Er gaat vaak meer dan een jaar verloren aan de planning en het praten over de gewenste verandering voordat er daadwerkelijk aan de

verandering gewerkt wordt. Sterker nog, vaak mag alleen een zeer select groepje meepraten over de verandering en mag er vooral niet over gecommuniceerd worden totdat alle plannen zijn uitgewerkt. Tegen de tijd dat de verandering daadwerkelijk moet plaatsvinden is er meestal tijd te kort. Je hoort dan vaak: 'Er moest te veel veranderen in te korte tijd, dus is het niet heel vreemd dat het niet gelukt is', maar ook: 'Alle ruimte voor maatwerk was door het tijdstekort ook verdwenen, dus moesten we wel kort door de bocht gaan, de uitwerking komt later wel'.

Daarmee blijft het effect van veel geplande veranderingen dus beperkt tot papier en blijft het traject vooral hangen in een intentie tot verandering. Je zou nog verder kunnen gaan door te stellen dat de bestaande dynamiek in organisaties juist eerder tot stilstand komt *dankzij* organisatiebrede verandertrajecten. Het praten over de verandering stelt het werken aan de verandering immers uit. Omgekeerd zou je ook kunnen stellen dat er in organisaties allerlei bewegingen feitelijk altijd al gaande zijn, *ondanks* de opgetuigde verandertrajecten. Veel werknemers zijn dan ook (meestal met recht) sceptisch over verandertrajecten. Ze hebben de boodschap 'We gaan het dit keer helemaal anders doen' al te vaak gehoord. En er is daarna feitelijk bar weinig veranderd. Al met al lopen te veel organisatieveranderingen vast en hebben ze onder de streep slechts een zeer beperkte opbrengst.

*Als je vijf minuten was komen kijken bij ons
op de afdeling, dan had je geweten dat dit
niet zou werken.*

Hoe voorkom je nu dat verandertrajecten tot meer gedoe, meer negatieve energie en minder motivatie leiden dan er was voor de verandering? Want veel medewerkers in organisaties die wij spreken geven aan dat ze ondertussen 'verandermoe' zijn door de opeenstapeling van veranderingen en reorganisaties. Dit heeft meestal niet te maken met een fundamentele weerstand tegen verandering, maar eerder met hun beleving dat veranderingen zinloos zijn. Zij zien in de praktijk hoe veranderingen zich niet verhouden tot hun werkelijkheid en professie. Bovendien volgen veranderingen elkaar zo snel op, dat mensen het gevoel hebben

dat ze nooit echt afgemaakt worden. Er worden steeds weer nieuwe visies en trajecten geïntroduceerd, los van wat medewerkers allemaal al doen of waar zij zich werkelijk zorgen over maken. 'Als je vijf minuten was komen kijken bij ons op de afdeling, dan had je geweten dat dit niet zou werken', horen we mensen op de werkvloer regelmatig verzuchten. Nieuwe initiatieven die niet aansluiten bij de werkelijkheid voeden het cynisme over verandering.

1.4 Een visie op veranderen die aansluit bij wat nu nodig is

De ambitie die wij met dit boek hebben, is om inspiratie te bieden aan alle mensen die zich verantwoordelijk voelen om verandering te creëren of een bestaande beweging te versterken. In onze visie zijn verschillen tussen mensen geen lastige obstakels, maar zorgen ze juist voor het nodige reliëf in organisaties. Het zien, erkennen en honoreren van verschillen vormt de kern van werken met mensen. We willen met dit boek inspiratie bieden die laagdrempelig laat zien wat je in de leefwereld van iedereen die met organisatieverandering te maken heeft, kunt doen. We streven ernaar een positief geluid te laten horen, dat in onze ervaring beter aansluit bij wat er nu nodig is; ook gezien de grote uitdagingen waar veel (publieke) organisaties voor staan. Een geluid dat niet het plan of de strategie centraal stelt, maar juist de mensen in de organisatie. We willen mensen bemoedigen om nieuwe veranderprincipes toe te passen en we willen ze aanmoedigen om verandering op een alternatieve manier te bezien.

Realistisch veranderen

Veel organisaties en organisatieveranderingen lopen, ondanks hun goede bedoelingen, vast omdat medewerkers niet blind volgen wat hen wordt opgedragen of wat de systemen en protocollen voorschrijven. En dat is maar goed ook! Medewerkers blijken minder makkelijk te beïnvloeden dan sommige mensen misschien wel zouden denken of willen. Vragen die daarbij rijzen zijn: Wat is eigenlijk goed gedrag? Wordt goed gedrag vooral gedefinieerd als 'het keurig en zonder weerstand navolgen van richtlijnen en regels'? Of is er sprake van goed gedrag als medewerkers zich als het ware als semi-robots gaan gedragen, opdat de organisatievernieuwing dan snel en soepel kan verlopen?

Het antwoord hierop is nee. Dit geldt zeker voor organisaties waar professionals met een eigen identiteit en oordeelsvermogen zelf het belangrijkste product zijn. Denk aan leraren, artsen, verpleegkundigen, hulpverleners, maatschappelijk werkers, openbaar aanklagers, et cetera. In de organisaties waar deze mensen werken, zie je vaak juist veel weerstand tegen verandering en scepsis of zelfs wantrouwen jegens het management. Er lijkt zelfs een tegenstelling in belangen te ontstaan, tussen aan de ene kant de professional die zichzelf ziet als de beschermer of advocaat van de patiënt, de leerling of de bewoner, en aan de andere kant het management dat er enkel op gericht lijkt te zijn om alle regels na te volgen, zich in te dekken tegen klachten, binnen de budgettaire grenzen te blijven en te zorgen dat de Inspectie niets in handen krijgt waar zij een punt van kan maken. In deze ogenschijnlijke tegenstelling van belangen (hier uiteraard wat zwart-wit neergezet) valt het ons op hoe lastig managers het vinden om vernieuwing of verandering te laten ontstaan. Vinden zij wel de aansluiting bij medewerkers en is er wel voldoende wederzijds vertrouwen? Het stellen van de vraag is het geven van het antwoord. Wantrouwen en gevoelde belangentegenstellingen tussen management en medewerkers voorkomen vaak beweging in organisaties. En dat leidt niet zelden tot stilstand.

Realistisch veranderen gaat vooral over weten wat echt effect heeft, aansluiten bij de werkelijkheid in de organisatie, aansluiten bij de menselijke natuur en niet de eigen verandermethodiek centraal stellen.

Wij zijn van mening dat mensen in organisaties wel degelijk verandering kunnen ontketenen, wanneer zij maar realistisch zijn in hun aanpak. Dit betekent niet dat ze niet mogen dromen of conservatief moeten zijn in de benaderingswijze, integendeel! Realistisch veranderen gaat vooral over weten wat echt effect heeft, aansluiten bij de werkelijkheid in de organisatie, aansluiten bij de menselijke natuur en niet de eigen verandermethodiek centraal stellen.

In dit boek willen wij laten zien dat verandering niet tot stand komt wanneer je het potentieel van de blauwdrukbenadering overschat, noch wanneer je de menselijke factor in organisaties juist onderschat. Dit is geen softe invalshoek, maar eerder een realistische benadering voor verandering. Het gaat over het vermogen om vanuit verbinding met medewerkers visie te vertalen naar dagelijkse werkzaamheden, en om de verandering klein te houden, persoonlijk te maken en vooral niet onnodig uit te stellen.

Realistisch veranderen gaat over een ander perspectief op de veranderkunde, waarbij de sleutel tot verandering wordt gevonden in de medewerkers zelf en in elke relatie en ontmoeting die er in de praktijk plaatsvindt. Wil je een organisatie echt begrijpen? Dan kun je er niet omheen om naar de mensen te kijken. Juist dat is de sleutel. Wanneer je mensen eenmaal kent, kun je ze ook niet meer 'ont-kennen'. Het is vaak pijnlijk om te ervaren hoeveel er in organisaties gesproken wordt over de organisatie vanuit plannen, projecten, 'harkjes' en resultaten, zonder dat het feitelijk gaat over de unieke medewerker of afdeling. Managers zijn – overigens vanuit de beste bedoelingen – vaak te druk bezig met planning en verantwoording om echt aandacht te hebben voor de individuele mensen die ze mogen aansturen. Maar het idee dat medewerkers zich vanzelf zullen voegen naar de cijfers en rapportages, is natuurlijk absurd. Daar zullen de meeste managers het wel mee eens zijn, maar het merendeel van hen weet vaak niet hoe ze het ook anders kunnen organiseren. En zo blijft de status quo voortbestaan.

1.5 Bijsluiter

In dit boek kijken we voornamelijk vanuit onze praktijk – dus empirisch – naar organisatieverandering. Het is daarmee geen wetenschappelijk naslagwerk op het gebied van veranderkunde. We verwijzen ook maar sporadisch naar andere auteurs of modellen. Het is juist een reflectie op onze eigen praktijkervaringen als veranderaars. We gebruiken daarbij voorbeelden die we hebben geanonimiseerd, maar die tegelijkertijd wel op daadwerkelijke ervaringen en ontmoetingen berusten.

Met dit boek beogen we een realistisch, alternatief perspectief te bieden op de bestaande of meest toegepaste veranderkundige benaderingen.

Deze inzichten en veranderprincipes zijn in onze beleving relevant voor zowel interne medewerkers, managers en bestuurders, als externe adviseurs en interimmanagers die te maken hebben of geïnteresseerd zijn in het transformeren van organisaties.

Ondanks het feit dat wij voornamelijk vanuit een rol als externe veranderaar ervaringen hebben opgedaan in organisaties, is *Durf het verschil te maken* dus niet enkel geschreven voor externe veranderaars. Het is bedoeld voor iedereen die zich verantwoordelijk voelt om beweging in organisaties te creëren. Wanneer we in dit boek refereren aan 'de veranderaar', dan gaat het dus niet specifiek om een interne of externe persoon. Daarnaast werken we in de praktijk voornamelijk aan verandervraagstukken die in de gehele organisatie impact heeft; toch zie je vaak dezelfde dynamieken ook in het klein terug. De voorbeelden die we geven en de inzichten die we delen zijn dan ook veelal op verschillende schaalgroottes van toepassing.

Het is de uitdaging om het menselijk potentieel dat in organisaties aanwezig is ten volle te benutten om verandering te versnellen. Dit geldt zowel voor de dagelijkse sturing van iedere organisatie, als voor organisatieverandering.

In dit boek ontrafelen we dynamieken en trekken we deze uit elkaar. In de praktijk hangt alles natuurlijk veel meer met elkaar samen. De vereenvoudigde voorbeelden doen soms geen recht aan de complexiteit die we ook ontmoeten. Toch hebben we daar op een aantal plekken voor gekozen om ons punt te maken.

1.6 Opbouw van dit boek

In deel I geven we onze visie op verandering. Dit deel van het boek geeft antwoord op de vraag wat nu eigenlijk realistisch veranderen is en wat niet. In dit deel komen ook de valkuilen terug van veel bestaande ver-

anderaanpakken, waarvan wij de effectiviteit betwijfelen. We leggen uit waarom dat zo is en wat het precies is dat de effectiviteit beïnvloedt. We geven een eerste inkijkje in het wenkend perspectief dat wij graag tegenover deze veranderaanpakken willen stellen. Een belangrijk hoofdstuk van dit deel gaat over de combinatie van verandering en sturing: deze twee domeinen zijn sterk met elkaar verbonden.

In deel II staat per hoofdstuk een belangrijk veranderprincipe centraal dat wij in de praktijk hanteren. We maken aan de hand van ieder veranderprincipe duidelijk hoe elk principe ons helpt om in allerlei unieke situaties en interacties te bepalen wat een passende vervolgstap en volgende interventie is. Van elk principe geven we veel praktijkvoorbeelden en we laten zien hoe we elk principe consequent toepassen in tal van situaties. Het gaat om de volgende vier veranderprincipes:

- De gewenste toekomst naar het hier-en-nu halen;
- Differentiatie als uitgangspunt;
- Aansluiten bij de bestaande energie;
- Alle niveaus bewegen tegelijk.

In deel III staat de praktijk centraal en tonen we aan hoe we integraal met de principes werken die we in het vorige deel afzonderlijk van elkaar hebben geïntroduceerd. We laten zien dat we weliswaar niet met een blauwdruk werken, maar dat er wel degelijk een aanpak is aan te wijzen. De intentie met dit deel III is om de principes verder praktisch te maken.

Met realistisch veranderen kun je meer van je dromen waarmaken. Hopelijk helpt dit boek jou om vaker dan voorheen en nog beter dan gisteren het verschil te durven maken.

DEEL I

Veranderen: wat is nu realistisch en wat niet?

In het inleidende hoofdstuk 1 hebben we duidelijk gemaakt waarom we dit boek hebben geschreven. In dit deel I gaan we in op de vraag wat nu realistisch veranderen is, en wat niet. We laten zien dat verandering niet bij nul begint, hoe verleidelijk het ook is om enkel te veranderen op papier of om te gaan prutsen aan de hark (hoofdstuk 3). We bespreken een aantal veelvoorkomende valkuilen, zoals de valkuil om verandering vast te zetten in een pilot of een project (hoofdstuk 4) en de valkuil om verandering geïsoleerd aan te vliegen zonder rekening te houden met – of gebruik te maken van – de context (hoofdstuk 5).

We komen tot een aantal belangrijke uitgangspunten en bewegingen, zoals ‘van complex naar eenvoudig’ en ‘van opgeknipt en afgezonderd naar verbonden en integraal’. Heel hoofdstuk 6 wijden we aan het belang van sturing in combinatie met verandering. Het verandervraagstuk is automatisch ook een sturingsvraagstuk. Verschillende vormen van sturen en niet-sturen passeren de revue. We eindigen deel I met vier voorwaarden voor verandering.

Het gaat dan achtereenvolgens om:

- Hoofdstuk 2 Een verandering begint niet bij nul
- Hoofdstuk 3 Voorbij veranderen op papier en prutsen aan de hark
- Hoofdstuk 4 De valkuilen van veranderpilots of -projecten
- Hoofdstuk 5 Veranderen in de echte wereld
- Hoofdstuk 6 Verandering en sturing: je krijgt waar je (niet) op stuurt
- Hoofdstuk 7 Vier voorwaarden voor realistisch veranderen

Barbara Masekela: 'So this rugby, it's just a political calculation?'

Nelson Mandela: 'It's a human calculation. If we take away what they cherish — the Springboks, their national anthem — we just reinforce the cycle of fear between us. I will do what I must to break that cycle. Or it will destroy us.'

HOOFDSTUK 2

Een verandering begint niet bij nul

2.1 Inleiding

In de film *Invictus* vraagt Barbara Masekela, Mandela's stafchef, zich af hoe ze de grote voorliefde en bijna obsessieve aandacht voor rugby van de dan kersverse president Mandela moet kaderen. De reactie van Mandela geeft aan dat de verandering van een land als Zuid-Afrika niet bij nul begint. Net als een verandering in een organisatie ook niet bij nul begint. Het is de kunst om aan te sluiten bij wat er allemaal al wel is in een organisatie. Waar begint je denken over verandering eigenlijk? Waar committeer je je nu aan als je – als interne of externe veranderaar – ergens begint? En stel je je dan onafhankelijk op, of neem je jezelf juist mee en verbind je jezelf juist met mensen? In dit hoofdstuk laten we ons licht over deze onderwerpen schijnen.

2.2 Waar begint je denken over verandering?

Veel verandertrajecten gaan van start alsof er daarvoor nog niets was. Alsof de verandering op een wit doek wordt aangebracht. Precies deze dynamiek is een kenmerk van het dominante blauwdrukdenken rondom veranderen dat we op veel plekken aantreffen: eerst wordt aan de teken tafel de nieuwe, ideale organisatie ontworpen; die wordt vervolgens met een big bang geïntroduceerd en overal als standaard geïmplementeerd. Uit deze veranderstrategie spreekt een maakbaarheidsdenken dat ervan uit lijkt te gaan dat er voorafgaand aan de verandering nog helemaal niets

was. Het is de kunst om juist aan te sluiten bij wat er allemaal al wel is. Het is gewoonweg buiten de realiteit dat je verandering bewerkstelligt zonder rekening te houden met alles wat er is, met wat er allemaal al gedaan wordt en gedaan is, met wat er al goed gaat en waar mensen op verschillende plekken juist structureel tegen aanlopen.

Durf het verschil te maken door het verschil te organiseren.

Met je komst als veranderaar start de verandering niet, maar worden er wel op steeds meer plekken veranderingen zichtbaar en merkbaar. Een belangrijke taak van jou als veranderaar is om op steeds meer plekken te spiegelen wat zich op elke plek op dat moment voordoet. Veranderingen beginnen niet bij nul, maar wel altijd in het hier-en-nu. Net zoals bespiegelingen nooit ten einde zullen zijn, zal de verandering ook nooit klaar zijn.

Vierhonderd leerroutes

Sjef Drummen van onderwijsorganisatie Niekée in Roermond beseft dat elk kind in zijn school anders is: 'Als er vierhonderd leerlingen zijn, heb je dus vierhonderd leerroutes. Een goede leraar is als een ouder. Wij waren vroeger met elf kinderen thuis en mijn moeder had elf verschillende aanpakken voor ons. Ze wist precies met wie ze op welk moment op welke manier moest omgaan.' Dit besef is ook cruciaal voor organisaties. Je zult als leidinggevende bij verschillende mensen op verschillende manieren moeten sturen. Wat zijn de drijfveren van ieder mens? Die zijn niet gelijkvormig. Pas als je naar ieders wezen kijkt, ga je zien waar verandering mogelijk is, waar verandering nodig is en waar verandering al plaatsvindt. Wie activeer je met welke actie, hoe daag je de een of de ander uit, waar ga je corrigeren of afremmen? Juist door op deze manier gedifferentieerd te blijven kijken, zijn bestuurders zoals Drummen in staat om hun visie te verwezenlijken.

Dit boek gaat over het op de voorgrond zetten van een veranderpraktijk met veel micro-interventies. Naast het spiegelen en in het licht zetten van wat al werkt, gaat het dan om het optillen en steunen van wat al bijna werkt en om het een voor een ontmantelen van disfunctionele dynamieken die structureel of cultureel in de weg zitten. Een weg waarin je aansluit op wat er al werkt en waarin bestuurders nog meer het verschil durven maken tussen het ene team en het andere team. Dat zij het aandurven om in hun sturing tussen verschillende mensen onderscheid te blijven maken: onderscheid in de weg die iedereen afzonderlijk aflegt, in hoeverre ieder van hen daar verantwoordelijkheid voor neemt, tussen de kaders die ze daarbij nodig hebben en welke ondersteuning daarbij fair en reëel is.

We weten: verandering is geen trucje waarbij je na tien maanden het doek wegtrekt en het resultaat kunt presenteren. Hoe komt het dan dat we het veranderproces vaak toch nog zo inrichten? Enerzijds is het veranderproces nooit af, en anderzijds kun je al na een dag, een week of een maand grote resultaten verwachten.

In de rest van dit hoofdstuk geven we aan wat belangrijk is bij het werken aan organisatieverandering. Dit boek kan zo helpen om te bepalen hoe je verandering gaat vormgeven. Wat is steeds realistisch? Hoeveel lef heb je nodig om werkelijke stappen te zetten? Wat werkt dan? En wat werkt vooral ook niet? Op deze manier geven we tevens onze visie op realistisch veranderen.

2.3 Wat is je startpunt bij veranderen?

Vraag versus vraagstuk

De vraag waarmee iemand uit een organisatie bij je komt, is vaak deel van het probleem. Als iemand zegt dat er een taskforce nodig is voor een verandering, dan moet er blijkbaar iets doorbroken worden. Als iemand zegt dat medewerkers een training klantgerichtheid moeten volgen, dan zou het probleem zich dus daar bevinden en is het al uitgesloten dat het een leiderschapsvraagstuk is. Vaak is er in de vraag die wordt voorgelegd al gekozen voor een oplossingsrichting of zelfs voor een kant-en-klare

oplossing. Maar klopt die oplossing wel? En zijn mensen het dan ook eens over de vraag voor welk probleem dit nu een oplossing is? Onderzoek dit liever eerst samen, voordat je tot de uitvoer van een oplossing overgaat. In plaats van de oplossing te geven, werk je liever aan het versterken van het eigen oplossend vermogen.

Vraag jezelf af waar jij je aan committeert als je aan een verandering begint: aan een specifieke vraag of aan het grotere vraagstuk?

Realistisch veranderen begint niet bij het voldoen aan een vraag van de (interne) klant, maar aan het kunnen en mogen werken aan het achterliggende vraagstuk. Committeer je niet aan de vraag, maar committeer je aan het vraagstuk. Ga steeds na welk vraagstuk eigenlijk voorop staat. Bij een semi-publieke instelling werden we gevraagd voor een visieontwikkelingstraject met de gehele afdeling, maar wat op de voorgrond stond was een flink conflict tussen de twee leidinggevendenden. Wat is dan wijsheid? Volg je de vraag op of ga je eerst in op het achterliggende vraagstuk, namelijk hoe het komt dat er maar geen visie ontstaat? De vraag is waar je op ingrijpt. Ga je de gehele organisatie belasten met een onzinnig traject? Of haal je de bestaande plannen van tafel en ga je eerst en vooral met de twee directeuren flink aan het werk?

Mensen weten wel wat ze missen, maar niet altijd wat ze nodig hebben.

Zo zal het eveneens niet de eerste keer zijn dat er een bureau wordt ingehuurd omdat de directeur zelf flink onder druk staat. Als er gedoe is in de organisatie, geldt het optuigen van een cultuurverandertraject als bewijs dat de directeur heel druk bezig is om de cultuur (van de anderen) te veranderen. De impliciete of expliciete vraag van het topmanagement is dan niet zelden van het kaliber: 'Als jullie de mensen op de werkvloer nu eens vertellen over de bedoeling, dan snappen ze daarna ook wat ze

moeten doen.’ Het is de kunst om als veranderaar dan niet nee te verkopen, maar om een constructief alternatief te bieden. Dat alternatief komt aan het licht door jezelf af te vragen welk vraagstuk er achter de vraag schuilgaat ... Het kan er bijvoorbeeld om gaan dat het management onvoldoende visie heeft op zijn kerntaak en hoe het deze betekenisvol kan maken voor zijn medewerkers. Niet de cultuur moet dan veranderd worden, maar de leiderschapsvaardigheden moeten dan verder worden ontwikkeld! Het is dus zaak om niet zomaar aan de slag te gaan met de vraag zoals deze er ligt, maar om eerst het ware vraagstuk op tafel te krijgen.

Klantreis organiseren, dus een touroperator nodig?

Een publieke instelling vraagt een aantal partijen of zij een klantreis¹ zouden kunnen organiseren. Maar hoe kiest deze instelling vervolgens de juiste partij als de vorm al gekozen is? Als deze publieke instelling puur selecteert op welke partij de meeste klantreizen heeft gedaan, verliest zij wellicht de essentie uit het oog. Want wat speelt er eigenlijk waardoor de vraag naar klantreizen überhaupt ontstaan is? Volgt deze organisatie een hype? En waarom duikt de vraag naar een klantreis eigenlijk *nu* op? Voor je het weet, wordt het goede gesprek niet meer gevoerd en wordt er gekozen voor een touroperator. Terwijl een professionele sparringpartner of een andere inhoudelijke partij eerst het vraagstuk erachter bloot zou proberen te leggen en de essentie van deze publieke instelling weer centraal zou stellen.

Door het vraagstuk steeds als uitgangspunt te nemen, kun je nee zeggen op een vraag en kun je tegelijkertijd stevigheid ontwikkelen op het achterliggende vraagstuk. Zeg je echter letterlijk ja tegen de specifieke vraag, dan is er al een vaste oplossingsrichting gekozen. Hierdoor loop je vervolgens

1 De klantreis dient om de dienstverlening te beschouwen vanuit de klant. Het gaat daarbij minder over de vraag of je dienstverlening op papier en in het proces wel klopt, maar met name over hoe zij beleefd wordt door de klant.

het risico dat je niet meer vrij kunt kijken naar wat er werkelijk nodig is. Wat je bij aanvang denkt dat nodig is om te veranderen, is heel vaak niet gelijk aan de verandering die werkelijk nodig is. Dan krijg je de situatie zoals Chris Martin van Coldplay die verwoordde: *When you get what you want, but not what you need*. Mensen weten wel wat ze missen, maar ze weten niet altijd wat ze nodig hebben. Het is de kunst om hier in het veranderen juist aandacht voor te houden.

Confectie versus maatpak

Besteed in iedere situatie aandacht aan de eigenheid van de mensen, hun unieke context en de problematiek die bij hen op de voorgrond staat. Regelmatig zie je dat een verandertraject, een training of andere interventie een doel op zich geworden is. Bijvoorbeeld omdat de financiering daarvoor nu eenmaal geregeld is. Als de financiële middelen de veranderoplossing gaan sturen, is een middel een doel geworden. En wat te denken van een interventie die heel zorgvuldig tot stand is gekomen in een unieke context die ineens als sjabloon gaat gelden voor allerlei verschillende groepen die ieder weer totaal afwijkende ontwikkelvragen en een geheel eigen context hebben? Zodra een eerdere goede oplossing wordt vastgezet in de vorm, verwordt maatwerk tot confectie. Een andere context betekent veranderkundig altijd: opnieuw kijken.

Een andere context betekent veranderkundig altijd: opnieuw kijken.

Ga je de oplossing herhalen, dan ga je ervan uit dat niet alleen de vraag en de omgeving overal hetzelfde zijn, maar ook het proces dat mensen zouden moeten doormaken. Toch komt dit regelmatig voor. Denk daarbij aan een bepaald programma dat alle teams tegelijkertijd moeten doorlopen. Bijvoorbeeld: iedereen bij de sector Ruimte moet deze training doen, of ze het nu leuk vinden of niet. Mensen worden in de training gepropt en gaan de wasstraat door. In de wandelgangen hoor je dan geluiden als: 'Als ik hier nog enig carrièreperspectief wil hebben, dan moet ik deze training blijkbaar gevolgd hebben.'

Het gevoel van knip-en-plakwerk ontstaat ook wanneer een verandertraject gebaseerd is op het uitrollen van een managementconcept, zoals Lean, Holacracy, Agile, Scrum, Total Quality Management, het INK-model, het Concurrerende Waardenmodel of de Verbetercirkels. Los van de waarde van elk van die concepten an sich: als zo'n managementconcept het startpunt is van het denken over verandering en zo in alle gelederen van de verandering dominant aanwezig is, dan bestaat het gevaar dat het managementconcept een doel op zich wordt. Het overal op de voorgrond plaatsen van zo'n concept, geeft een onervaren veranderaar weliswaar een gevoel van zekerheid, maar die zekerheid is niets anders dan je vasthouden aan de reling van wat net zo goed een zinkend schip kan zijn. Alles wat jou houvast geeft, zorgt er ook voor dat jij je handen niet meer vrij hebt.

Alles wat jou houvast geeft, zorgt er ook voor dat jij je handen niet meer vrij hebt.

Beter dan de verandering te willen sturen vanuit een standaard managementconcept is het om in de verandering aan te blijven sluiten op de energie en te blijven sturen op de essentie. De essentie kan er vervolgens op allerlei plekken in de organisatie anders uitzien. Vraag je dus af waar het in deze organisatie nu werkelijk om draait en wat ervoor nodig is om die essentie daar beter, vaker en helderder op de voorgrond te zetten. Het antwoord op die vraag zorgt voor sturing met de essentie steeds voor ogen.

'Als ik hier nog enig carrièreperspectief wil hebben, dan moet ik deze training blijkbaar gevolgd hebben.'

Hieronder zetten we nog eens op een rij wat de drie grootste valkuilen zijn bij het werken met een vaste verandermethodiek.

2.4 Zet de methodiek niet centraal

Veel organisaties hebben veelvuldig te maken met verandering; misschien wel steeds vaker, in een hoger tempo en explicieter dan ooit. Toch is veel verandering in onze beleving te vaak leeg en zielloos. Organisaties zijn bezig met het invoeren van Lean-werken, ze willen Agile worden, of een concept als Scrum wordt massaal omarmd. Allemaal overigens vanuit een grote en begrijpelijke behoefte aan meer grip op verandering en sturing. Tien jaar geleden werden vanuit een vergelijkbare behoefte INK, Prince 2 en de Balanced Score Card geïntroduceerd in tal van organisaties. Op zichzelf is er niets mis met deze concepten, theorieën en werkwijzen, maar ze zijn meestal niet verbonden met de essentie van de organisatie, althans niet in de beleving van de medewerkers. Dit soort veranderingen roept vaak helemaal geen verlangen op bij de mensen om wie het draait. Wie het als organisatie lukt om zijn essentie duidelijk te maken, trekt mensen aan die daaraan willen meewerken en daaraan willen bijdragen. In organisaties die er niet in slagen om hun essentie duidelijk te maken, gaan mensen hun eigen essentie zoeken. Mensen willen – zeker in de publieke sector – waarde toevoegen, maatschappelijke issues aanpakken en zichtbare vooruitgang boeken. Maar daar moet de organisatie wel toe uitnodigen. Het moet duidelijk zijn dat de organisatie daar een vehikel voor is. Als dat lukt, worden mensen aangezet om bij te dragen aan het hogere doel van de organisatie. Mensen willen een deel van een groter en betekenisvol geheel zijn, mits dit geheel echt ergens (herkenbaar) voor staat. Organisaties die oprecht en continu streven naar verbetering hiervan, hebben de toekomst.

Zodra de methodiek te centraal komt te staan, zijn er vaak (minimaal) drie grote valkuilen aanwezig.

Eerste valkuil: de aanname dat de verandering pas bij de methodiek begint

Zoals uit het begin van dit hoofdstuk al bleek, begint een verandering niet bij nul. Sommige methodieken doen alsof er voor de verandering nog helemaal niets gaande was in de organisatie. Maar, om Thijs Homan, bedrijfskundige en hoogleraar Implementation and Change Management bij de Open Universiteit te citeren: 'Er vindt al veel verandering plaats in organisaties; niet dankzij changemanagement, maar ondanks changemanagement.'²

² Citaat van Homan afkomstig uit: Kempink, G., Smit, J. & Wiel, G.J.L. van de (2018). *De binnenkant van nieuw organiseren*. S2 uitgevers, Baarn.

'Er vindt al veel verandering plaats in organisaties; niet dankzij changemanagement, maar ondanks changemanagement.' – Thijs Homan

Het adopteren van Lean of het werken met zelfsturende teams is vaak een opgelegde verandering van bovenaf. Dit soort grote concepten haalt de aandacht weg van wat er al in de organisatie aanwezig is. Het denken in termen van opgelegde veranderingen doet geen recht aan de initiatieven die vaak al op heel veel plekken in de organisatie ontplooid worden. Wat gebeurt er als je de bestaande praktijk als uitgangspunt neemt, waarin mensen al heel veel goede dingen doen?

Tweede valkuil: te veel aandacht voor de buitenkant

Hier stuiten we op de tweede valkuil. Door het centraal stellen van een methodiek ontstaat er meer aandacht voor de buitenkant dan voor de binnenkant. Er is dan meer aandacht voor de methode dan voor de essentie. Wij zien prachtige voorbeelden van organisaties waar individuen of kleine groepjes binnen afdelingen met veel passie werken aan het toevoegen van waarde voor de organisatie en de klant. Het pijnlijke is dat deze mensen of afdelingen vaak helemaal niet worden (h)erkend, dat ze worden genegeerd, of dat ze zelfs worden tegengewerkt. Het risico daarop neemt toe wanneer de beslissers druk zijn met een groter concept dat de organisatie zou moeten omarmen. Er is dan zo veel aandacht voor de buitenkant, dat je niet meer ziet wat er aan de binnenkant van een organisatie allemaal al gebeurt.

Derde valkuil: de methodiek verwordt tot een one-size-fits-allaanpak

Als bij de verandering een nieuwe methodiek geïntroduceerd wordt, is de kans groot dat iedereen in de organisatie zich moet aanpassen aan die nieuwe methodiek. Het gevaar van een one-size-fits-allaanpak ligt dan op de loer. Een aanpak die in de praktijk veelal uitwerkt als *one size that suits nobody*. De dynamiek die vervolgens ontstaat is schrijnend. Want vroeg of laat blijkt dat gestandaardiseerd werken niet tegemoet komt aan de variatie die onherroepelijk in organisaties voorkomt. Wil je dan toch de goede dingen in een organisatie blijven doen, dan moet om te beginnen steeds een uitzondering worden gemaakt om van het gestandaardiseerde

protocol af te mogen wijken. Vervolgens leidt een dergelijke afwijking van de norm tot veel extra werk en weten mensen niet meer wat nu mag en wat goed is. Is de standaard nu heilig, of mag je soms toch uitzonderingen toepassen? En wanneer dan wel en wanneer dan niet?

Mensen zijn geen eenheidsworst. Behandel ze dan ook niet zo.

Dit leidt op veel plekken tot frustratie. En terecht. In dat geval is weerstand een heel gezonde reactie. Mensen voelen meestal zeer goed aan of de verandering gaat helpen om de goede dingen te gaan doen of de goede dingen zelfs nog beter te gaan doen. Het is zeer frustrerend voor medewerkers wanneer je ze afleidt van de essentie. Mensen voelen feilloos aan wanneer een uniforme veranderaanpak niet langer dienend is, omdat de werkelijkheid zich bijvoorbeeld niet zo gedraagt als het cognitieve model, de generieke aanpak of de rationele theorie laat geloven. Laat staan dat je mensen verplicht om mee te doen aan een dergelijk organisatiebreed uitgerold veranderprogramma ... Zelden hebben one-size-fits-allveranderingen het gewenste effect. De methodiek verwordt in veel organisaties tot een wasstraat waar alle medewerkers doorheen moeten. Het is zaak om verandering als wasstraat, waarin iedereen naar dezelfde training wordt gestuurd of waarin iedereen door dezelfde veranderaanpak wordt geleid, af te breken en alternatieve routes te schetsen.

Het zien en waarderen van verschillen

Wanneer je vanuit methodieken als Business Process Management, het specifiekere Business Activity Monitoring of andere managementinformatiesystemen naar organisaties kijkt om zo mensen in organisaties te ondersteunen, win je weliswaar zicht op sommige bedrijfsprocessen, maar verlies je ook informatie. Als je vanuit dergelijke systemen of methodieken naar medewerkers en hun functioneren kijkt, dan zie je voornamelijk functieprofielen met bijbehorende privileges. De mens die hieraan invulling geeft, wordt vanuit dit denken inwisselbaar. Door op die manier te kijken, zie je allerlei verschillen tussen mensen helemaal niet meer.

Je wilt van je mensen natuurlijk geen semi-gerobotiseerde wezens maken.

Mensen zijn unieke persoonlijkheden, ieder met zijn unieke talenten en eigenheid. Maar als je de individuele verschillen niet waardeert en ziet bij anderen, dan is de kans groot dat je zelf als semi-gerobotiseerde medewerker gaat functioneren. Daar hoort de illusie bij dat je een organisatie zou kunnen veranderen door de kaders en procedures en functieprofielen aan te passen. De voornaamste uitdagingen vanuit dit perspectief zijn om de 'perfecte' oplossing te vinden voor de organisatie, te zorgen dat de puzzel past en dat iedereen uniform kan werken. Deze dynamiek is prachtig door Wouter Hart beschreven in zijn boeken *Verdraaide organisaties*³ en *Anders vasthouden*⁴. Maar wie ziet dat ieder mens anders is, ziet dat het geen zin heeft om deze puzzel eenduidig te willen leggen en deze als norm op te willen leggen aan mensen. Mensen zijn geen eenheidsworst. Behandel ze dan ook niet zo. De essentie van de titel *Durf het verschil te maken* is juist dat de ene professional de andere niet is; en dat ook de ene medewerker de andere niet is. De een heeft iets anders nodig dan de ander om te kunnen bloeien, om te willen veranderen of om in beweging te komen.

2.5 Stel je je als veranderaar onafhankelijk op, of neem je jezelf mee?

Je bent niet onafhankelijk

Sommige externe veranderaars presenteren zich tegenover opdrachtgevers als 'onafhankelijk'. Dit is het bestaande, dominante beeld van een adviseur: 'je onafhankelijk opstellen' zou beter zijn dan 'je verbinden met'. Deze laatste invulling van je rol lijkt risico's in zich te dragen en zou er weleens toe kunnen leiden dat je je objectieve blik kwijtraakt. Niets is minder waar. Durf jij – als in- of externe veranderaar – het aan om in het kader van je veranderaanpak uit te leggen waar je zelf in gelooft en waar je niet in gelooft? Of ben je bang om dan die zogeheten onafhankelijkheid kwijt te raken? Hier komen we op de vraag of je je vanaf het begin van de verandering nu onafhankelijk opstelt of dat je jezelf meeneemt.

3 Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Vakmedianet, Deventer.

4 Hart, W. (2017). *Anders vasthouden. 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling*. Vakmedianet, Deventer.

Hoe 'delen wat je ziet' zorgt voor voorbeeldgedrag

Merlijn: 'Laatst was er een conflict tussen een leidinggevende en drie andere MT-leden. Ze leggen uit dat ze van mij daar coaching bij willen. Ik vraag na een tijdje hardop: "Wat doe ik hier eigenlijk? Want zoals ik het beluister hebben jullie allang je oordeel geveld. Ik zie hier een aantal mensen zitten die helemaal geen coaching willen. Jullie vragen wel om coaching, maar eigenlijk willen jullie de leidinggevende gewoon weg hebben. Als jullie de coachingsessies willen gebruiken om er feitelijk een tribunaal van te maken, weet dan dat ik daar niet aan mee zal werken."

Daarmee leg ik het echte vraagstuk op tafel en daarmee geef ik weer meer ruimte aan alle partijen om te zeggen wat er gezegd moet worden. Door mijn eigen mening te geven en de wijze waarop ik direct blootleg waar het volgens mij in de kern om gaat, geef ik voorbeeldgedrag rondom transparantie en stellingname. Wat ik daar zie zijn drie mensen die met de mond belijden dat ze er met elkaar uit willen komen, maar waarin ik tussen de regels door een eenzijdige aanklacht beluister. Paradoxaal genoeg vormt dat intakegesprek in feite al de eerste coachingsessie, waarvan ik net gezegd heb dat ik die niet ga doen.'

Je kunt – in het werken met mensen – nooit werkelijk onafhankelijk zijn. Althans, niet zoals je bijvoorbeeld onafhankelijk advies kunt geven over feitelijke producten als hypotheeken, of zoals je onafhankelijk kunt zijn als redactie van een kwaliteitskrant. Vanuit realistisch veranderen bezien, is de veranderadviseur nooit echt onafhankelijk. Je verbindt jezelf juist en je geeft je eigen mening. Hoe meer je je mening geeft, des te belangrijker het is om deze steeds en ook achteraf te blijven toetsen aan je eigen morele waarden. Hoe doorstaat je eigen gedrag de integriteitstoets?

Aan het woord 'onafhankelijk' kleef al snel het woord 'afstandelijk'. Maar wat is er nodig om juist heel persoonlijk, relationeel en dichtbij te werken?

Veranderen als contactsport

Het contact maken en merken wat iets met jezelf doet is een belangrijk instrument. Het is een maatstaf en middel voor een veranderaar om tot inzicht, tot dialoog, tot gezamenlijke nieuwe betekenisvorming en zo tot verandering te komen. Jezelf verbinden is een belangrijk middel dat je niet wilt uitsluiten, maar dat je bewust wilt kunnen gebruiken. Daarnaast geldt: wanneer je echt contact maakt met mensen en ze beter leert kennen, kun je ze ook niet meer 'ont-kennen'. Dit is belangrijk omdat veel organisatieveranderingen vorm en inhoud krijgen via abstracte getallen en in samenspraak met andere mensen (staf) verlopen. Van een afstand, op papier vierhonderd medewerkers wegbezuinigen is niet zo moeilijk, maar het wordt anders als je die ene mens blijft zien. Ga je die ontslaan, als je weet dat ze net haar man heeft verloren? Alles verandert wanneer je echt contact maakt met mensen.

Wanneer je echt contact maakt met mensen en ze beter leert kennen, kun je ze ook niet meer 'ont-kennen'.

Als je regelmatig met medewerkers in gesprek bent, krijg je ook zicht op de ware hectiek van de dagelijkse bedrijfsvoering. Ken je die, dan zorgt dat er ook voor dat je niet meer gaat veranderen vanuit de gedachte: ze moeten gewoon ... Echt contact is dan overigens iets anders dan eens per jaar een werkbezoek afleggen waarbij je 'komt kijken' op de werkvloer.

Als veranderaar ga je steeds na wat jou raakt, vertel je wat jou opvalt, verwoord je je gevoel als je merkt dat iets onbesproken lijkt te blijven of als het ergens schuurt tussen mensen. Zo kom je juist tot inzichten van wat er in deze context aan de hand is. Je zet dus je onderzoekende bril op en behoudt een verwonderde blik (Hoe kan het toch dat ...). Hierdoor blijf je automatisch zoekend en nieuwsgierig en blijf je weg uit een houding van *Been there, done that*. Ook heeft veranderen een pionierend karakter. Elke organisatie is uniek en heeft zijn eigen patronen, zijn bijzondere kanten, zijn specifieke mensen, zijn eigen vraagstukken. Daardoor weet je het zelf soms ook nog niet. Je betreedt regelmatig voor de eerste keer nieuw en

soms ongerept terrein. Daarmee wordt veranderen een ontdekkingsstocht, waarbij je vaak samen betekenis geeft aan wat er gebeurt als je je samen een weg baant richting de toekomst van de organisatie. Albert Einstein schreef: 'De mens die zich omringt met feiten, niet toestaat dat hij verrast wordt, geen flits van intuïtie kent, geen veronderstellingen maakt, geen risico neemt, leeft in een afgesloten cel. Er is niets dat de geest en de verbeeldingskracht zo krachtig weet te verzegelen als onwetendheid.'

Veranderen is een samenspel. Dat samenspel wordt sterker en kleurrijker als je zelf ook kleur bekent: Wat vind jij ervan? Wat schort er in jouw ogen aan? Hoe komt iets op je over? Deze persoonlijke opstelling zorgt ervoor dat je nooit echt neutraal bent of kunt zijn: je bent zelf ook een mens met een mening, met principes, met waarden en normen, met kwetsbaarheden en eigenaardigheden, kortom een mens met een eigen en unieke biografie. Die neem je altijd met je mee. Wees bij de contractering expliciet over wie je bent en welke opvattingen je hebt over de benodigde verandering. Deze opvattingen kunnen gaan over je eerdere aanpakken, je visie op verandering of bijvoorbeeld over het verschil tussen het werken aan de vraag en het werken aan het vraagstuk.

Veranderen is een contactsport.

Vanaf het moment dat je dit doet, word je als veranderaar zelf je belangrijkste instrument. Jij bent vanaf nu de thermometer of de barometer in de organisatie, jou vallen veranderingen op, jij voelt waar spanningen zijn en jij kunt bepalen welke elementen in het hier-en-nu belangrijk zijn om op door te vragen en aan vast te houden; ook als dit tot een conflict leidt. Want jij weet dat het soms nodig is om het gevecht aan te gaan, wil je in de echte wereld iets veranderen. Je kunt alleen jezelf als instrument inzetten, wanneer je voldoende in contact bent met de groep, het individu en de organisatie. Veranderen is een contactsport.