

# 8

# Co-creërend veranderen

Collectief leren  
bij veranderen  
als trektocht

André Wierdsma

## 8.1 **Introductie**

Wat maakt dat mensen met de beste bedoelingen er vaak in slagen om samen een situatie waar ze eigenlijk geen van allen tevreden mee zijn, te creëren en in stand te houden? Wat maakt dat mensen zich vaak slachtoffer voelen van een cultuur die ze niet wensen, terwijl ze die met hun eigen gedrag keer op keer bevestigen? Wat zijn de mechanismen die ons gedrag zo sturen? Wat komt erbij kijken om een verandering echt te laten beklijven? Deze vragen sluiten aan bij de fascinatie van velen met het veranderen van samenwerkingspatronen. Ze komen voort uit de betrokkenheid bij het vergroten van het collectieve leervermogen van organisaties.

**V**oor we verder gaan, moeten we eerst een aantal punten verhelderen.

- Ten *eerste* worden bij veranderprocessen ontzettend vaak middel en doel door elkaar gehaald. Doel van een verandertraject is uiteindelijk een verandering van gedrag. Reorganisaties en systeemadaptaties zijn daarbij middelen om ander gedrag te initiëren of te faciliteren. De klant is geïnteresseerd in ander gedrag en heeft geen interesse in het ondersteunende ICT-systeem of de recent doorgevoerde structuurwijziging. Veranderen betekent het veranderen van collectief gedrag. Het collectieve gedrag is het gedrag van medewerkers onderling, dat ook herkenbaar is in de omgang met klanten.
- Ten *tweede* onderschatten verandermanagers en adviseurs vaak de intensiteit van een verandering van de samenwerkingscultuur. Dit vraagt een omslag in denken en handelen. Dit is geen eenvoudige verandering van omgangsvormen of gedragsregels. Het gaat vaak om een fundamentele verandering van de inzichten en principes die achter de samenwerkingspatronen liggen.
- Ten *derde* onderschatten veel verandermanagers het belang van de vormgeving van de verandering. Heel wat veranderstrategieën starten vanuit de gedachte dat 'de top weet wat goed is voor de basis'. De top spoort medewerkers aan tot het zelf nemen van verantwoordelijkheid, maar de veranderstrategie is eigenlijk een bevel: 'Doe wat ik zeg.' Een variant op de zogenoemde 'wees spontaan'-paradox. Dit geeft op zijn minst verwarring vanwege de dubbele boodschap die de top uitzendt.

In dit hoofdstuk pleiten we voor een aanpak waarin nieuw gedrag door zowel managers als medewerkers wordt geleerd. De metafoor is die van een trektocht. In de trektocht ontwikkelt de verandering zich in cocreatie. In dit proces van cocreatie ga je de verandering samen aan en je leert daarvan tijdens de tocht. Als manager ben je dan zelf onderdeel van het veranderingsproces. Verandering van een samenwerkingscultuur ontwikkelt zich door op pad te gaan. Al trekkend houden alle betrokkenen elkaar bij de les om te voorkomen dat ze terugvallen in oude routines. In de verandering worden nieuwe spelregels ontwikkeld en geoefend en ontstaat gaandeweg een nieuwe samenwerkingscultuur.

We bespreken eerst het verschil tussen positioneel en transactioneel organiseren. Bij positioneel organiseren gaat het vooral om de eigen positie en inspanningsverplichting. Bij transactioneel organiseren gaat het meer om een resultaatverplichting en om de eigen bijdrage aan het overkoepelende geheel. Daarna zullen we aangeven dat een verandering van positioneel naar transactioneel organiseren vergt dat je onderliggende inzichten en principes bespreekt en verandert. Alleen dan zullen samenwerkingspatronen echt kunnen veranderen. Dit betekent dat de intensiteit van de verandering hoog is en onzekerheid oproept. Jouw uitdaging is om met die intensiteit en onzekerheid om te gaan.

We onderscheiden in dit hoofdstuk twee veranderstrategieën: de verzorgde reis die past bij het positionele organiseren en de trektocht die past bij het transactioneel organiseren. Een trektocht die je samen maakt, het gaat namelijk om cocreatie. Het pad ontstaat in de trektocht van veranderen. We introduceren het verschil tussen maakbaarheid en broosheid. De vraag aan jou is in welke mate jij de broosheid in samenwerkingsrelaties serieus neemt.

Ook zullen we het begrip *collectief leren* uitwerken en even stilstaan bij de Plek der Moeite. Op de Plek der Moeite krijgen principiële veranderingen een kans. We laten de factoren die ons ervan weerhouden de Plek der Moeite te betreden de revue passeren, alsmede de invalshoeken die het gemakkelijker maken om tot collectief leren te komen op de Plek der Moeite.

We besluiten dit hoofdstuk met enkele opmerkingen over de rol van leiders, managers en adviseurs bij verandering. Een belangrijke taak voor leiders en verandermanagers is het creëren van een emotioneel klimaat waarbinnen veranderingen mogelijk worden. De kunst is om condities te creëren waardoor principiële verandering ontstaat en beklijft.

## 8.2 Van positioneel naar transactioneel organiseren

Veel bedrijven streven naar een hogere flexibiliteit en meer klantgericht handelen door medewerkers. Op klantvragen moet snel en in lijn met de strategie worden gehandeld. Dit vraagt van medewerkers eigen initiatief en zelfsturing binnen gegeven kaders. Deze ambitie verlangt een overgang van positioneel naar transactioneel organiseren. Het gaat niet om het veranderen van gedragsregels, maar om het veranderen van principes van samenwerken. En dat is niet eenvoudig.

Als we in vogelvlucht de ontwikkeling in het denken over het organiseren doornemen, dan zien we als basismetaphor de *piramide*. Toen in de negentiende eeuw de arbeidsorganisaties ontstonden, waren kerk, staat en leger het voorbeeld van hoe je menselijk gedrag kon coördineren. In deze voorbeelden zijn denken en doen gescheiden en bepaalt de top wat ondergeschikten dienen te doen. Via regels, protocollen, procedures en hiërarchisch toezicht worden de beschikbare gedragsmogelijkheden gereguleerd. Als de regels onvoldoende richting geven, is de hiërarchisch bovengeschikte het bevoegd gezag om te bepalen wat er moet gebeuren.

Tijdens de industriële revolutie ontstaat de tweede metafoer, die van de *machine*. De rationaliteit van de ingenieurs brengt een goed doordacht geheel, de machine dus, met daarbinnen radertjes die loyaal en gedisciplineerd hun bijdrage leveren. De rationaliteit van arbeidsdeling en verantwoordelijkheidstoedeling neemt toe.

In de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw wordt de machine ‘verzacht’ als de metafoer van het *organisme* in zwang raakt. De organisatie wordt gezien als een ‘organisme’ dat overleeft in een omgeving. De echte

omslag komt als de organisatie steeds meer een onderdeel wordt van een groter netwerk. Door schaalvergroting wordt de organisatie zelf ook meer gezien als een netwerk van eenheden en spelers. In een dynamisch netwerk blijkt sturing via regels en hiërarchie niet meer te werken. De uitdaging wordt om laag in de organisatie verstoringen op te vangen. Het succes wordt afhankelijk van het vermogen om op alle niveaus van de organisatie complexiteit te hanteren.

De piramide en de machine staan voor organisaties waarin denken en doen gescheiden zijn en waarin bovengeschikten bepalen wat ondergeschikten moeten doen. De top delegeert werk op basis van overzicht en inzicht. Dit noemen we *positioneel organiseren*. Het denken leunt op de gedachte dat het vooral om een goede vervulling van posities gaat: de juiste persoon op de juiste positie met de juiste verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Als het skelet van posities, structuur en systemen eenmaal staat, dan zullen optimale prestaties het gevolg zijn, zo is de gedachte.

Kenmerkend is dat de top zich verantwoordelijk voelt voor het geheel en verwacht dat de medewerkers zich bekommeren om hun eigen deel. Maar als klantvragen meer gaan verschillen en snelheid van handelen gewenst is, dan worden de beperkingen van het positionele organiseren zichtbaar. Het teruggrijpen op regels en hiërarchie werkt dan te traag en te beperkend. Samenwerking tussen medewerkers bepaalt nu het succes.

Positioneel organiseren richt zich op posities en deelbelangen. Bij *transactioneel organiseren* daarentegen is er op alle niveaus een oriëntatie op het leveren van bijdragen aan de transactie met de klant. Het oriëntatiepunt is het realiseren van *klantwaarde*. De kern van transactioneel organiseren is het creëren van een samenwerkingscultuur waarin denken en doen op alle niveaus zijn gekoppeld. Managers creëren condities voor medewerkers om zo zelfstandig mogelijk beslissingen te kunnen nemen. Van de medewerkers wordt verwacht dat ze inhoudelijk competent zijn en dat ze in samenspel met anderen komen tot klantgerichte oplossingen. Medewerkers zoeken contact op de grens, werken daar samen met anderen om in overleg te komen tot een oplossing voor de klant. In plaats van slachtoffer te zijn van een systeem dat veel beperkingen kent, worden de medewerkers degenen die mogelijkheden

creëren. Dit heet *actorschap*. Bij transactioneel organiseren is actorschap het vermogen om samen met anderen te komen tot het realiseren van goede oplossingen.

Transactioneel organiseren kenmerkt zich door het opheffen van de splitting tussen denken en doen. Medewerkers hanteren hun actorschap. Ze hebben het vermogen om invloed uit te oefenen op de omstandigheden waarin ze werken en mogelijkheden die ze bieden aan klanten. Bij transactioneel organiseren zijn de medewerkers samen actoren in cocreatie binnen een klantgerichte organisatie. Kenmerkend is het denken in termen van waarde toevoeging voor klanten.

### 8.3 Intensiteit van verandering

De verandering van positioneel naar transactioneel organiseren vraagt een fundamentele verandering in denken en handelen. Bij het veranderen van inzichten en principes gaat het om *collectief leren*. In dit leren kunnen meer niveaus worden onderscheiden. Het eerste niveau van collectief leren is het veranderen van regels. *Regels* zijn de expliciete normen waaraan men zich heeft te houden. Ze beschrijven wat moet en mag. Achter deze normen liggen *inzichten* over de gewenste onderlinge verhoudingen. Het zijn de ongeschreven gedragsregels waaraan je je maar beter kunt houden.

Een voorbeeld. In veel organisaties is er een norm dat een leidinggevende het niet prettig vindt als zijn ondergeschikte, zonder dat hij het weet, uitgebreid in gesprek gaat met zijn eigen leidinggevende. Een waaier van redenen kan hieraan ten grondslag liggen. Een formeel argument tegen dit 'overslaan' van hiërarchische niveaus is dat hiermee het inzicht van 'eenheid van leidinggeven' wordt doorbroken.

Een ander voorbeeld. In de vergadering voorzie je een voorstel van jouw meerdere van een kritische kanttekening en plots wordt het opvallend stil. Bijval blijft uit terwijl je weet dat jouw collega's het met je eens zijn. Na afloop complimenteren deze collega's je voor jouw zelfbewuste optreden. Wat is er aan de hand? Blijkbaar heb je een

stilzwijgend principe overtreden dat luidt dat je de meerdere niet tijdens de formele vergadering verrast met kanttekeningen. De vergadering is het podium om instemming te oogsten. Kritiek, al is die nog zo constructief wat toonzetting en intentie betreft, dient vooraf in een bilateraal overleg gegeven te worden. Misschien herinner jij je de pijnlijke stiltes nog die vielen toen je, nieuw in de organisatie, ongeschreven regels per ongeluk overtrad?

Inzichten zijn in sommige organisaties vrij gemakkelijk bespreekbaar, terwijl het in andere organisaties volslagen taboe is om het erover te hebben. De inzichten die niet beschreven en niet bespreekbaar zijn, noemen we *principes*. Principes zijn inzichten die voor de identiteit van de organisatie cruciaal zijn en niet gemakkelijk ter discussie worden gesteld. Pas met grote moeite ontstaat er een dialoog over deze principes die het hart van de identiteit van de organisatie uitmaken.

Een voorbeeld van zo'n verandering van een identiteitsbepalend inzicht is het antwoord op de vraag wat in de kern het wezen van bijvoorbeeld de Nederlandse Spoorwegen is. Is het een 'treinen-op-tijd-laten-rijden'-organisatie of is het een 'dienstverlenende organisatie'? Afhankelijk van de identiteitsbeleving zal de conducteur bij de eerste optie, treinen moeten op tijd vertrekken, de deuren sluiten voor een dame die moeilijk ter been is. Bij de tweede optie, NS is een dienstverlenende organisatie, zal hij de trein nog even vasthouden.

Principes vormen de kern van de cultuur. Principes zijn minder gemakkelijk te omschrijven dan inzichten, want ze zijn vaker impliciet en vaak ook minder bewust. 'Het is nu eenmaal de manier waarop wij zaken doen.' Degenen die het begrijpen, voelen het aan en hoeven er niet over te praten. Degenen die het helder willen hebben, begrijpen het eigenlijk niet. Je laat als het ware zien dat je tot de groep behoort die 'het' begrijpt als je er niet over praat maar 'het' wel aanvoelt. De principes worden als het ware gedragen in de verhalen die mensen elkaar steeds weer vertellen. Als je bijvoorbeeld in een nieuwe organisatie komt, duurt het ook een tijd voor je aanvoelt welke verhalen van welke mensen er echt toe doen.



Voor managers en adviseurs die zich met veranderen bezighouden, is het essentieel om te beseffen dat de regels, inzichten en principes in interactie zijn ontstaan en via collectieve processen worden onderhouden. Hierbij zijn regels meestal expliciet. Inzichten en principes zijn vrijwel altijd impliciet. Het veranderen van inzichten en principes vraagt om een collectief leerproces. Het gaat om het afleren van wat gewoon is en om het experimenteren met wat nieuw is. Dergelijke veranderprocessen zijn intensief en roepen onzekerheid op. Over de consequenties van de intensiteit van de verandering gaan we het nu hebben.

Bij positioneel organiseren ligt de prioriteit vaak op *interne onderlinge verhoudingen*. Onderlinge tekortkomingen worden nogal eens met de mantel der liefde bedekt. Mensen zetten de bestaande verhoudingen niet gemakkelijk op het spel. Bij transactioneel organiseren staat waardecreatie voor de klant centraal. De onderlinge verhoudingen komen ter sprake als de resultaten daar aanleiding toe geven. Dit betekent nogal wat voor mensen. Een verandering van positioneel naar transactioneel is een verandering op het *niveau van principes*.

We zeiden het al eerder: de verandering van positioneel naar transactioneel organiseren vergt een *collectief proces* van aanleren en afleren. Dat leidt tot een intensief leerproces, omdat principes door mensen tot stand zijn gebracht en subtiel worden bekrachtigd. De principes ontstaan en worden onderhouden in lokale netwerken waar mensen samenwerken. Een verandering in deze lokale netwerken kan niet eenzijdig vanuit het management ‘top-down’ worden doorgevoerd. Voor een verandering van de samenwerkingscultuur betekent dit dat diverse lokale gedragsprincipes moeten worden gekoppeld. Dit vraagt een collectief leerproces voor zowel medewerkers als managers. We zullen ter illustratie een voorbeeld geven van een verandering van een samenwerkingscultuur waarbij de principes zijn gewijzigd door dialoog.

Bij een dienstverlener van technisch advies zijn adviseurs en project- en accountmanagers betrokken bij het realiseren van projecten. De adviseurs zijn gericht op het realiseren van oplossingen voor de klant. Ze ontwikkelen samen met de technische collega's van de op-

drachtgever regelmatig, tijdens de uitvoering, mooiere oplossingen dan in het bestek zijn beschreven. Over geld wordt niet gesproken. Het realiseren van een mooi 'kunstwerk' is het doel dat hen bindt. De adviseurs vinden het bespreken van meerkosten lastig en ze beschouwen dit als een zaak voor de project- of accountmanager. Ze zijn onervaren in het commerciële gesprek. Dit leidt ertoe dat de tevredenheid over een succesvol technisch project bij de klant regelmatig achteraf wordt verstoord door een fors hogere rekening. De consequenties laten zich raden; vertroebelde relaties. Ook de project- en accountmanagers worden verrast door reeds uitgevoerd of toegezegd meerwerk waarbij geen overleg is geweest over de financiële consequenties.

In de dialoog wordt duidelijk dat wat een individueel gebrek aan commercieel bewustzijn bij de adviseurs lijkt te zijn, een stilzwijgend principe is. Zowel adviseurs als managers zijn vooral gefocust op het realiseren van de beste oplossing en beide groepen vinden het bespreken van financiële consequenties van meerwerk lastig. Toen duidelijk was dat het geen individueel probleem betrof, was er draagvlak om dit samen te bespreken. In de dialoog tussen de adviseurs en de projectmanagers zijn de dynamiek, de onderliggende aarzelingen en schaamte besproken. Het impliciete principe dat een technische vakman niet praat over geld wordt als uiterst disfunctioneel herkend en erkend. De afspraak is nu dat de verantwoordelijkheid voor de financiële kant van het project niet meer exclusief bij de projectmanager ligt. De adviseurs krijgen begeleiding in het voeren van commerciële gesprekken. De sfeer van onderling verwijten is veranderd in elkaar ondersteunen. Iedereen realiseert zich nu dat het om de balans gaat tussen technische en financiële mogelijkheden.

Dit voorbeeld laat zien dat wat in eerste instantie een individueel gebrek aan competenties lijkt, in feite een dynamiek van collectieve aard is. Het roept de vraag op wat een intensieve collectieve verandering betekent voor de aanpak van het veranderproces. Daarover gaan we het nu hebben. We zullen in de volgende paragraaf ingaan op twee veranderstrategieën, te weten de 'verzorgde reis' en de 'trektocht'.

## 8.4 Verzorgde reis en trektocht

Mensen verschillen in de manier waarop ze op vakantie gaan. Sommige mensen kiezen voor een volledig verzorgde reis. Ze weten dan waar ze aan toe zijn en wat ze kunnen verwachten. De voorbereiding kost weinig tijd; je hoeft alleen je koffers te pakken. Andere mensen kiezen voor wat meer avontuur en genieten van het onverwachte. Welke vakantie heeft jouw voorkeur? Kies je een reisbureau dat jouw vakantie regelt? Kies je voor het gemak van 'all-inclusive'? Of kies je een bestemming waar je nieuwsgierig naar bent en trek je eropuit?

### *Verzorgde reis*

De verzorgde reis is de metafoor voor veranderen vanuit het *positionele perspectief*. De manager, ondersteund door een externe deskundige, stelt een diagnose en schrijft vervolgens een recept voor aan degenen die de verandering dienen te ondergaan om 'beter' te worden. Alles is geregeld. Het is als een geheel verzorgde reis. De verandering kent een vastgestelde route en de haltes zijn vooraf vastgesteld. De koffie staat zagezegd al klaar als de bus met het reisgezelschap arriveert. De keerzijde is dat het museum bezocht wordt als het schitterend weer is en de geplande stadswandeling doorgaat ook al regent het pijpenstelen.

Veranderen als 'verzorgde reis' is het implementeren van een oplossing. Deze oplossing is bedacht door weinigen maar beïnvloedt het leven van velen. De verandering is top-down aangestuurd. De leiders van de verandering staan buiten de verandering zelf. Veranderen is letterlijk voor 'anderen'. Overtuigen en overreden is de gebruikelijke communicatiestrategie. Eerst moet er ontdooid worden of er is een brandend platform nodig, omdat er anders geen bereidheid is om te veranderen. Als samenwerken en leren zo belangrijk zijn voor de toekomst van een organisatie, dan is een veranderstrategie als 'de verzorgde reis' toch wat vreemd.

### *De trektocht*

Veranderen als 'trektocht' sluit beter aan bij het *transactionele perspectief*. Het beeld over de bestemming werkt als lonkend perspectief. Er zijn vrij-

heidsgraden in het tempo en de route van de trektocht. Er wordt gewerkt op basis van voortschrijdend inzicht. Een goede trektocht vergt voorbereiding, flexibiliteit en conditie van de reizigers. Een trektocht benut bestaande capaciteiten, biedt helderheid over het reisdoel en is gebaat bij flexibiliteit in het tempo en de weg ernaartoe. Een trektocht vraagt een gids die inschattingen kan maken van de consequenties van gewijzigde omstandigheden.

### *Cocreatie*

Veranderen als trektocht wordt gekenmerkt door cocreatie. Met elkaar wordt de blik naar buiten en naar binnen gericht. Vanuit een besef dat klantwaarde uiteindelijk beslissend is voor de continuïteit van de organisatie, ontwikkelen de betrokkenen zelf de noodzaak van verandering. Nieuwe ambities zijn de bron voor veranderen. Cocreatie vergt een gezamenlijke bezinning op de bestaande situatie. Door het collectieve karakter van deze manier van veranderen blijft er oog voor de onderlinge samenhang.

Er wordt niet gesproken óver elkaar, mensen spreken mét elkaar. Relevante partijen worden bij elkaar gebracht om in het ‘hier en nu’ zaken met elkaar te klaren. Hierdoor start de verandering al bij de diagnose. Betekenissen ontstaan, worden in stand gehouden en veranderen in de verhalen die mensen elkaar vertellen aan de hand van gedeelde ervaringen. De uitnodiging van de leidinggevende bij cocreatie luidt als volgt: ‘Ik heb een ambitie en wil met jullie verkennen hoe we deze kunnen verfijnen, versterken en waarmaken.’ Hoe nodig jijzelf mensen uit om mee te doen met een verandering?

Veel mensen werken elke dag met goede intenties in organisaties. Ze herkennen de disfunctionele routines in de trant van ‘zo doen wij dat nu eenmaal’. Iedereen weet uit eigen ervaring hoe moeilijk het is om deze routines ter discussie te stellen of je anders te gedragen. Het is vaak fietsen in mul zand als je actief wordt buiten je eigen gebied van verantwoordelijkheid. Voor je het weet, zijn mensen of procedures gepasseerd.

## 8.5 Maakbaarheid en broosheid

De verzorgde reis is gebaseerd op het idee van maakbaarheid en het uitsluiten van verrassingen. Maar zijn veranderprocessen wel maakbaar? De geringe resultaten van ‘blauwdruk’-strategieën tonen aan dat veranderen aanzienlijk ingewikkelder is dan menig daadkrachtig manager zou wensen. Dit geldt zeker voor het veranderen van een samenwerkingscultuur. Zo’n cultuur ontwikkelt zich. Verandermanagers en adviseurs suggereren vaak dat het veranderen van een samenwerkingscultuur een kwestie van doen is. Het gaat dan vaak om cultuurverandering door uitgebreide communicatie, het formuleren van nieuwe gedragsregels, het maken van toegesneden competentieprofielen of het organiseren van trainingsprogramma’s waarin nieuw gedrag wordt aangeleerd. In dergelijke cultuurprogramma’s zijn de managers de bouwers die nieuw gewenst gedrag ontwerpen, maken en onderhouden.

Maar het is de vraag in hoeverre mensen zich laten maken. Meer aansprekend is de manager als tuinman. Een tuinman laat zijn interventies aansluiten bij de verschillende eisen van de bloemen, planten en bomen. Een mooie tuin kun je niet maken in één seizoen; zoiets vergt jaren van zorg. Je hebt het ook niet allemaal voor het zeggen. Sommige planten doen het bijzonder uitbundig, terwijl andere om onverklaarbare redenen juist achterblijven in hun ontwikkeling. En gras groeit niet harder door eraan te trekken. Veranderen van patronen in denken en handelen, lijkt meer op tuinieren dan op bouwen. Het is een proces dat zich kenmerkt door de broosheid ervan.

Het begrip *broosheid* komt van politiek filosoof Hannah Arendt. Zij onderscheidt de begrippen ‘maken’ en ‘handelen’. Van *maken* is sprake als de relatie een handelend, sturend subject én een willoos, volgend object kent. Ik bepaal en jij volgt. Ik maak uit klei een theekopje of een schoteltje: de klei is object en de maker het subject. Maar de meeste mensen willen niet als object behandeld worden door een ander. Arendt spreekt van *handelen* als mensen elkaar als handelende subjecten behandelen. Op basis van wederzijds respect tracht men te komen tot accommodatie van meningen en gedrag. Het proces tussen mensen is dan fundamenteel broos, omdat de een niet kan bepalen hoe een boodschap bij de ander binnenkomt en hoe de ander rea-

geert. Het proces tussen mensen is onbepaald van karakter. Dit betekent dat niemand de dynamiek tussen mensen kan verklaren uit de handelingen van één partij. In het handelen ontstaat een dynamiek tussen mensen die een eigen procesgang kent. Die procesgang is als het ware een derde variabele.

Een voorbeeld illustreert dit. Als twee tennisspelers aan elkaar gewaagd zijn, ontstaat er een mooie partij tennis. Het is zo boeiend omdat het onverwachte wendingen heeft en een onvoorspelbaar spannend verloop. Geen van beide spelers kan het verloop eenzijdig bepalen. Als één speler het verloop van de partij helemaal bepaalt, dan ontstaat er geen boeiende wedstrijd. Dan veegt de ene speler de vloer aan met de ander en ontstaat er geen spel.

Wat in de populaire managementliteratuur vaak gesuggereerd wordt, is dat krachtadig optreden van een dominante leider tot succes leidt. Dit stimuleert dat managers vanuit een 'maak'-perspectief aan de slag gaan. Deze *dominantiestrategie* is slechts in enkele specifieke situaties effectief. Tijdens een crisis accepteren mensen autoritair en directief leiderschap, omdat er geen tijd is voor overleg en er gehandeld moet worden.

Maar om een samenwerkingscultuur te veranderen in de richting van meer *actorschap*, zal een dominantiestrategie of een maakstrategie een tegenovergesteld effect hebben. In samenwerkingsrelaties ontstaat chemie tussen mensen, zoiets kun je niet afdwingen. Je maakt een feestje niet gezellig. Gezelligheid ontstaat; die kun je nu eenmaal niet maken. Je kunt wel condities creëren waardoor het gezellig kan worden.

Bij veel fundamentele veranderingen gaat het tegenwoordig om het veranderen van de onderliggende principes van de samenwerkingscultuur. Deze ontwikkeling vraagt een collectief leerproces, omdat samenwerkingspatronen zich ontwikkelen *tussen* mensen, in de *tussenruimte*. Een trektocht met collectieve leerprocessen veronderstelt de bereidheid en de mogelijkheid van mensen om samen bestaande patronen te doorbreken. Dit vraagt nogal wat van managers en medewerkers. Er moeten namelijk vier *initiatieven* worden genomen om tot verandering over te gaan. Die vier initiatieven kunnen voortkomen uit de volgende activiteiten.

- Ten *eerste* moeten betrokkenen signalen herkennen die aangeven dat een verandering gewenst is.
- Ten *tweede* moet vanuit deze signalen erkend worden dat een situatie om een andere aanpak vraagt.
- Ten *derde* moeten leiders en medewerkers vertrouwen hebben in andere manieren van handelen.
- En *ten vierde* zullen leiders en medewerkers vertrouwen moeten hebben in de eigen mogelijkheden om deze alternatieven te realiseren.

In elk van deze activiteiten kunnen de betrokkenen zaken miskennen. Signalen worden wel gezien maar niet serieus genomen. Of er wordt erkend dat een situatie om verandering vraagt, maar vervolgens wordt miskend dat het ook echt anders zou kunnen. ‘Zo gaat het nu eenmaal’, is dan het credo. Bemoedigend is dat mensen meestal wel mogelijkheden tot verbetering zien. Maar vaak zijn ze moedeloos geworden. Op de een of andere manier hebben ze geprobeerd om een verandering te realiseren, maar zijn ze vastgelopen in het ‘mulle zand’ van de collectieve processen. Na een aantal energievretende en tijdslurpende ritjes in het mulle zand, trekt men zich terug binnen het eigen domein en speelt men het spel maar mee. Het gebrek aan resultaat wordt niet toegeschreven aan eigen onmacht maar aan de starheid van het systeem en het geheel van bestaande opvattingen en sociaal wenselijk gedrag.

De eigen ervaring leert dat je collectieve processen heel moeilijk als individu kunt veranderen. Ook managers kunnen dat niet in hun eentje. Collectief verankerde patronen in denken en handelen vergen om te veranderen een *collectief proces* van bezinning en heroriëntatie. Een verandering op het niveau van principes van de samenwerkingscultuur vraagt daarom om een collectief leerproces van aan- en afleren. De paradox is dat in dit collectieve proces toch altijd individuen het voortouw nemen en hun actorschap realiseren. Alleen levende vissen zwemmen tegen de stroom op. Het is zaak om actorschap te stimuleren, maar individuen tegelijkertijd aan te raden zich te verzekeren van een steungroep van collega’s die je bijvallen op momenten dat het erop aan komt.

## 8.6 Principiële herbezinning

We hebben het tot nu toe gehad over verandering van samenwerkingscultuur. Over de waarde van transformationeel organiseren waarin de klantwaarde centraal staat. En over het veranderen van onderliggende principes om samenwerking te verbeteren. Nu denk je wellicht: dat kan allemaal wel zo zijn, maar het lijkt me nog knap lastig, dat veranderen van principes. Je moet je eigen voorkeuren kennen en je bewust zijn van je eigen gedrag. En je moet je eigen gedrag ter discussie durven stellen. En ondertussen vraagt iedereen om je heen om zekerheid. Hoe doe je dat allemaal?

### *De Plek der Moeite*

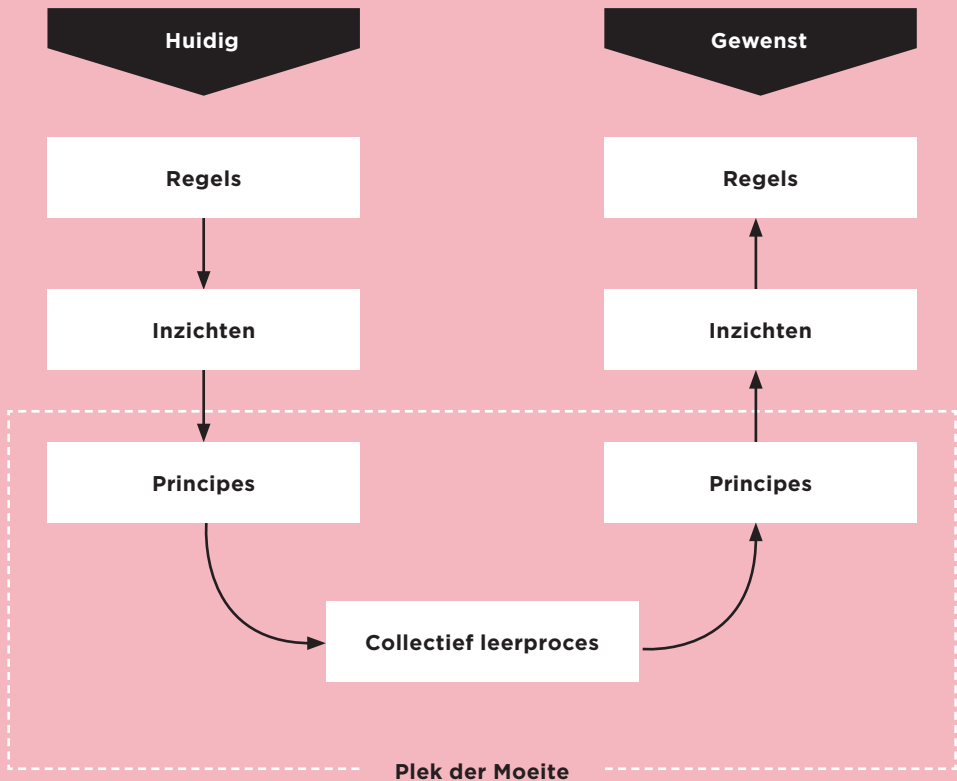
Wat hierbij helpt, is het begrip ‘Plek der Moeite’ (figuur 8.1). De Plek der Moeite is het overgangsgebied dat ontstaat als geaccepteerde betekenissen worden heroverwogen. De bestaande betekenissen komen ter discussie terwijl er nog geen nieuwe betekenissen voorhanden zijn die ordening bieden. Het betreden van de Plek der Moeite kost moeite maar biedt ook nieuwe mogelijkheden. We gaan nu eerst in op de moeite die het kost.

Mensen hebben behoefte aan ordening. Ze willen graag de gedeelde werkelijkheid kunnen begrijpen op een manier die ook steun van anderen heeft. De Plek der Moeite is nu de fase waarin er wel een behoefte is aan een ordeningsresultaat maar deze nog niet ontwikkeld is. Herken je de volgende situatie?

Je zit in een gesprek dat niet gaat zoals je wilt, maar je zegt toch niets. Je weet namelijk uit ervaring dat als je aangeeft dat het niet goed gaat, de tegenvraag vaak is: ‘Oké als dit niet goed is, hoe moet het dan wel volgens jou?’ En dat weet je vaak nog niet. Dit is misschien de eenvoudigste manier om aan te geven wat de Plek der Moeite is. Het is hardop zeggen dat het huidige niet functioneert en dat je ook geen oplossing hebt klaarliggen. De uitnodiging is dan: ‘Ik weet niet hoe jullie de situatie ervaren, maar ik voel me er niet goed bij. Ik zou het graag anders hebben maar weet ook nog niet hoe. Zouden jullie met mij willen zoeken naar hoe we het anders kunnen



Figuur 8.1 — Plek der Moeite



doen?' Het aanpakken van lastige situaties wordt veel gemakkelijker als we elkaar niet verplichten meteen met oplossingen te komen. Alles wordt wat realistischer als we accepteren dat we elkaar nodig hebben om het 'andere' samen te creëren.

We zullen nu eerst vier redenen bespreken waarom het betreden van de Plek der Moeite lastig is voor managers en medewerkers. Daarna gaan we in op

de nieuwe mogelijkheden die kunnen ontstaan als de Plek der Moeite wel wordt betreden. We zullen aangeven hoe je verandering op gang kunt brengen door cocreatie.

### *Onzekerheid door verlies van houvast*

Allereerst is de Plek der Moeite lastig te betreden vanwege de onzekerheid die ontstaat door het loslaten van geaccepteerde patronen van denken en doen. Waar leidt het proces van het loslaten van het bestaande toe? Wat wordt mijn positie als betekenissen gaan schuiven? Wat betekent het voor de bestaande verhoudingen?

Dit zijn normale vragen. Betekenissen worden door mensen in stand gehouden in verhalen. En mensen staan in organisaties in een hiërarchische verhouding tot elkaar. Het veranderen van betekenissen kan consequenties hebben voor deze verhoudingen. Een voorbeeld kan dit illustreren.

Een organisatie besluit van een functionele structuur over te gaan naar klantgerichte businessunits. De businessunitmanagers worden verantwoordelijk voor winst en verlies. Zij gaan onderhandelen met de afdeling productie. De klantmanagers waren gewend om productie tot aanpassingen te verzoeken. Nu gaan zij met productie onderhandelen en van productiemedewerkers wordt verwacht dat ze zich aan de afspraken houden. Het zal duidelijk zijn dat deze reorganisatie binnen productie met aarzeling wordt ontvangen. De verantwoordelijken voor klantcontact wilden de verandering gisteren al invoeren. Een kanteling van de organisatie betekent veel voor de relatieve machtspositie van afdelingen. Het heroverwegen van bestaande betekenissen is geen neutrale cognitieve aangelegenheid. Wat ook op het spel staat, zijn de posities en belangen van de verschillende spelers. Zij die wat te verliezen hebben bij een heroverweging van het bestaande zullen geneigd zijn te remmen. Zij die wat te winnen hebben, willen vol gas gaan.

Een gebalanceerde verandering vraagt om wijs gebruik van rem en gaspedaal. Alleen met enthousiaste mensen werken geeft een kopgroep. Als dan het gat met het peloton te groot wordt, is er kans dat de kopgroep roept

dat de achterblijvers weerstand hebben. Maar het peloton spreekt juist van ‘luchtfietsers’ en onrealistische veranderideeën.

Ook bij de veranderstrategie van de ‘trektocht’ wordt met de machtsdimensie rekening gehouden. Bij aanvang van cocreatie zal met degenen die de macht vertegenwoordigen de bandbreedte van de dialoog moeten worden besproken. De uitkomst hiervan begrenst de dialoog tussen bestuurders, managers en medewerkers. Is dit erg? Nee. Het is ook niet te voorkomen. In organisaties is altijd sprake van begrenzing in het handelen tussen mensen door het verschil in positie. Wat helpt, is om met de top af te spreken dat de begrenzingen ter discussie kunnen komen als daar aanleiding toe is. Accepteer begrenzingen om op weg te kunnen gaan en veranker de ‘trektocht’ in een basiscontract waarin het mogelijk is om de begrenzingen aan te passen.

### *Verdubbeling*

Een tweede reden waarom mensen weg blijven van de Plek der Moeite en vasthouden aan de bestaande patronen is het zogenoemde ‘proces van verdubbeling’. Is iets eenmaal betekenisvol voor je, dan zul je het ook vaker waarnemen. Een praktisch voorbeeld. Koop een auto van een ander merk en je zult zien hoeveel vaker je dit merk nu ziet dan vroeger. Dit is niet alleen een gevolg van selectieve perceptie. Realiseer je dat de selectiviteit van de perceptie mogelijk wordt omdat er taal is, merkbekendheid in dit voorbeeld, waardoor je het nieuwe merk ook vaker ziet.

De spannende conclusie kan zijn dat we bij het waarnemen eigenlijk steeds bezig zijn ons dingen te herinneren. We zien namelijk datgene waarvoor we begrijpen hebben. Dit verklaart waarom onbevangen waarnemen zo ongelooflijk moeilijk is. Meditatieboeken spreken dan ook steeds over het leegmaken van het hoofd om nieuwe zaken te kunnen zien en ervaren. Met een vol hoofd zie je steeds wat je al wist. Als je blijft denken zoals je altijd hebt gedacht, blijf je zien wat je altijd zag en blijf je doen wat je altijd deed en blijf je overkomen wat je altijd overkwam.

### *Uitsluiting*

Een derde dynamiek die ons weghoudt bij de Plek der Moeite, zijn de processen van disciplineren en uitsluiting. Zodra mensen met elkaar gedeelde

inzichten en principes hebben, verwachten ze dat de kernleden van de groep hieraan loyaal zijn en deze principes beschermen. De kernleden zijn degenen die een rol vervullen in het handhaven van de gedeelde principes. Dit zijn de cultuurdragers. De loyaliteit aan de gedeelde principes wordt een selectie-instrument om mensen wel of niet toe te laten tot gesprekken over culturele identiteit. Lidmaatschap van de groep cultuurdragers vraagt echter discipline. Ontbreekt de vereiste discipline dan volgt uitsluiting.

Een favoriet gezegde is een variant op het gezegde van Lao Tse, de Chinese wijsgeer: 'Zij die het begrijpen, spreken niet, zij die spreken begrijpen het niet': 'Zij die taboeonderwerpen bespreken, bewijzen dat ze de cultuurspelregels niet begrijpen.' Ook al zouden ze gelijk hebben, dan nog missen ze de geloofwaardigheid om gelijk te krijgen. Om geloofwaardig te zijn moet je de grenzen respecteren rond onderwerpen. Buitenstaanders of mensen met te sterk afwijkende meningen missen deze geloofwaardigheid en lopen het risico uitgesloten te worden van het gesprek. Culturen hebben de neiging zelfsluitend te worden.

Een voorbeeld. In een organisatie wordt gekozen voor een koers van decentraal ondernemerschap. Gevolg is dat klanten tegelijkertijd door verschillende mensen worden benaderd. Klanten zijn verrast over de actieve houding maar ook geïrriteerd over de ongecoördineerde wijze waarop ze benaderd worden. Intern is het gesprek over coördinatie en afstemming erg lastig, omdat elke beweging naar afstemming mensen doet terugdenken aan de oude situatie van de oude centrale afdeling. De betreffende klantklachten worden afgedaan als incidenten die niet opwegen tegen de positieve reacties uit de markt: 'Waar gehakt wordt vallen spaanders' en 'Natuurlijk gaat het wel eens fout, maar kijk liever naar wat er allemaal goed gaat'. Deze opmerkingen typeren de sfeer. Het thema afstemming versus autonomie ligt intern nog erg gevoelig. Iemand die zich inzet voor afstemming wordt onmiddellijk gezien als een vertegenwoordiger van de oude en foute cultuur waar dus niet naar geluisterd hoeft te worden. Degenen die 'het' begrijpen, hebben het eindelijk voor het zeggen en hoeven voorlopig niet te luisteren naar 'de anderen'.

In organisaties zien we vaak dat een wezenlijke cultuurverandering ondersteund wordt door twee personen. De ene is degene die de boodschap brengt dat een verandering nodig is. Dit kan een relatief nieuwe manager zijn. De andere is een gerespecteerd drager van de oude cultuur. Doordat degene die loyaal is aan de oude cultuur de verandering onderschrijft, kunnen mensen hun vertrouwen geven aan de verandering: ‘Als X ook zegt dat de verandering gewenst is, dan is het nodig dat we de verandering het voordeel van de twijfel gunnen en ons ervoor inzetten.’

### *Probleemoplossend*

De vierde reden ten slotte waarom de Plek der Moeite vermeden wordt, is de voorkeur van veel verandermanagers om naar verandering te kijken vanuit een *probleemoplossend perspectief*. Veel veranderprocessen ademen de sfeer van probleemoplossing. Managers signaleren vaak als eerste dat er een probleem is. Vervolgens ontwikkelen ze een oplossing en bieden deze aan. En vaak wordt een oplossing verkocht.

De eerste verkoopstap wordt gezet met het verkopen van het probleem. Er is een ‘sense of urgency’ nodig of, nog erger: er wordt een ‘burning platform’ gecreëerd. Vraag je je wel eens af welk effect zo’n brandend platform heeft voor het leervermogen in een organisatie? Veranderen geeft onzekerheid en dus altijd een zekere mate van angst. Als het boorplatform in brand staat, is er geen andere mogelijkheid dan in de koude zee te springen.

Maar is dit een wenselijke situatie? Geeft het management zichzelf eigenlijk geen brevet van onvermogen als het een ‘crisis’ moet uitroepen? De niet-gestelde vraag is dan waarom ze het zo ver hebben laten komen. Soms is het antwoord op deze vragen verrassend simpel. Een crisis legitimeert een dominantiestrategie in de categorie van ‘maken’. De daadkrachtige manager streelt zijn ego als ware redder in nood van de organisatie. En verlossers vragen nu eenmaal om volgers. Ze zoeken niet de dialoog met medewerkers die hun actorschap willen realiseren. Normaliter is het creëren van angst geen goede start voor een cultuurverandering, omdat er complexe en tijdrovende leerprocessen noodzakelijk zijn die niet gedijen in een sfeer van crisis en angst.

Het is goed om te bedenken dat een organisatie nooit is gestart als een probleem, maar altijd vanuit de wens van een oprichter een droom waar te ma-

ken. De wens en de wil om een mogelijkheid waar te maken is toch altijd de drijvende kracht achter buitengewone teamprestaties. Het is een kenmerk van inspirerende leiders dat ze krachten weten te bundelen. Ze bouwen op de sterke kanten en streven naar een inspirerend doel.

De Plek der Moeite wordt dus niet gemakkelijk spontaan betreden. Wat kunnen we nu wel ondernemen om fundamentele veranderingen te bewerkstelligen in een samenwerkingscultuur? En wat kun jij daaraan doen als bestuurder, verandermanager of adviseur? Daarover gaan we het nu hebben.

### 8.7 **Het betreden van de Plek der Moeite: cocreëren**

Om herbezinning over de principes van organiseren en veranderen ruimte te geven, zullen er *dialogoplatvormen* moeten worden gecreëerd. Vervolgens moet op die platformen gezocht worden naar de *vernieuwende krachten*. Met andere woorden: de vitale kern. Ruimte voor verschil van mening en *respect voor het 'andere'* zijn cruciaal in het onderlinge gesprek. Ook zal geleerd moeten worden om te gaan met tijdelijkheid. Het gaat er dan om te werken op basis van *Tijdelijke Werkbare Overeenstemmingen (TWO)*. En ten slotte is er de toegevoegde waarde van leiderschap om een *leerklimaat* te creëren. We zullen al deze factoren bespreken. Als eerste de noodzaak om dialooplatvormen te creëren.

#### *Dialogoplatvormen*

Platformen zijn nodig om mensen bij elkaar te brengen om herbezinning op principes mogelijk te maken. Maar waarom is het nodig om platformen voor dialoop te creëren? Kan een verandering niet gewoon worden verteld of uitgelegd? Moet er echt zoveel tijd worden vrijgemaakt voor dialoop?

Het antwoord is dat een echte verandering raakt aan de identiteit van mensen en de organisatie. Mensen maken zelf betekenis. Die betekenis kan niet met een papepel worden ingegoten. Mensen staan wel open voor informatie maar zijn gesloten voor betekenis. Als mensen geconfronteerd worden met informatie, dan bepalen zij zelf welke betekenis deze informatie heeft. De ontvanger bepaalt de betekenis.

Maar hoe realiseer je nu afstemming tussen mensen in één organisatie die allemaal hun eigen betekenis maken? De oplossing ligt in het organiseren van *gedeelde ervaringen*. Mensen komen tot betekenissen, definities van de werkelijkheid door het met anderen uitwisselen van interpretaties. Betekenis ontstaat in interactie. Voor veranderen betekent dit dat het essentieel is om mensen bij elkaar te brengen en hen uit te nodigen samen nieuwe betekenissen te creëren.

Een voorbeeld. Een organisatie benadert klanten vanuit een positie van marktdominantie. Elk gesprek over klantgerichtheid is dan erg moeilijk. De marketing- en verkoopmanagers zijn dominant in het gesprek. De managers van andere functionele disciplines krijgen steeds 'les' van hen. Tot het moment dat de klanten in een sessie te gast zijn en hun verhaal vertellen. Na die sessie wordt de kern van het gesprek de wijze waarop de marketeers omgingen met de klant tijdens dat gesprek. Een beter voorbeeld van niet-klantgericht gedrag is niet te bedenken. De blinde vlek van marketing en verkoop wordt zichtbaar en bespreekbaar. Door de gedeelde ervaring met de klanten ontstaat er ruimte voor een echt gesprek.

Als je je nu realiseert dat 95 procent van de managementliteratuur is gebaseerd op de manager als zender, dan wordt begrijpelijk waarom zoveel managementinterventies niet effectief zijn. We zullen dat even uitleggen.

Bij een automaat is er een vaste relatie tussen de inworp van het geld en het ontvangen van de gewenste goederen. De managementvariant is de volgende. De manager houdt een overtuigend verhaal over de noodzaak tot verandering en de medewerker verandert zijn perspectief en wordt enthousiast.

Maar mensen zijn geen automaten. Ze lijken meer op gokkasten. Niet het muntje dat jij erin gooit bepaalt het effect, maar een intern mechanisme. Dat mechanisme bepaalt of er uitgekeerd wordt en niet de handeling van de speler. Volgens de norm dient 65 procent van het ontvangen bedrag op een willekeurige manier te worden uitgekeerd. Managers zijn in dit beeld degenen die de muntjes inwerpen en de

medewerkers zijn de gokkast. De medewerker reageert afhankelijk van zijn innerlijke toestand. Pas als de gokkast toe is aan uitkeren, keert hij uit. Als de manager er een muntje in werpt en de kast keert uit, dan is de verleiding voor de manager groot om te denken dat het effect is toe te schrijven aan zijn inworp. Maar de realiteit is dat de medewerker zelf 'klaar' was voor de omslag en de actie van de manager het laatste zetje was om de beweging te maken.

Neem als uitgangspunt dat mensen bij communicatie vooral elkaar verstoren. En dat de ontvanger van de boodschap de betekenis van de verstoring bepaalt. Iedereen die in zijn omgeving pubers kent, weet hoe machteloos een ouder is als zender van goedbedoelde boodschappen. Hoeveel verstoringen zijn er nodig voor het muntje eindelijk valt? In het leven hebben processen hun eigen tijd. Druiven kunnen niet al in augustus geoogst worden.

### *Vernieuwende krachten en waarderend onderzoeken*

Een tweede factor die het gemakkelijker maakt om principiële veranderingen te realiseren, is op zoek gaan naar de vernieuwende krachten in de organisatie. Ondanks het 'gedoe' in organisaties worden er nog steeds producten en diensten geleverd. En ondanks beknellende structuren worden er klanten succesvol bediend. Het identificeren van deze succesfactoren en de intentie deze factoren te versterken, stimuleert mensen. Mensen zijn erg open en trots als er belangstelling is voor wat er goed gaat in een organisatie.

Deze oriëntatie op het positieve of waarderende perspectief staat in de Engelstalige literatuur bekend als *Appreciative Inquiry*. De kracht zit erin dat we ons eerst bezinnen op de geschiedenis en de identiteit van de organisatie voordat we tot veranderen overgaan. Pas vanuit respect voor deze geschiedenis en identiteit verkennen we vernieuwingsmogelijkheden. We starten het collectieve leren met het *waarderen* van datgene wat de organisatie kracht geeft. Een kind leert fietsen doordat de ouders overtuigd zijn van de mogelijkheden van het kind. Als het kind iets goed doet, wordt dit versterkt door het geven van complimenten. Een kind groeit niet gezond op als het steeds te horen krijgt wat het nog niet kan. Het krijgt zelfvertrouwen als het



bevestigd wordt in wat het wel kan. Aandacht voor ‘levengevende’ krachten zal deze krachten versterken.

Als de ‘levengevende’ krachten herkenbaar zijn, wordt in de tweede ronde verkend wat de *gedeelde ambities* zijn. Wat is de ‘droom’ die we delen? Hoe zou je het idealiter willen? Probeer een beeld te maken van deze gewenste situatie. Het uitwisselen van individuele ambities biedt een uitzicht op een gedeelde toekomst. En een toekomstbeeld dat als punt op de horizon richting kan geven, biedt zicht op een vernieuwing.

De derde stap is het *concretiseren* van deze gedeelde droom in een beeld van een concrete situatie die uitvoerbaar is. Deze stap is emotioneel lastiger, omdat er gekozen moet worden tussen alternatieven. Maar het fundament voor de keuzen is een klimaat van verbinding rond de vitale kern en de gedeelde ambities.

De vierde stap is het *onderhouden en verbeteren* van de nieuwe situatie. Het waardierend perspectief stimuleert de positieve intenties van mensen om situaties te willen verbeteren. Net als planten draaien de meeste mensen als ze daartoe uitgenodigd worden naar het licht.

### *Verschil en respect*

Naast het creëren van platformen voor dialoog en het waardierend perspectief, is het cruciaal om op de Plek der Moeite te werken met verschil en respect. De dialoog wordt rijk als spelers met andere betekenissen worden toegelaten. Kern van cocreatie is dat een ieder die geraakt wordt door een verandering in principe toegang heeft tot de dialoog. Moet je dan echt iedereen betrekken bij een verandering?

Nee, dat is niet nodig, omdat het meeste werk in organisaties gebeurt in de ‘zone van vertrouwen’. Mensen hebben niet de behoefte en niet de tijd overal bij betrokken te zijn. Ze willen wel dat mensen die zij vertrouwen de ruimte krijgen hun zegje te doen als het over hen gaat. Dit betekent in de veranderpraktijk dat het praten óver anderen vervangen moet worden door praten mét anderen. Dus er moet toegang zijn tot de dialoog. Het principe van *toegang tot de dialoog* wordt ook wel aangeduid met de uitspraak ‘bring the whole system in the room’. Er zijn de laatste twintig jaar veel interventies ontwikkeld waarin samen met betrokkenen wordt verkend hoe zaken kunnen worden veranderd.

Het grote voordeel van deze interventies is dat de samenhang die systemen kenmerkt zichtbaar kan worden in de dialoog. Een tweede voordeel is dat misverstanden snel rechtgezet kunnen worden door de toetsing in het 'hier en nu'. Als je bovendien weet dat je zelf of degene die jij vertrouwt, toegang heeft tot het gesprek, dan is het veel gemakkelijker om de onzekerheid te accepteren die de herbezinning met zich meebrengt.

Een voorbeeld. Bij een grote technisch georiënteerde organisatie zit de hrm-functie helemaal vast. Er zijn al twee adviesrapporten in de la verdwenen. Een nieuwe manager, zonder hrm-achtergrond, krijgt de opdracht de functie nieuw leven in te blazen. Na de nodige aarzeling accepteert hij de suggestie om een open conferentie te organiseren waaraan iedereen kan deelnemen die zich op een of andere manier betrokken voelt bij hrm. Vrije inschrijving kortom. Een zeer gemengd gezelschap van ongeveer 150 mensen schrijft zich in. Tijdens de conferentie ontstaat de agenda en er worden thema's opgepakt, afspraken gemaakt, initiatieven gestart. Betrokkenen die elkaar jaren vanuit de loopgraven bevochten, buigen zich nu samen over de gedeelde problematiek. De patstelling is doorbroken. Er komt lucht, misverstanden en vooroordelen worden in het 'hier en nu' bespreekbaar gemaakt en veelal al tijdens de driedaagse conferentie opgelost.

### *Betekenisvolle stappen*

De vierde factor die het mogelijk maakt op de Plek der Moeite om te gaan met de onzekerheid, is de bereidheid om stappen te zetten; handelend te leren. Niet één grote verandering, maar kleine betekenisvolle stappen in de richting van een gewenst toekomstbeeld. Dit vraagt de bereidheid om te werken met tijdelijkheid. Rond concrete issues wordt een *Tijdelijke Werkbare Overeenstemming* gerealiseerd.

Tijdelijk, omdat mensen een beslissing gemakkelijker accepteren als ze weten dat deze herzien kan worden. Werkbaar, omdat het gemakkelijker is betrokkenheid te creëren voor een praktische zaak dan voor een vaag idee. Overeenstemming, omdat de werkafpraak ook zelf weer herzien kan worden als de overeenstemming vermindert. Een Tijdelijke Werkbare Overeenstemming stimuleert om aan het werk te gaan en biedt mogelijkheden te

leren van de ervaringen. Daardoor kunnen mensen zich veel sneller bewijzen in de praktijk.

Een voorbeeld. Een organisatie met een regiostructuur kent in het managementteam een afvaardiging van de regiodirecteuren. Zij hebben onderling operationeel overleg. Het mt kent getalsmatig een oververtegenwoordiging van de staf. De staf heeft 'last' van de autonomie van de regio's en dringt aan op een structuur met processturing over de regio's heen. Er is 'gedoe' over de status van het mt en het operationeel overleg. Het is een fusieorganisatie en de portefeuilles van de raad van bestuur zijn verdeeld op basis van contacten in de oude netwerken en eigen inhoudelijke expertise. De verdeling is onlogisch vanuit de optiek van een buitenstaander. Er is veel 'wandelgangen-ontevredenheid'. In het ontwikkelingsprogramma wordt duidelijk dat de topstructuur blokkerend werkt voor de lagen onder de directeuren.

In een gesprek worden de onderhuidse gevoeligheden bespreekbaar gemaakt. Een adviseur laat zonder discussie de verschillende structurele oplossingen simpelweg naast elkaar op het bord zetten. Niet praten over voor- en nadelen. Gewoon je wensplaatje optekenen! Er ontstaat vrij organisch overlap uit de 'botsende' perspectieven. De afspraak wordt gemaakt om de komende zes maanden een andere overlegstructuur de kans te geven. De 'ideologische' discussie uit de wandelgangen is omgezet in een Tijdelijk Werkbare Overeenstemming.

Toen de abstracte discussie wegviel, werden een herschikking van mensen over het mt en operationeel overleg en een aanpassing van ritme en aansluiting mogelijk. De gedachte daarachter is dat de praktijk zal leren wat werkt, maar alleen als iedereen de afspraak ook een echte kans geeft. Het uitgesproken commitment aan de oplossing biedt uitzicht op de doorbraak van de patstelling.

### *Leerklimaat*

De vijfde factor die essentieel is om de onzekerheid op de Plek der Moeite hanteerbaar te maken ligt in het bewaken van een psychologisch klimaat

waarin mensen *durven leren*. Hierin spelen leidinggevend en een belangrijke rol. Op die rol van leidinggevend en gaan we in de volgende paragraaf uitgebreid in.

## 8.8 Omgaan met onzekerheid

Hoe ga jij om met onzekerheden in een intensief en ingrijpend veranderproces? De overgang van positioneel organiseren naar transactioneel organiseren maakt dat de relaties tussen afdelingen minder vrijblijvend worden. Vrijblijvendheid in onderlinge contacten, het niet nakomen van afspraken en het doorschuiven van lastige vragen naar het hogere hiërarchische niveau zijn niet meer acceptabel. Mensen die direct contact hebben met de klant worden geconfronteerd met het ongenoegen van een klant. Ze moeten de 'klappen' opvangen, terwijl tegelijkertijd hun eigen mogelijkheden afnemen om zich te verschuilen achter het falende systeem van samenwerking. De druk van buiten neemt toe en daarmee de onzekerheid en spanning in de organisatie. Dit heeft consequenties voor het emotionele klimaat binnen de organisatie.

Veranderen betekent ook omgaan met onzekerheid en het afleren van gedragspatronen. Het vraagt ook het aanleren van nieuw gedrag. Veranderingen kunnen bedreigend zijn voor mensen, omdat hun plek in het relatienetwerk, het belang van hun bijdrage en hun gevoel van eigenwaarde ter discussie kunnen komen. Dat geeft onzekerheid. De wijze waarop mensen omgaan met onzekerheden verschilt per persoon.

De ervaring leert dat mensen bij fundamentele veranderingen niet ontkomen aan emoties zoals angst en pijn over het verlies van het bestaande. Dit kan zich uiten in agressie, verzet en vaak in diverse vormen van regressie. Regressie betekent terugval. Omdat de persoon de huidige situatie niet aankan, valt hij of zij terug in gedragspatronen van vroeger. Het belang van een steunend sociaal emotioneel klimaat neemt daarmee toe. Is er in het veranderproces ruimte om de emoties die de verandering bij mensen oproept een plek te geven? Zijn er voorzieningen om mensen te helpen stappen te zetten in het proces van doorleving van deze emoties? Hoe gaan medewerkers en managers om met de onzekerheid en mogelijk angst die het gevolg is van verandering?

Een verandering die ander gedrag vraagt, brengt de vraag met zich mee of men ook in de nieuwe situatie adequaat gedrag kan realiseren. Het antwoord zal sterk afhangen van het zelfvertrouwen van de betrokkenen, maar ook van de *mogelijkheden om te oefenen* met het nieuwe gewenste gedrag. Dat oefenen gaat met vallen en opstaan en mensen zullen fouten maken. Dit leidt tot onzekerheid. Het is niet ongebruikelijk dat medewerkers dan meer gaan leunen op de leiders. In plaats van uit actorschap de verandering vorm te geven, wordt men extra afhankelijk van de leider. Belangrijk is dan hoe je als leidinggevende of verandermanager reageert op de uitnodiging om de verzorgende ‘paps’ te worden en een ‘verzorgde reis’ aan te bieden. Maar ook voor leidinggevendenden is de verandering bedreigend. Hoe gaan leidinggevendenden om met de mogelijke risico’s van de verandering, de andere eisen die het werk aan hen gaat stellen? Hoe reageer jijzelf op de verleiding van medewerkers om ‘voor hen te zorgen’?

Een van de bekendste manieren van leidinggevendenden om hun onzekerheid te maskeren, is afstand nemen. Hoe herken je dit patroon? Let op als leidinggevendenden zich steeds afstandelijker gaan opstellen naarmate de spanning toeneemt. Leidinggevendenden plaatsen zich dan buiten de verandering en stellen zich op alsof de verandering niets met hen zelf te maken heeft. De meest herkenbare vorm is het veranderingsproces te reduceren tot een implementatieklus van een blauwdruk die kan worden gedelegeerd. Leidinggevendenden zijn dan nog wel onderdeel van de diagnose en nauw betrokken bij het bedenken van de oplossing, maar de uitvoering van de oplossing wordt gedelegeerd aan een adviseur, aan een stafafdeling of aan lijnmanagers. Faalt de verandering, dan kan altijd worden verwezen naar een gebrekkige implementatie en kan de eigen bijdrage buiten beschouwing blijven. Dit mechanisme is vooral in de hogere managementlagen zichtbaar. Hoe dichter mensen bij de operationele processen staan, hoe minder ruimte er is om falen aan anderen toe te schrijven.

Als in het management een neiging bestaat om te denken in termen van ‘maken’, dan zal de kans groot zijn dat falen toegeschreven wordt aan de uitvoerders, zodat de eigen bijdrage buiten schot blijft. Beleid kun je maken, structuren kun je eenzijdig afkondigen en met macht doorvoeren. Maar

succesvolle samenwerking kun je niet ‘maken’. Succesvol samenwerken aan vernieuwing vergt een bijdrage in het proces, het vergt betrokkenheid en geen afstandelijkheid.

## 8.9 Leiderschap bij cocreërend veranderen

Veel leidinggevendenden willen een positieve bijdrage leveren aan het versterken van het samenwerkingsklimaat. Wat vraagt een intensief veranderingsproces van leiders?

- Ten *eerste* vraagt het dat leiders congruent zijn in hun optreden. Dit betekent dat zijn gedrag in overeenstemming is met wat wordt gezegd, ‘walk your talk’. Bij de keuze van de veranderstrategie hebben we al aangegeven dat medewerkers erg letten op wat de leidinggevendenden doen en niet zozeer op wat ze zeggen.
- Rolmodel zijn is de *tweede* eis die we aan leiders kunnen stellen. Mensen spiegelen zich aan modellen in de omgeving. Goed voorbeeld, doet volgen.
- De *derde* functie van de leider is het bieden van ondersteuning. Dit betekent dat ze een veilig basiskamp zijn voor medewerkers zodat zij zich ondersteund weten als ze lastige zaken oppakken. Het vraagt inlevingsvermogen in hun problematiek en in hun aarzelingen ten aanzien van eigen kunnen en de gekozen koers.
- Als *vierde* functie zal de leider de medewerkers uitdagen om ‘scherp aan de wind’ te blijven varen als de neiging ontstaat om geringe inspanning van elkaar te tolereren. De wens om toegevoegde waarde voor de klant te realiseren dient het kompas te zijn voor het leerproces. Disfunctionele patronen moeten ter sprake komen. Mensen die de kantjes ervan aflopen dienen aangesproken te worden op hun verantwoordelijkheid. Niet gemakkelijk om de Plek der Moeite te betreden, maar noodzakelijk om zicht te hebben op vernieuwing.
- Als *vijfde* verwachten medewerkers dat de leidinggevende consistent en congruent is in zijn gedrag. Van belang is dat ze in staat zijn hun eigen emoties voldoende bij zich te houden. Mensen voe-

len elkaars emotionele gemoedstoestand goed aan. Van leiders mag verwacht worden dat zij hun eigen emoties zo hanteren dat de kans klein is dat ze anderen er negatief mee besmetten. Dit betekent niet dat leidinggevend in moeilijke momenten alleen maar positief moeten doen en kracht moeten uitstralen. Het betekent dat zij ondanks de moeilijkheden zichzelf niet verliezen in de emoties. Medewerkers verwachten in moeilijke momenten dat de leidinggevende een rolmodel blijft.

Een voorbeeld ter illustratie. Stel dat de hoogste leidinggevende zegt dat de kwaliteit van de operationele processen cruciaal is voor de kansen van het bedrijf. Dan zullen mensen kijken of deze leidinggevende regelmatig belangstelling toont voor het operationele proces en naar de fabriek komt. Komt de hoogste in rang zijn eigen kantoor niet uit en moet de operationele directeur steeds naar het hoofdkantoor, dan begint men zich in het bedrijf vragen te stellen over de intenties van de top. Is klantgerichtheid cruciaal maar interesseert de top zich niet voor de problematiek bij klanten, dan gaat men vraagtekens plaatsen bij de gesproken teksten.

De laatste eis die gesteld kan worden dat ze kunnen balanceren tussen 'uitdagen' en 'ondersteunen'. Dit is een belangrijk en een emotioneel lastig punt voor leiders. Leiders zijn net als iedereen gevoelig voor acceptatie en hebben behoefte aan erkenning van anderen. Maar van leiders kan verwacht worden dat ze daar niet dermate gevoelig voor zijn dat ze bereid zijn mee te gaan met verhalen waarin de noodzaak van verandering wordt ontkend of ontkracht. De leider ontleent zijn legitimiteit aan twee met elkaar strijdige eisen. De leider ontleent zijn geloofwaardigheid aan zijn vermogen om te balanceren tussen uitdagen en ondersteunen in functie van het realiseren van de toegevoegde waarde van de organisatie: de bedoeling.

Van leiders mag verwacht worden dat ze de identiteit van de organisatie bewaken vanuit hun verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de organisatie. Dit vraagt het realiseren van een ondersteunend klimaat van onderlinge samenwerking én het afstemmen van deze interne verhoudingen op de uitdagingen waarmee de organisatie wordt geconfronteerd nu en in de

nabije toekomst. Dit uitdagen vraagt afstand nemen van het bestaande. Dit betekent ook een zekere mate van afstand tot de groep. Leiders zijn dus onderdeel van de organisatie waaraan ze leiding geven. Ze zijn een betrokken 'binnenstaander'. Ze zijn ook buitenstaander als ze het bestaande ter discussie stellen en de ontstane routines willen doorbreken. Van leiders wordt steun en zorg verwacht, maar het is ook hun taak het bestaande te behoeden voor laksheid, interne gerichtheid, conflictvermijding en onterechte tevredenheid over eigen prestaties.

## 8.10 **Samenvatting**

We naderen het einde van dit hoofdstuk. Tot besluit zullen we het voorgaande nog even kort samenvatten. Veel veranderingen die leidinggevend en verandermanagers nastreven, vragen om een fundamentele heroriëntatie op het samenwerkingscontract dat mensen hebben. Dit hebben we bestempeld als de overgang van positioneel naar transactioneel organiseren.

De principes van samenwerking komen ter discussie als we sterk klantgericht gaan werken en in ketens en netwerken gaan denken. De klant is alleen geïnteresseerd in het collectieve gedrag van organisatieleden. Omdat principes collectief worden onderhouden, vraagt een verandering van organisatiegedrag een collectief leerproces. Het in je eentje veranderen van een collectieve realiteit leidt tot de ervaring van 'fietsen in mul zand' en levert dus niets op.

Een veranderstrategie als een 'verzorgde reis' is gebaseerd op de principes van de positionele organisatie. Positioneel organiseren betekent scheiding van denken en doen, dus bij verandering scheidt men de diagnose van de implementatie. De manager en de deskundigen verkopen als buitenstaanders oplossingen aan de 'objecten' van de verandering: de medewerkers. Deze veranderstrategie draagt niet bij aan leerprocessen en fundamentele veranderingen.

De 'trektocht' als veranderstrategie stimuleert collectieve leerprocessen binnen een uitgezette koers en afgesproken randvoorwaarden. Leerprocessen



veronderstellen bereidheid en vaardigheid om bestaande patronen ter discussie te stellen. Dit trekt een behoorlijke wissel op het emotionele klimaat in de organisatie.

Bestaande praktijken komen ter discussie op de Plek der Moeite. Op de Plek der Moeite ontstaan nieuwe betekenissen en er wordt geëxperimenteerd met nieuwe samenwerkingsvormen. Om de Plek der Moeite te betreden is een aantal voorwaarden nodig. Als eerste de noodzaak om dialoogplatformen te creëren zodat betrokkenen op basis van deze gedeelde ervaringen zelf betekenis kunnen creëren. Als tweede een waardeerend perspectief waarin levengevende krachten en de vitale kern worden geïdentificeerd. Als derde waardering en respect voor andere personen en opvattingen. Dialoog vraagt het constructief omgaan met verschil. De laatste twee voorwaarden zijn het creëren van een klimaat waarin mensen fouten durven maken zodat ze durven te handelen. Door stappen te zetten ontstaat beweging en dan kan er geleerd kan worden. Een zeilboot moet varen om het roer zijn corrigerende werk te kunnen laten doen.

Door te werken met Tijdelijke Werkbare Overeenstemming ontstaat een focus op het handelen en wordt ruimte geboden om te leren van praktijkervaringen. Bij fundamentele veranderingen balanceren leidinggevendenden tussen betrokkenheid en distantie, tussen uitdagen en ondersteunen. Het is aan leidinggevendenden en verandermanagers om een klimaat te creëren waardoor er ruimte is voor ondersteuning van medewerkers bij het verwerken van emoties die onvermijdelijk zullen optreden bij een herbezinning op de samenwerkingscultuur. Ook vraagt de rol van de leider dat ze de organisatieleden uitdagen om 'scherp aan de wind' te blijven varen ook als het goed gaat. In dit balanceren tussen uitdagen en ondersteunen is het essentieel dat leidinggevendenden de moed hebben om ook hun eigen rol en positie ter discussie te stellen.

Co-creërend veranderen vraagt van managers betrokkenheid en een rechte rug op momenten waarin medewerkers zich afhankelijk gaan opstellen tegenover de leidinggevende en hun eigen actorschap miskennen. Het vraagt ook gevoeligheid van leiders en managers voor hun eigen wijze van omgaan

met emotionele spanningen. Een leider die binnen bestaande structuren en systemen durft te starten met het opbouwen van een nieuwe samenwerkingscultuur, bewijst zijn eigen geloofwaardigheid.

Echt veranderen geeft gedoe. Altijd. Gedoe valt niet weg te managen, daar moet je doorheen met vallen en opstaan omdat alle partijen in een leerproces zitten: managers én medewerkers. Als leiders zich verbinden aan zo'n leerproces van cocreatie en met mensen collectief willen leren op het niveau van inzichten en principes, dan ontstaat er een proces van betekenisvolle kleine stappen die grote gevolgen kunnen hebben.

## Verder lezen

- Hart, W. (2017). *Anders Vasthouden*. Deventer: Vakmedianet.
- Herrero, L. (2008). *Viral Change*. UK: Meeting Minds.
- Homan, T. (2013). *Het Et-cetera principe*. Den Haag: Academic Service.
- Moerkerken, S. (2015). *Hoe ik verander*. Deventer: Vakmedianet.
- Oss, L. van & Hek, J. van 't (2014). *Onderweg*. Deventer: Vakmedianet.
- Rowland, D. & Higgs, M. (2008). *Sustaining Change*. Chichester: Wiley.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert, nu wij nog*. Deventer: Vakmedianet.
- Wierdsma, A. (2005). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.
- Wierdsma, A. & Swieringa, J. (2017). *Lerend Organiseren*. Groningen: Noordhoff.
- Wierdsma, A. (2014). *Vrij-moedig positie kiezen, moreel leiderschap in netwerken (emeritaatsrede)*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.