

Verandermanagement:
Betekenisverlening in actie!

Jan Jonker en Marco de Witte

Work in Progress– april 2010

Inhoudsopgave

Leeswijzer

Deel I: Veranderbenadering

Hoofdstuk 1. Veranderen: meer dan inhoud alleen

- 1.0 Inleiding
- 1.2 Op weg naar resultaat: betekenisvol veranderen
- 1.3 Drie dilemma's in de praktijk
- 1.4 Veranderen vraagt betekenissen ontwikkelen in dialoog
- 1.5 Synthese inleiding

Leeswijzer

Deze publicatie is eerst en vooral geschreven om mensen in de praktijk een analytisch kader aan te bieden om om te (leren) gaan met hun verandervragen. Voor professionals van alle mogelijke pluimage. Sommigen volgen een opleiding - met duidelijke voorkeuren voor part-time en MBA. Soms willen ze gewoon meer weten van het onderwerp organisatieverandering. Soms gaat het erom ervaringen met veranderingen een plek te geven. Niet zelden zullen het mensen zijn die midden in een veranderingsproces zitten. Daarover hebben we een helder concept ontwikkeld (waar we natuurlijk graag over in debat gaan) en hele praktische 'tools' waar mee gewerkt kan worden. Dat geheel is in de afgelopen pakweg vijftien jaar al werkende weg ontstaan. Dat alles maakt dat wat in deze publicatie aangeboden wordt niet (al te) theoretisch of conceptueel is zijn eerder praktisch, hands-on en toepasbaar. Het bestaat uit twee delen: Deel I reikt ons centrale denkkader over verandering aan terwijl Deel II een overzicht geeft van interventies.

Kern van Deel I wordt gevormd door de introductie van het 'drie-plus-een-ballen-model. Met behulp van dat model proberen we op een heldere manier drie vragen te beantwoorden: WAAROM moet er verandert worden, WAT moet er verandert worden en HOE kunnen we dat aanpakken. De vierde bal wordt gevormd door het IK. Hoe zit ik als mens, als medewerker als veranderer aan de verandering vast? In het uitwerken van dit model doen zich drie dilemma's voor. Dat zijn het eerste dilemma 'Ratio versus Emotie', het tweede dilemma 'Inhoud versus Proces' en het derde dilemma 'Partieel versus integraal'.

Dit model en de daar aan gelieerde dilemma's worden uitgewerkt in de Deel I van dit boek. Dit deel bestaat uit zeven hoofdstukken. Handig is om sowieso Hoofdstuk 1 te lezen omdat we daarin de kern van ons denken uiteenzetten. De Waarom, Hoe en Wat vragen komen aan de daaropvolgende drie hoofdstukken aan de orde. In Hoofdstuk 4 wordt de cruciale rol van de veranderaar uitgewerkt. Al die hoofdstukken samen leiden tot de ontwikkeling van een interventieplan. Dat is een plan waarin heel concreet met passende interventie een verandering wordt vormgegeven. In het zevende en laatste hoofdstuk van Deel I geven we een vooruitblik op de ontwikkelingen die organisatie volgens ons in de komende jaren te wachten staat.

Deel II bestaat niet uit hoofdstukken maar uit een overzicht van alle mogelijke interventies die gebruikt kunnen worden om het interventieplan in te vullen. Dat betekent dat elke interventie kort beschreven wordt. Om die ter zake te kunnen kiezen wordt gewerkt met een indeling op basis van (a) proces interventies, (HOE) (b) interventies dit ingaan op het analyseren en structureren van de inhoud

(WAT) (c) interventies die bijdragen aan het creëren van betekenis. Deel II is meer te zien als een ‘voorraadkamer’, een cafeteria waar de lezer inspiratie kan opdoen, voorbeelden kan vinden en nadenken over de passendheid (de ‘fit’) tussen hem of haarzelf, de veranderklus en de te kiezen interventies.

Het boek wordt afgesloten met een aantal literatuur verwijzingen. We hebben er bewust voor gekozen dit kort te houden. Het kost geen enkele moeite onuitputtelijke literatuuroverzichten te geven maar volgens ons doet dat er niet echt toe. Door de tijd heen is er zoveel over organisatieverandering geschreven dat daarin ‘verzuipen’ weinig moeite kost. Dus voor ons alleen de kern van wat er toe doet hier.

Tot slot nog dit. Boeken zijn heel vreemd gezegd ‘levende documenten’. Ook al is er nog zoveel zorg aanbesteed, is alles op de meest minieme fouten doorgelezen, toch springt er bij het trots in ontvangst nemen van de eerste druk eerste editie een storende zetduivel in het oog. Maar ook en misschien nog wel lastiger: ons denken ontwikkeld zich steeds weer elke dag weer. Dus is wat hier staat een momentopname – waar we overigens wel verrekte lang over gedaan hebben om die op te schrijven. Maar af is het niet. En foutloos ook niet. Daar zullen we het mee moeten doen.

Hoofdstuk 1. Veranderen: meer dan inhoud alleen

Voor een geslaagde verandering heb je twee dingen nodig: een goed (verander)idee en een passend proces. Soms in deze soms in omgekeerde volgorde!

1.0 Inleiding

Vernieuwing, verbetering, aanpassing, verandering, innovatie zijn de slagwoorden van vandaag die organisatieverandering en verandermanagement een *hypeachtig* karakter geven. Seminars, leergangen, conferenties, artikelen en boeken, als ze de term verandermanagement bevatten lijkt de belangstelling een gegeven en verkopen ze als warme broodjes. Voor dit boek hopen we daar ook maar op.

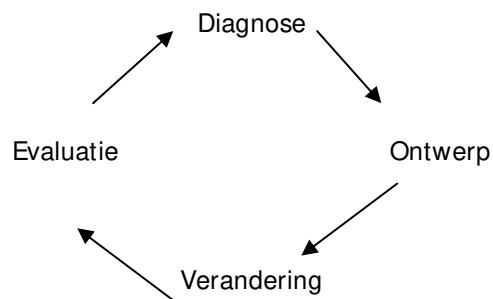
Ondanks alle kennis en ervaringen die we met organisatieveranderingen opdoen, zijn veel organisaties niet in staat om in veranderingsprocessen hun oorspronkelijke doelstellingen te realiseren. Ingrijpende organisatieveranderingen blijken complex en veel veranderprojecten eindigen in een mislukking. Inmiddels legendarisch is het internationaal bekende getal van ‘70%’, dat slaat op het percentage van organisatieveranderingen dat mislukt (Pettigrew, 1997; Boonstra, 2000). Teleurgesteld blijven de organisatie en haar medewerkers achter. De reactie van het management is veelal om het over een andere boeg te gooien en het nog eens te proberen. Vaak met opnieuw een mislukking als gevolg. Maar ondertussen echt beter begrijpen wat dat percentage of het woord ‘mislukken’ betekent gebeurt niet.

Niet verbazingwekkend is de zoektocht in de veranderkunde te vergelijken met de zoektocht van de kruisridders naar de heilige graal. Wat werkt wel en wat niet en in welke situatie? Het succesrecept bestaat volgens ons niet. Doel van dit boek is ideeën aan te dragen die ertoe leiden dat wij op een systematischer manier met het organiseren van veranderen leren omgaan, zodat het resultaat van veranderprocessen beter wordt. Systematischer betekent dan zoveel als ‘slimmer’, beter uitgedacht en daardoor mogelijk effectiever. Onze aanpak om daar te komen is het werken met vier centrale vragen en drie dilemma’s die samenhangend beantwoord en gemanaged moeten worden. Dat noemen wij ‘uitgelijnd’ of op z’n Engels ‘aligned’ werken. Die vier centrale vragen willen we gelijk al bij het begin van dit boek introduceren. Verderop in deze publicatie voegen we daar de drie dilemma’s aan

toe. En nog weer een stap verder werken we dat uit in een interventieplan en kiezen daar passende interventies bij. Maar laten we maar bij het begin beginnen: de introductie van het centrale ordeningsmodel ook wel het ‘vier-ballen model’ model genoemd.

1.1 Een ordeningsmodel voor veranderen

Over organisatieveranderingen zijn boekenkasten vol geschreven. Vanuit verschillende invalshoeken, theorieën en benaderingen. Op verschillende niveaus, doelgroepen en vanuit disciplines. Op tal van manieren is zo geprobeerd te leren begrijpen wat een veranderproces betekent, wat de ‘ingrediënten’ zijn en om deze langs verschillende inzichten te ordenen. Meestal resulteert dit in het benoemen van clusters van activiteiten die in een logische volgorde worden uitgevoerd. We geven hier twee bekende voorbeelden. Het eerste voorbeeld is de interventie- (of DOVE) cyclus. Deze cyclus bestaat uit een Diagnose van het probleem, het Ontwerpen van een oplossing, het invoeren van de Verandering en het Evalueren van de resultaten van de interventie (zie Figuur 1) . Werken aan de hand van deze cyclus is heel gangbaar, maar gebeurt vaak impliciet. Zo’n cyclus heeft vaak een top-down karakter en veronderstelt heel makkelijk dat de veranderingen maakbaar zijn.

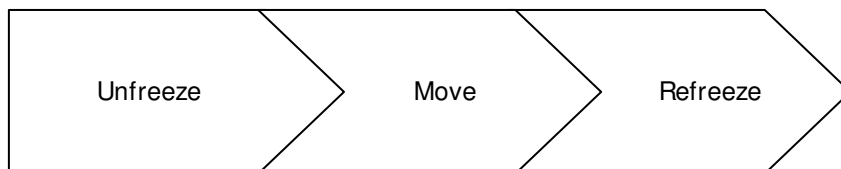


Figuur 1.1: De DOVE-Cyclus

Een tweede voorbeeld is het door Kurt Lewin in 1947 gepresenteerde lineaire drie-fasenmodel. Lewin beschouwde het gedrag van mensen in organisaties als een resultaat van een balans tussen vernieuwende en behoudende krachten. De drie fasen in dit model zijn achtereenvolgens:

1. een systeem uit evenwicht brengen, de bestaande balans verstoren(‘unfreezing’)
2. het systeem herdefiniëren, het ontwikkelen van nieuwe waarden en normen en het leren van nieuwe gedragingen (‘move’)

3. het verankeren door het accepteren van de nieuwe waarden en normen en het aanleren van nieuw gedrag door het generaliseren en verder ontwikkelen van nieuwe gedragingen ('freezing'). Voor verandering zouden de behoudende krachten verminderd en de vernieuwende krachten versterkt moeten worden.

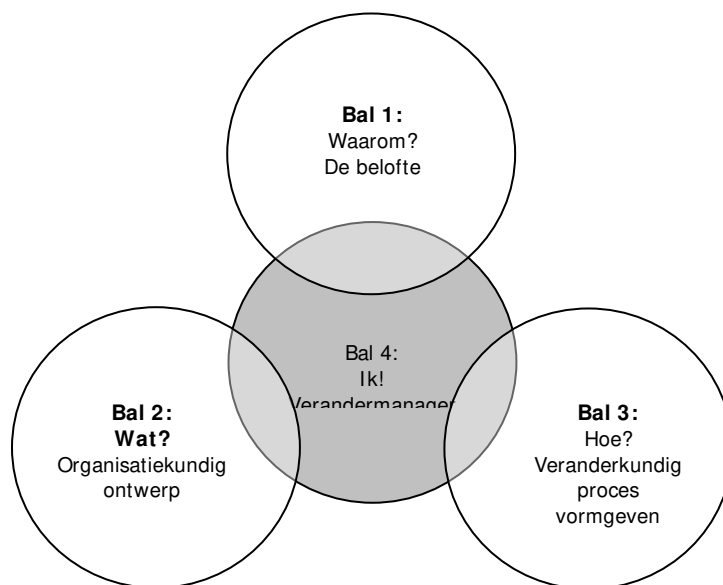


Figuur 1.2: Drie-fasen model van verandering (Lewin, 1941)

Er zijn natuurlijk nog veel meer modellen. Met allemaal hun specifieke focus waardoor ze van elkaar verschillen, maar ook een groot aantal overeenkomsten vertonen. Die opsommen, in een schema zetten en met elkaar vergelijken is een koud kunstje. Maar de kern is dat er sprake is van een cyclische en de ander lineaire manier van denken. Bij de cyclisch benadering krijgt veranderen een doorlopend karakter. De lineaire benadering ziet veranderen veel meer als iets dat eindig is, eigenlijk een project. Kunnen we met deze inzichten ons eigen denken over verandering beter begrijpen en vormgeven? Een beetje wel maar toch ook weer onvoldoende. Dus doen we het anders (hoe kan dat ook *anders* in een boek over verandering). Wat wij door de tijd heen gedaan hebben is die twee modellen (en de vel vel varianten die er natuurlijk op zijn) tot de kern teruggebracht en samengevoegd op een voor ons logische en handige manier. En zo ontstaat dan een nieuw orderingsmodel. Ons model. Wij noemen dat het vier-ballen model.

In het vier-ballen model stellen we vier kernvragen. De eerste bal introduceert de WAAROM-vraag; waarom moet het eigenlijk anders? Is het niet veel effectiever om alles bij het oude te laten? De tweede bal adresseert het organisatiekundige vraagstuk; WAT is er aan de hand in de huidige situatie ('as is') en WAT moet de toekomstige organisatie worden ('to be')? De derde bal stelt de vraag naar HOE een proces op gang gebracht kan worden waarin de gewenste organisatie werkelijkheid wordt. Een *dynamisch* proces (ook al kan je stellen dat alle processen dynamisch zijn). De vierde en laatste bal stelt in eerste instantie de vraag aan veranderaars welke rol zij in dat implementatieproces kunnen en willen spelen. Het gaat dan om de vraag welke rol 'ik' in de verandering ga invullen. Anders dan de Waarom, de Wat en de Hoe vraag, die sterk bedrijfskundig conceptueel zijn, is dit veel meer een persoonlijke veranderkundige vraag. Wat moet er in mijn gedrag veranderen om de casus verder te

kunnen helpen? Of: Op welke wijze zit ik mijn eigen casus in de weg? Heb ik de competenties die hier nodig zijn, het juiste netwerk om invloed uit te oefenen die er toe doet en een visie op het vraagstuk waar ik voor sta? Omdat dit model de kern van dit boek vormt bespreken de vier kernvragen hieronder wat uitgebreider.



Figuur 1.3: Het vier-ballen model

Bal 1: WAAROM?

Veel veranderingen vinden hun aanleiding in veranderende omgevings- of marktomstandigheden. Externe factoren die de overlevingsvraag stellen. We veranderen dan uit angst. Maar het kan ook zijn dat een brandende ambitie de boel in beweging brengt; het kan nog beter, we kunnen nog grotere projecten aanpakken of we kunnen voor andere, grotere, of nog meer klanten werken, etc. Dan is het dus de ambitie en de uitdaging die dit stelt die het veranderproces op gang brengt. Met het beantwoorden van de waarom-vraag ontstaat een beschrijving van het punt op de horizon, de visie op de plaats van de organisatie in de afzienbare toekomst. Het gaat om een ‘droom die kan’, die wij ook wel aanduiden als ‘het bounty-eiland’. Het bepalen van de business propositie, de klantwaardestrategie en een stakeholderanalyse zijn elementen die hier aan de orde komen.

Bal 2: WAT?

De visie die we ontwikkelen bij het beantwoorden van de waarom-vraag is een belofte van hoe de organisatie in de toekomst waarde denkt te creëren voor haar stakeholders. Maar wat je belooft moet je

ook doen. Organiseren, wij houden van het werkwoord, is het realiseren van de beloofde waardecreatie. Dat doe je door de organisatie zo vorm te geven dat een realisatie'machine' ontstaat. Naast de business propositie zijn er vier knoppen waaraan je kunt draaien: structuur, cultuur, medewerkers en technologie. Door te analyseren of de huidige organisatie effectief en efficiënt de beloofde waarde creëert vormen we een beeld van de situatie 'as is'. Als de conclusie van deze analyse is dat het huidige business model (business propositie, structuur, cultuur, medewerkers en technologie) niet helemaal voldoet, ontstaat daarmee direct een beeld van de gewenste organisatie; de organisatie 'to be'. De analyse geeft dus als het ware het verschil aan tussen de huidige en de gewenste organisatie, ook wel 'the gap' genoemd. Wat moet er gebeuren om van A naar B te bewegen.

Bal 3: HOE?

We hebben nu een veranderidee; wat moet naar de toekomst gebeuren om de visie te realiseren. Echter, dat idee zet mensen niet onmiddellijk in beweging. Het veranderidee is slechts een inspirerende visie, maar daarmee is het nog geen werkelijkheid. Die werkelijkheid zal moeten ontstaan in wat het veranderproces of ook wel het organisatieontwikkelingsproces wordt genoemd. De vraag is dus hoe dat proces moet worden vormgegeven. We noemen dat een implementatieplan. Daarin moet allereerst het lange termijn perspectief van het bounty-eiland in resultaten op de korte termijn worden vertaald. Welke resultaten willen we op welk moment halen? Daarna kiezen we een veranderbenadering of veranderstrategie en bepalen we de interventies die aansluiten bij hetgeen bereikt moet worden. En dat zo concreet mogelijk zodat we na het opstellen van het implementatieplan weten wie, wat, wanneer gaat doen?

Bal 4: IK?

De vierde vraag is een meer persoonlijke vraag. Een vraag die de verandermanager aan zichzelf kan stellen, maar ook gesteld kan worden aan iedereen die bij de verandering betrokken is. Wat betekent de verandering voor mij en wat moet ik in mijn denken, in mijn gedrag veranderen om het veranderproces niet in de weg te staan? Voor ons allemaal geldt dat het veranderkundige vraagstuk het beste kan worden geherformuleerd binnen de eigen 'cirkel van invloed'. Hoe kan ik het veranderproces beïnvloeden en het tot een succes maken? Dat geldt natuurlijk ten aanzien van bal 1 'de visie'. Kan ik mij daar in vinden en achter scharen? Maar het geldt ook voor mijn ideeën en handelen met betrekking tot de organisatiekundige wat-vraag (bal 2) en de veranderkundige hoe-vraag (bal 3).

Cruciaal is dat vier vragen uit het model in samenhang met elkaar beantwoord moeten worden. De beantwoording moet leiden tot een heldere en in een bepaalde situatie logische argumentatie van de

verandering. We noemen dat ook wel uitlijning, congruentie of in het Engels 'aligned'. In principe zijn daar twee wegen voor. De meer traditionele weg van *geplande* verandering (ook wel *ontwerpen* of *reizen* genoemd) en de populairder wordende tweede weg van *continue* verandering (ook wel *ontwikkelen* of *trekken* genoemd).

Linksom of rechtsom

De eerste meer traditionele weg om uitlijning te realiseren is de vragen waarom, wat, hoe en ik juist in die volgorde beantwoorden. In de beantwoording van de waarom – en de wat-vraag ontwikkelen we een veranderidee dat vervolgens moet worden geïmplementeerd. Het zoeken naar een antwoord op de hoe-vraag geeft de veranderbenadering aan. Tenslotte rest dan nog te onderzoeken wat ik als veranderaar moet veranderen in mijzelf om de verandering succesvol te kunnen laten zijn (de ik-vraag). We zeggen dan dat we in het model linksom gaan.

De tweede weg, die van de continue verandering, kent een andere volgorde, maar komt uiteindelijk eveneens met een antwoord op alle vier de kernvragen. In deze benadering gaan we ervan uit dat alles en iedereen constant in ontwikkeling is. Alle (levende) systemen passen zich voortdurend aan en vernieuwen om te overleven, om te kunnen blijven wat ze zijn. Dat doen we door permanent de vraag te stellen of het wel goed gaat met ons, met de afdeling, met de organisatie, de waarde die we hadden beloofd, de maatschappelijke taak die we willen vervullen. Wat gaat goed en wat moet beter? Je ontwikkelt daarmee een reden en creëert op een ander manier betekenis waarom er wel of niet iets moet gebeuren? Het veranderkundige proces (het hoe en wat vind ik daarvan?) is anders ingezet maar kan afhankelijk van de tussentijdse resultaten net zo goed resulteren in een nieuw business model en de vormgeving van de organisatie.

Ander auteurs onderscheiden ook deze twee benaderingswijzen. Ons favoriete duo in deze is Weick en Quinn (1999). Zij spreken van 'episodic change' en 'continuous change'. Volgens hen past bij de episodische verandering een klassieke veranderbenadering en wel die van Lewin: Unfreeze, Move en Refreeze. Bij het continue veranderen past meer een cyclisch, procesmatig, oneindig, naar evenwicht zoekend en voortdurend proces. Weick en Quinn beschrijven de fasen in een continue benadering dan ook als Freeze (volgorde van huidige processen en patronen zichtbaar maken met behulp van kaarten, schema's en verhalen), Rebalance (opnieuw interpreteren, definiëren en ontwerpen van patronen om blokkades te verminderen) en Unfreeze (hervatten improvisatie en vertaling, en op een aandachtiger manier gaan leren).

Werken met het vier-ballen-model

Hoe handig ook, in de praktijk blijkt dat het werken met het vierballen model soms best ook lastig is. Een van de redenen waarom het lastig is om ermee te werken is het probleem van de ‘dubbele hermeneutiek’. Dat ‘dubbele’ slaat op het feit dat de gebruiker twee keer betekenis moet geven aan het model. Eerst door je eigen te maken wat de structuur en logica van het model en de manier van denken en redeneren daarin is. Dat is al een hele klus. De essentie van onze ballenbak is dat het een concept is waarmee je een redeneerlijn rond verandermanagement kunt vormgeven. Maar om met dat concept te kunnen werken moet je dat wel eerst leren. Maar net zoals autorijden, fietsen of zwemmen kan dat niet alleen op papier; het toepassen, het ermee werken in de praktijk is onontbeerlijk om te begrijpen hoe het denken achter dit model in elkaar steekt. Essentieel is te begrijpen dat het model 'leeg' is. Het laat niet zien welke stappen je moet zetten en het levert dus al helemaal geen inhoudelijke oplossing op. Het vertelt dus niet wat een 'goede' verandering is of in welke situatie iets goed is. Dat begrijpen (of met alternatieve woorden: voelen, vertalen, doen, aanpakken) is de tweede interpretatieslag. Kortom: je moet zelf aan het model betekenis geven door het inhoudelijk te ‘vullen’ passend bij de situatie waarin je veranderingen wilt realiseren. Een interpretatie 'in vivo', die je dus alleen maar kunt maken als je bezig bent met veranderen. Goochelen met twee balen in de lucht, op z'n minst. Het blijft tobben, maar oefening baart kunst.

1.2 Op weg naar resultaat: betekenisvol veranderen

Veranderen met resultaat lukt beter wanneer de vier uit het ballenmodel afkomstige (rationele) inhoudelijke vragen in hun samenhang worden beantwoord. En vervolgens hoe dit inhoudelijke veranderidee wordt verbonden aan vragen wat dit voor de diverse betrokkenen (emotioneel) betekent. Hoe zij daaraan invulling kunnen geven. Wij zien veranderen dan ook vooral als een proces van betekenisverlening, van ‘sense-making’. In dit proces spelen vragen als: ‘Heb ik een helder beeld (het veranderidee) voor ogen?’; ‘Geloof ik daarin en kies ik er voor?’ en vervolgens ‘Wat staat mij nu te doen?’ En die vragen komen steeds weer terug en als het goed is net zolang tot daar een helder en ‘echt’ antwoord op gegeven kan worden. Het veranderresultaat wordt bereikt als op basis van de beantwoording van deze vragen een leerproces bij de betrokkenen ontstaat door te doen en te experimenteren met het nieuwe gedrag. Dat betekent in de praktijk al lerend en al experimenterend en al werkend op weg naar resultaat. Het zijn de veranderaars die dit proces op gang moeten brengen, faciliteren en monitoren. Dat is in een ‘notendop’ wat wij zien als een *systematische* aanpak, een waar veranderaars bij betrokken zijn en die gericht is op resultaat.

Die systematische aanpak kent drie opgaven:

- het formuleren van de organisatiekundige vraag: voor ons de *angel* of de *kiem*;

- het organisatiekundige vraagstuk verbinden aan het *veranderidee* en de daarop aansluitende *veranderbenadering*;
- en om vervolgens daarbij passende *interventies* te kiezen.

De eerste opgave in het proces van betekenisvol veranderen is de organisatie, het vraagstuk, de irritatie, het gedoe zo te interpreteren dat daaruit een heldere vraag c.q. helder probleem naar voren komt. Dat noemen we ook wel de angel of de kiem. Feitelijk dus het resultaat van een organisatie diagnose. Uit de rommelige wir-war die de organisatorische werkelijkheid vormt, halen we een bepaald kwestie (compact en afgebakend) en benoemen die tot 'het' probleem. En zo wordt dat de organisatiekundige opgave.

De verbinding maken tussen het organisatiekundige - en het veranderkundige vraagstuk is de tweede opgave in het proces van betekenisvol veranderen. Afhankelijk van de orde van de verandering, waarover later meer, zoeken we naar een veranderbenadering die bij het organisatiekundige vraagstuk past. Als het organisatiekundige vraagstuk is het ondernemerschap van de medewerkers te stimuleren, dan is het met het management op de hei ontwikkelen van innovatieve ideeën en die van bovenaf implementeren een in onze ogen niet passende veranderbenadering. Wij zouden dan meer zoeken naar het versterken van de relaties met klanten en leveranciers en medewerkers om van daaruit met innovatieve ideeën te experimenteren.

De derde en laatste opgave in het veranderen heeft betrekking op de relatie tussen de gekozen veranderkundige benadering en de interventies die daarin passen. Managers beweren regelmatig dat zij de verandering in dialoog met de medewerkers aan zullen pakken. Maar wanneer het eerste het beste idee van medewerkers door de leiding wordt getorpedeerd, blijken de verklaringen over participatie en betrokkenheid slechts woorden vooraf die snel hun glans en betekenis verloren hebben. Interventies zijn intentionele acties, hebben de intentie om impact te hebben en zo resultaat te halen, en moeten passen bij de benadering die gekozen is. In het voorbeeld van het stimuleren van ondernemerschap zou het organiseren van klantendiners een passende interventie kunnen zijn. De derde opgave is dus het uitlijnen van de veranderbenadering en de interventies.

Tot zover een introductie van de kernideeën die in dit boek verder uitgewerkt gaan worden. Dat zijn er feitelijk drie: (1) het vier-ballen model; (2) twee wegen om om te gaan met het veranderproces (planned change en continue verandering) en (3) de drie centrale opgaven. In de navolgende hoofdstukken staan we uitvoerig bij de verschillende opgaven stil maar het leek ons handig om in een beperkt aantal pagina's in deze inleiding een overzicht te geven van die kernideeën.

1.3 Drie dilemma's in de praktijk

Veranderen voelt vaak als fietsen in mul zand. Zwetend en puffend komt de verandering maar al te vaak tot stilstand, terwijl er heel hard aan getrokken wordt. En omdat het zo vaak mislukt zijn we permanent op zoek naar het 'succesrecept': Wat zijn de slaag- en faalfactoren in veranderen? Wij geloven niet dat er 'the one best way of change' bestaat. Maar we weten wel dat in de veranderpraktijk drie dilemma's een belangrijke rol spelen. Drie dilemma's die voor een groot deel het succes bepalen en die 'gemanaged' moeten worden. De eerste noemen wij 'de separation fallacy' en gaat over het dilemma specialisme *versus* holisme. Het tweede dilemma heeft betrekking op het zoeken naar evenwicht tussen inhoud *versus* betekenis. Bij het uitwerken van dit dilemma bespreken we de bruikbaarheid van een zogenaamd 'constructionistisch' perspectief op organisaties en organiseren. Tenslotte vraagt het derde dilemma aandacht voor de rol van emoties in processen van gedragsverandering. De kern van dat dilemma is samen te vatten als ratio *versus* emotie.

De 'separation fallacy': scheiden doet leiden

De essentie van wat we met dit dilemma aan de orde willen stellen is dat we in de loop van de tijd organiseren en veranderen hebben gescheiden. We zijn ze als aparte disciplines en vraagstukken gaan benaderen. Daarmee komt de inhoud (wat) los te staan van het proces (hoe). Sterker nog het 'wat' gaat de boventoon voeren over het hoe. Die scheiding herstellen vraagt om een integrale visie op organiseren en veranderen.

In de bedrijfs- en bestuurskundige theorie en praktijk zien we heel veel uitingen van van elkaar losgekoppeld organiseren en veranderen. Wat bedoelen we daarmee? Geheel passend in de centrale gedachte van het industriële tijdperk, de arbeidsdeling, is de bedrijfs- en bestuurskunde verdeeld in een aantal generieke specialismen. Elke zichzelf respecterende bedrijfs- of bestuurskunde opleiding besteedt los van elkaar aandacht aan vraagstukken van omgevingsanalyse en strategie, de organisatiekunde en de veranderkunde. Diezelfde opdeling en specialisatie zien we in de corresponderende afdelingen van menige organisatie. Een strategie, marketing en sales afdeling, naast de productie waarin het primaire proces wordt uitgevoerd, naast stafafdelingen die het primaire proces ondersteunen. Dat dat alles leidt tot coördinatie- en communicatieproblemen die ook het veranderproces veelvuldig blokkeren laten we hier maar even buiten beschouwing. Maar dat geschieden denken is wel een grote bron van gedoe, van in-eficientie, van misverstanden in organisaties. Integraler en systematischer leren denken over de samenhang tussen organiseren en

veranderen is een ‘must’ en zeker een belangrijk doel van dit boek terwijl we toch niet kunnen voorbijgaan aan de voordelen van taakdeling en specialisme. Als dat geen dilemma is.

In onze visie is de centrale bestaansreden van organisaties dat zij waarde creëren voor de stakeholders binnen en buiten de organisatie. Maar de belofte van waardecreatie dient wel gerealiseerd te worden: Wat je belooft, moet je doen! Organiseren is dus heel het realiseren van de beloofde waardecreatie, door de structuur, cultuur, medewerkers en technologische systemen aansluitend op elkaar in te richten. Deze structuur, cultuur, medewerkers en systemen vormen een ontwerp, een organisatorische configuratie. Een configuratie die de georganiseerde uitdrukking is van de beloofde waardecreatie. Een business model bestaat dus uit een belofte van waardecreatie en de daarbij passende organisatieconfiguratie (de realisatie ‘machine’).

In veel organisaties blijkt dat het bestaande business model niet meer aansluit bij de belofte. Het kan en moet beter is dan de centrale gedachte. Daarover nadenken resulteert in het bedenken van de veranderidee: de gedroomde waardecreatie (waarom?) en de daarbij horende organisatieconfiguratie (wat?). Maar het ontwikkelen van een goed idee is niet voldoende. Mensen gaan zich niet ‘opeens’ anders gedragen als ze een goed idee horen of lezen. Er is meer dan inhoud alleen! De veranderkunde houdt zich volgens ons in essentie bezig met de vraag hoe dat veranderidee naar nieuw gedrag ‘vertaald’ kan worden. Vertalen in de zin van er betekenis aan geven. Hoe brengen we een proces op gang zodat het veranderidee werkelijkheid wordt? Anders dan de meer statische benadering van de organisatiekunde kent de veranderkunde een dynamisch perspectief. Dat van de organisatiedynamica. Dynamiek die aan de hand van het constructionistisch perspectief beter kan worden begrepen.

Het constructionistisch perspectief: inhoud versus betekenis

In het standaard veranderkundig denken gaan veel managers ervan uit dat een goed inhoudelijk veranderidee zich vanzelf vertaalt in nieuw gedrag. Dat is een misvatting die veelvuldig uitmondt in veel gedoe en stroperigheid in het veranderingsproces. We ervaren dat veelvuldig als fietsen in mul zand. Dit traditionele denken gaat voorbij aan het in onze ogen zo belangrijke constructionistisch perspectief. Het implementeren van een goed veranderidee vraagt om het organiseren van een proces van betekenisverlening; de inhoud moet voor de betrokkenen betekenis krijgen; moet er toe gaan doen. Bijvoorbeeld door vragen te stellen als; waarom moeten we veranderen? Wat verandert er voor mij en mijn collega’s? Voor mijn werk en hun werk? Wat voel ik voor de verandering? Hoe kan ik het succes van de verandering vergroten? Soms ontstaat in het proces van betekenisverlening nieuwe inhoud. Dan komen uit een evaluatie van de huidige gang van zaken, uit wat goed en minder goed gaat, nieuwe inhoudelijke ideeën naar voren, die vervolgens worden ingepast.

De kern in dit proces van ‘sense making’ is dat betekenis wordt verleend en niet van boven kan worden afgedwongen. Door individuen in interactie met elkaar. Niet de zender maar de ontvanger bepaalt de betekenis en daarmee de impact van een boodschap. In dat individuele proces van betekenisverlening wordt allengs en met verschillende snelheden de vertaling gemaakt naar nieuw gedragsrepertoire. Op basis hiervan beweren we dat organisaties veranderen in eenheden van een, individu voor individu. Door op die manier hun relaties te herijken, te herschikken en in te richten komen er nieuwe gedragspatronen naar voren. Organisatieverandering is daarmee in feite het organiseren en faciliteren van gedragsverandering.

De klassieke visie op verandermanagement is gebaseerd op het (liefst van boven af) opleggen van betekenis. Een mooi beeld hier is de metafoor van de ‘champagnetoren’ die van boven af vol geschonken wordt: het veranderidee wordt in de lege glazen uitgeschonken en zo vullen de organisatie en haar medewerkers zich met het bruisende idee van het management. De grondgedachte is: hoe kunnen we *ons* verhaal tussen *hun* oren krijgen. Een dergelijk uitgieten van het goede idee wordt ook wel *power over* genoemd (Homan, 200?)

Maar net als zo veel vergelijkingen gaat ook hier de metafoor niet op. De klassieke verandervisie doet het voorkomen alsof de organisatie en haar medewerkers lege glazen zijn. Daarmee veronderstel je dat het veranderidee in een a-historische en contextloze organisatie leeg gegoten kan worden. Dat is een heel beperkte en onhandige visie op de werkelijkheid. Het veranderidee landt altijd in een mix van bestaande betekenissen en (soms jarenlange) (verander)ervaringen en past daar wel of niet bij – min of meer, maar zelden perfect.

De werkelijkheid of waarheid bestaat niet,
er bestaan op zijn minst verschillende definities van.

In het interpreteren van de theorie en het werken in de praktijk ontdekken wij steeds meer de kracht van dit constructionisme. Ook al is de veranderidee gebaseerd op een krachtige diagnose van de huidige situatie en een goed onderbouwde analyse van de strategie naar de toekomst, het is niet de inhoud die medewerkers verleidt zich in te zetten voor de verandering. Mensen handelen niet naar objectieve feiten en rationele afwegingen alleen. Al was het maar omdat wij niet in staat zijn om alle objectieve feiten te kennen. Mensen handelen op grond van hun constructie van de werkelijkheid, hun

‘definitie van de situatie’. Al dan niet op feiten en rationele afwegingen gebaseerd, soms zelf op het onderbewuste. In dit verband is het Thomas theorema van belang: *‘If men define situations as real, they are real in their consequences’*. Omdat ik de werkelijkheid op een bepaalde wijze definieer, en op basis daarvan acteer, wordt mijn definitie werkelijkheid.

Het Thomas-theorema is van groot belang in de veranderkunde. Al was het maar omdat het de veranderidee relativeert. Dezelfde inhoud kan door verschillende partijen betrokken bij de verandering op verschillende manieren worden gedefinieerd. Op basis van die verschillende definities wordt de verandering dus ook verschillend gezien, opgevat, geïnterpreteerd en beleefd. En dus wordt er op verschillende wijzen betekenis verleend aan de veranderidee. De een wordt bij een kostenreductieslag van 20% angstig vanwege het al dan niet kunnen behouden van de eigen positie, de ander ziet het als kans om met een goede sociale regeling eindelijk te kiezen voor die gedroomde baan buiten de huidige organisatie. Die verschillende vormen van betekenisverlening veronderstellen ook verschillen in de wijze waarop de verandering al dan niet wordt ondersteund door de betrokken medewerkers.

Veel veranderplannen halen niet de oorspronkelijke doelstellingen omdat veel managers dit constructionistisch perspectief ontkennen. Zij zijn er impliciet of expliciet van overtuigd dat een goed veranderidee, met een goede presentatie en communicatie, leidt tot nieuw gedrag. *Een rationeel goed idee vertaald zich niet als vanzelf naar nieuw gedrag*. In onze ogen een misvatting. Veranderkunde is in onze overtuiging het verbinden van een goed doordachte en begrijpelijke rationele inhoud aan emotionele betekenisgeving naar nieuw gedragsrepertoire. In een veranderproces is er dus altijd tegelijkertijd aandacht voor de inhoud en het proces van betekenisverlening. Wij denken dat pas dan sprake is van het ontstaan van ander gedrag en dus van echt veranderen. Hoe werkt dat op hoofdlijnen?

1.4 Veranderen vraagt betekenissen ontwikkelen in dialoog

Betekenisconstructies ontstaan alleen op micro-niveau (bijvoorbeeld in een goed gesprek). Daarbij helpt het als sprake is van openheid, humor, verbinding, luisteren, uitwisseling, etc. Er is ruimte om te ‘spelen’ met bestaande en nieuwe betekenissen. Die set van voorwaarden maakt uiteindelijk dat bij iemand ‘het kwartje’ valt; dat er – hoe klein dan ook – sprake is van het ontwikkelen en toekennen van een andere betekenis. Dat kan je als veranderaar niet afdwingen, hooguit naar beste weten en kunnen faciliteren, maar ook niet meer dan dat. De ander geeft *zelf* betekenis aan jouw verhaal, niet jijzelf. Jij kan alleen maar jouw verhaal vertellen.

De eerste stap die mensen in het proces van betekenisverlening zetten is het wel of niet *selecteren* van de verandering. En in heel veel situaties wordt de verandering gewoon niet geselecteerd, er wordt als het ware niet op ‘geklikt’. We spreken dan wel over de verandering, we nemen het op in onze conversaties en zetten het keer op keer op de organisatorische agenda, maar feitelijk doen we niets.

Eigenlijk zeggen we ‘jee;! We roepen vervolgens openlijk hardop ‘ja’,
maar we bedoelen innerlijk ‘nee’.

Om wat voor reden dan ook is de urgentie van de verandering niet duidelijk, voelen we er niets bij, hebben geen behoefte ons erin te verdiepen. En weet je, de vorige verandering is ook over gegaan, zonder dat er iets gebeurde of veranderde. Dus bukken we gewoon nog een keer. BOHICA heet dat verschijnsel: Bend Over Here It Comes Again! Ze gaan het weer proberen. En niemand die weet of het nu wel gaat lukken.

Als de verandering wel wordt geselecteerd volgt pas het *waarderen*. Dan pas gaan we er stapsgewijs betekenis aan verlenen, vinden we er beetje bij beetje iets van. Dan pas gaan we ons afvragen hoe het veranderidee past in onze huidige betekenissen en (verander)ervaringen. En als dat proces op gang komt gaan pas gaan de betekenissen wel of niet schuren. Alles wat op medewerkers afkomt wordt als het ware verzonden zonder betekenis, zonder ‘gebruiksaanwijzing’. Wat de betekenis is die mensen aan het verander verhaal geven bepalen ze zelf. Betekenis is niet afdwingbaar of oplegbaar. Mensen kunnen alleen zelf hun ‘mental maps’, hun mentale kaarten, aanpassen. En dat alleen omdat het hen terzake lijkt om dat te doen, om de cognitieve of emotionele dissonantie die is ontstaan te reduceren. Maar dat doen mensen juist pas als de vorige betekenis(sen) niet langer adequaat blijken te zijn.

Wanneer we dit even laten bezinken erkennen we eens te meer dat een objectieve werkelijkheid niet bestaat. Wat wel bestaat zijn de door elkaar heen lopende en tegelijkertijd geldige maar verschillende betekenisconstructies van een bepaalde ‘realiteit’. Er bestaat dus ook geen objectieve verander-realiteit. Een organisatie reageert per definitie poly-vocaal (met meer stemmen) op een verhaal omdat zij altijd meer-mensig is. Als het om veranderingsprocessen gaat is ‘met alle neuzen dezelfde richting op bewegen’ dus zeer onwaarschijnlijk. Maar wat kan wel?

Allereerst zien wij een veranderingsproces als een mogelijkheid om in dialoog met elkaar opnieuw betekenissen te herijken of toe te kennen. Een (organisatie-, verander-) diagnose is dan in de kern

samen in dialoog nieuwe betekenissen ontwikkelen. Het gaat in die diagnose juist om het met elkaar 'in gesprek' brengen van (bestaande) betekenissen. Veranderen wordt dan het voeren van een goed gesprek. Dat kan bijvoorbeeld door nieuwe informatie over klanttevredenheid of over de prestaties van diverse afdelingen ter discussie te stellen. Door oude betekenissen en de nieuwe gegevens van verschillende aard met elkaar te confronteren. Alleen daartussen ontstaan er wel of niet nieuwe betekenissen. Het moet als het ware gaan 'schuren'.

Nieuwe betekenissen ontstaan daar waar verschillen elkaar ontmoeten, maar die verschillen moeten niet te groot maar ook niet te klein zijn.

Betekenis wordt in interactie met elkaar ontwikkeld. Dat maakt de vraag opportuun wie de regie heeft over de betekenisverlening. Hoe kan je een veranderproces zo in elkaar zetten dat daardoor mensen betekenis gaan ontwikkelen en waar nodig delen in een (door jou) gewenste richting. En hoe krijg je en hou je de regie op dat proces? Kun je hier eigenlijk nog wel spreken van *verandermanagement*, of is dat niet langer een passende term? Moet het gaan over *veranderregie* of *veranderdirectie*, van dirigeren.

Ratio en emotie: een paar apart

Het standaard veranderkundig denken schiet, als we niet uit kijken, voorbij aan 'het hart van de verandering'. Niet alleen de inhoud maar vooral de betekenis die mensen daaraan geven (construeren) is cruciaal voor het ontwikkelen van nieuw gedrag. Dat hebben we hiervoor betoogd. Wil je succesvol zijn in je veranderingsprocessen dan vraagt echt veranderen om het met zorg inrichten van die processen van betekenisverlening. Want alleen tussen inhoud en betekenis ontstaat nieuw gedrag en bereiken we resultaat. In dat proces van betekenisverlening spelen emoties en gevoelens een grotere rol dan we vaak beseffen of willen toegeven. Emoties houden we graag een beetje buiten onze rationele diagnose van zwaktes en sterkte, van markten en kansen. Emoties klinkt een beetje soft, een beetje geitenwollensokkerig. Emoties zijn dan ook een belangrijke reden waarom verandering soms zo lastig is.

Emoties staan niet hoog aangeschreven in onze op rationaliteit en efficiëntie gerichte organisatiecultuur. Ze worden niet zelden beschouwd als irrationele ballast. Recente literatuur laat echter zien dat dit een achterhaald standpunt is. Kotter stelt ook in zijn boek "The heart of Change" (2002) dat

Analyseren, Denken en Veranderen (wat we hiervoor de DOVE Cyclus hebben genoemd) minder krachtig is dan de verbinding tussen Zien, Voelen en Veranderen.

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

We moeten dus meer voelen dan denken. Dat die combinatie lastig is valt te begrijpen als we ons verdiepen in het ontstaan en het functioneren van ons brein. De basisstelling van Vroon in de “Tranen van de krokodil” is dat onze hersenen bestaan uit een federatie van drie systemen (hersenstam, limbisch systeem en neo-cortex) die elkaar amper begrijpen.

Het oudste deel van onze hersenen (250 miljoen jaar oud) noemen we de hersenstam, ook wel het reptielenbrein genoemd. Het heeft betrekking op ons instinctief en reflexief gedrag; het regelt volledig automatisch alle fundamentele levensfuncties, zoals de hartslag, de ademhaling, spijsvertering, slapen, de controle over stereotiepe reacties en bewegingen, etc. De werking van de hersenstam is vooral een stimulus-response mechanisme en is als automaat razendsnel. Reflexmatig; een op een.

Met de komst van de eerste zoogdieren ontstond het emotionele gedeelte van de hersenen, ook wel het limbisch systeem genoemd (circa 70 miljoen jaar oud). Dit systeem gaat over onze emoties, het plezier en de motivatie. Zoogdieren moeten goed kunnen waarnemen, vechten en vluchten en ingewikkelde handelingen uitvoeren. Vandaar dat emoties ook wel worden gedefinieerd als voorgeprogrammeerde reactiepatronen voor dringende situaties. Het zijn kant-en-klare oplossingen, instructies voor veelvuldig voorkomende situaties. Emoties (woede, liefde, vreugde, verdriet, angst en moed) zijn dus gedragsprogramma's die commando's afgeven als 'stoppen', 'doorgaan', 'goed' en 'slecht'. Een door de natuur geselecteerd emotioneel repertoire, waarbij elke emotie een specifieke functie heeft. Zo komt bijvoorbeeld bij woede het bloed naar de handen, wat het makkelijker maakt een wapen te grijpen of naar de tegenstander hard uit te halen. De werking van het limbisch systeem is een stimulus-organisme-response systeem. Het is dus noodzakelijk de stimulus in de hersenen te verwerken alvorens tot een response te komen. Het organisme moet interpreteren of iemand die met uitgestrekte hand op ons afkomt als tegenstander of als de zichzelf introducerende 'vreemdeling' gezien moet

worden. Dat heeft tot gevolg dat het limbisch systeem trager, ongeveer viermaal zo traag als de hersenstam, maar vanwege het geprogrammeerde karakter snel tot een reactie komt.

Behalve een reptielen- en een zoogdierenbrein kennen onze hersenen een derde systeem, het mensenbrein (honderdduizend jaar oud). Het derde, laatste en bovenste deel van onze hersenen is de neo-cortex of nieuwe hersenschors. Het maakt het mogelijk om gedifferentieerd waar te nemen en symbolische informatie in te prenten en te gebruiken. Ook ons geheugen, het taalvermogen en het (rationeel) denken vindt plaats in de neo-cortex. Hier zetelen dus onze verstandelijke vermogens, die zich kenmerken door leerprocessen. In de evolutie zien we een toename van het volume en het aantal verbindingen tussen de verschillende hersencircuits. Dat leidde tot een toename van de cognitieve capaciteiten, maar ook tot een complexer gevoelsleven. Deze complexiteit zorgt ervoor dat in de neo-cortex afwegingen en keuzen worden gemaakt die enige procestijd nodig hebben. Niet voor niets is de neo-cortex het traagste systeem van de drie! Het is, net als het limbisch systeem, een stimulus-organisme-response systeem, maar het organisme is veel 'dikker', de neo-cortex is ongeveer elf keer trager dan de hersenstam en haast drie keer zo traag als het limbisch systeem.

Met de moderne beeldtechnieken van vandaag kunnen we zichtbaar maken dat de emoties in ons limbisch systeem onze hersenen als het ware 'gijzelen'. In het algemeen werd aangenomen dat zintuiglijke informatie langs de hypothalamus naar het denkende brein wordt getransporteerd. Onderzoek laat echter zien dat het limbisch systeem een situatie kan evalueren en indien noodzakelijk een response op gang brengen, voordat de neo-cortex de binnenkomende informatie kan verwerken. Eenvoudig gezegd; het limbisch systeem reageert al voordat de neo-cortex snapt wat er aan de hand is. Sommige breinsdeskundigen beweren op basis hiervan dat de neo-cortex slechts achteraf legitimeert (begrijpelijk maakt) wat het systeem limbisch al in beweging heeft gezet. Emoties zijn dus geen afgeleiden van cognitieve processen, maar vormen een wereld naast de rede. Iedere veranderaar moet dus rekening houden met het feit dat emoties van rechts komen en dus voorrang hebben.

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

de drie systemen. Ze jagen hun eigen belang na en hebben matig contact. ‘Er is vaak ruzie in de familie in ons hoofd. We worden overvallen door instinctieve reacties en emotionele impulsen. Deze domeinen van ons functioneren zijn vanuit de neocortex moeilijk beheersbaar. Ze maken de dienst zelf wel uit’ (Vroon, 2006: 233). Hierdoor ontstaan splitsingen tussen onbewuste en bewuste processen, gevoelens en woorden, tussen daden en woorden.

1.5 Synthese inleiding

Als we het bovenstaande tot ons door laten dringen dan wordt duidelijk dat het niet langer vanzelfsprekend is om het veranderkundig denken en handelen te laten domineren door de ratio. Van alle beschikbare breinsystemen is zij nota bene de langzaamste. Emoties komen van rechts, rijden sneller en nemen gewoon voorrang. Veranderingen verstoren het precaire evenwicht tussen handen, hart en hoofd en veroorzaken dus onrust die maar al te vaak door emoties wordt gedreven. We spreken niet voor niets over de comfortzone en over het (emotionele) ongemak en het gedoe dat het geeft juist dat (een beetje) los te laten.

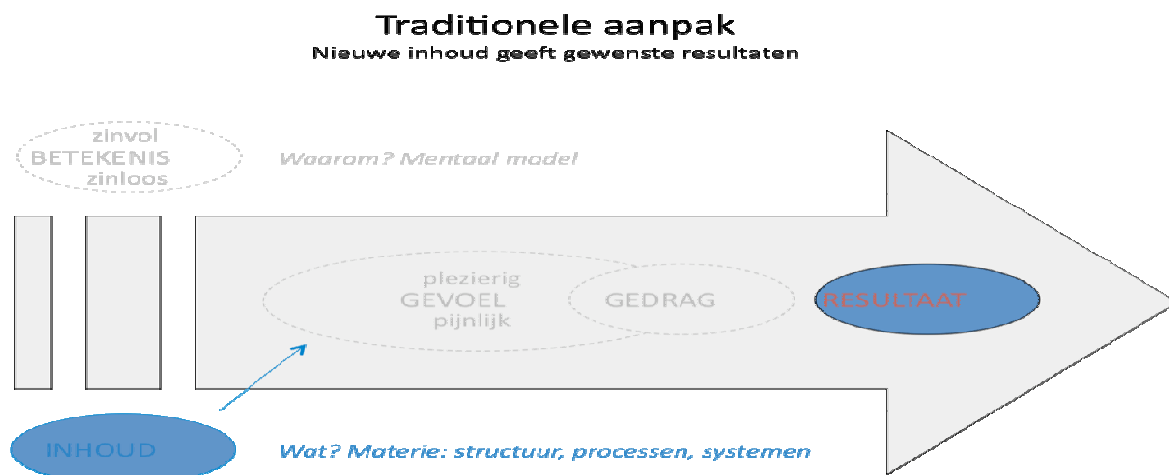
De traditionele aanpak: ‘een-goed-inhoudelijk-veranderidee-vertaalt-zich-vanzelf-naar-nieuw-gedrag-en-resultaat’ is onvoldoende.

Voor veranderingen die impact hebben op gedrag moeten medewerkers en managers nieuwe betekenissen en daardoor een nieuw mentaal model ontwikkelen. Inhoudelijk moet een verandering duidelijk zijn en (emotioneel) niet al te veel negatieve gevoelens oproepen en dus een positieve betekenis krijgen. Emoties spelen een ‘instruerende’ rol in het proces van betekenisverlening. Ervaart een medewerker een verandering als pijnlijk, zinloos en onduidelijk, dan is de kans op veranderingsbereidheid laag. Geeft de verandering daarentegen plezier of ziet de medewerker de verandering als zinvol en is het gevolg voor het eigen gedrag duidelijk, dan staat hij of zij meer open voor de verandering. De kans is dan groter dat na ‘implementatie’ het nieuwe gedrag overeind blijft en men niet in oud gedrag terugvalt.

Veranderkundig handelen vraagt dus om een goed inhoudelijk veranderidee; een samenhangend business model dat de ‘waarom’ en de ‘wat’ vraag beantwoord (Bal 1 en 2). Er is echter meer dan inhoud alleen. Een goed idee verdient een goed proces: daarin zou antwoord gegeven moeten worden op de ‘hoe’ en de ‘ik’ vraag. Op z’n kortst: inhoud moet betekenis krijgen in het proces. Begrijp ik

waar het inhoudelijk over gaat? Wat betekent het voor mij? Pijn of plezier? Wat moet ik in mijn gedrag veranderen en hoe ga ik dat doen? Dat zijn de vragen waar het om gaat. Medewerkers en managers verlenen zelf betekenis op basis van hun definitie van de situatie. Waardoor een monovocale (top-down) boodschap tegelijkertijd leidt tot meer definities en dus poly-vocaal in de organisatie klinken. Door hierover een dialoog aan te gaan kunnen verspreide poly-vocale betekenissen zich verbinden en daardoor collectiever worden. In dat proces van betekenisverlening spelen emoties een belangrijke rol. Het is de kunst die te herkennen en het emotionele zien en voelen te verbinden met het rationeel analyseren en denken. Zo krijgt inhoud emotioneel betekenis en komt gedragsverandering tot stand. Alleen op die manier wordt veranderen betekenisvol en leidt tot resultaat dat blijvend is.

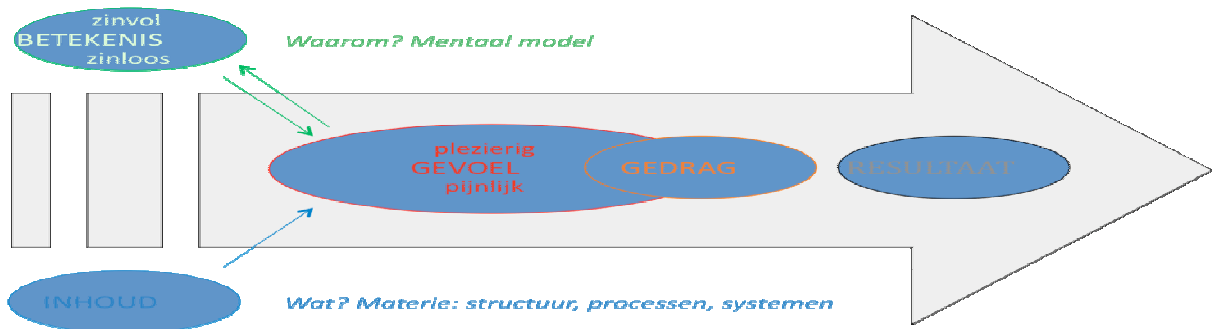
Om het bovenstaande visueel zichtbaar te maken hebben we twee figuren gemaakt. De eerste over de traditionele veranderkundige aanpak. De tweede verbeeldt onze nieuwe aanpak waarin inhoud, gevoel, betekenis, gedrag en resultaat worden verbonden. De rest van dit boek gaan we gebruiken om dat na deze inleiding verder uit te werken.



Figuur 1.4: Traditionele aanpak van veranderen

Nieuwe aanpak

Gewenste resultaten vragen gedragsverandering en nieuwe betekenissen



'Zien, voelen en veranderen' is krachtiger dan 'analyseren, denken en veranderen'

1

Figuur 1.4: Nieuwe aanpak van veranderen

Maar nu gaan we eerst terug naar Bal 1 uit ons overkoepelende model. In het volgende hoofdstuk staan we stil bij een wereld die steeds sneller doordraait, over de allesvernietigende vraag naar het waarom van de verandering, over stakeholders en een factorenanalyse, over een door allen gedroomd bounty-eiland, en of dat allemaal nou wel of niet realistisch is.