

# Het hart van de verandering



*dr. Marco de Witte*

In veranderplannen is weinig aandacht voor emotie.  
Ten onrechte. Emoties zijn belangrijker dan structuren en systemen.

Het vermogen van organisaties om te veranderen wordt schromelijk overschat. Dat geldt zeker voor de bouw. Planningen van veranderprogramma's worden vrijwel nooit gehaald doordat men teveel tegelijkertijd wil doen en te weinig tijd neemt om veranderingen te implementeren. Managers vergeten hoe vol hun agenda is en hoeveel tijd en energie een goede interventie kost. Wees blij als het je lukt om in drie maanden tijd een afgeronde interventie te doen. Het heeft geen enkele zin om jaren vooruit te plannen, of te kort voor de kar te plannen.

Natuurlijk, Jack Welch beweert dat hij drie keer drie maanden nodig heeft om twee organisaties te integreren. Dat gaat misschien op voor de harde kenmerken van de organisaties, maar niet voor culturen en gedrag. Helaas denken veel managers zoals Welch. Ze focussen op de 'hardware' van een verandering en gaan voorbij aan de procesdynamiek. Het inzetten van nieuwe boekhoudsystemen en nieuwe softwaremodules is strak(ke) te plannen, de implementatie van gedragsveranderingen niet.

Het is niet eenvoudig om in te schatten wat het vermogen van een organisatie is om te veranderen en welke verandering het beste bij een organisatie past. Zoals je de stijl van leidinggeven moet aanpassen aan de organisatie (situationeel leidinggeven) moet je ook de verandering aanpassen aan de organisatie (situationeel veranderen). Er is veel geschreven over

organisatieveranderingen, maar over verandervermogen is vrijwel niks bekend. Er zijn geen handige scans of checklists. Een ding is wel duidelijk: niet systemen, maar mensen en culturen vormen het hart van de verandering.

## Blokkeren

De onderzoeker Erwin Metselaar onderscheidt drie niveaus van veranderbereidheid bij individuen: willen, moeten en kunnen. Moet ik veranderen? Wil ik dat wel? Kan ik deze verandering aan? Het antwoord op die laatste twee vragen hangt sterk af van de emoties die mensen hebben bij een verandering. Structuren en systemen zijn daarmee in gevecht en vergroten of beperken daardoor het verandervermogen.

Positieve emoties kunnen een verandering versnellen. Ik bezocht laatst een ict-bedrijf met enorm gemotiveerde en ambitieuze medewerkers. Die duwden de verandering dwars door alle structuren en systemen heen. Het tegenovergestelde heb ik ook meegemaakt. Als medewerkers emotioneel blokkeren en ze zijn ook nog eens onderdeel van een hiërarchische structuur, gaat de zaak totaal op slot. Je krijgt 'Calimero'-gedrag: volwassen mensen die aan mij vragen of ik hun klachten met hun baas wil bespreken. Ze benoemen hun weerstand tegen veranderingen vaak in rationele termen: 'Ze hebben het niet begrepen'. Het kost veel energie om zulke mensen weer te ontdooien. Uit onderzoek blijkt dat



mensen die emotioneel niet blokkeren meer bereid zijn om te veranderen en actief te participeren in het veranderproces.

#### Kotter

Emoties worden sterk bepaald door ervaringen met eerdere veranderingen of eerdere fases in een veranderproces. John Kotter bedacht acht stappen voor organisatieverandering. Iedere stap die positief ervaren wordt door medewerkers, vergemakkelijkt de daaropvolgende stap. Mensen zijn eerder geneigd te veranderen als ze de urgentie van de verandering begrijpen, zichzelf onderdeel voelen van de coalitie die de verandering trekt, de visie delen op de verandering, en als er draagvlak is, goed gecommuniceerd wordt en op korte termijn succes te behalen valt. Als Kotters stappen in de juiste volgorde worden doorlopen, heeft de verandering kans van slagen.

Helaas zijn veel veranderplannen systematische blauwdrukken met weinig aandacht voor de emoties van medewerkers. Zeker in de bouw, waar het tonen van emoties vaak als een zwakgebod wordt gezien. In veranderplannen van bouwers staat nooit: we maken ruimte om met elkaar in gesprek te gaan, om vriendjes te worden.

Ik vind dat er in veranderingsprocessen meer ruimte moet komen voor emoties, zeker voor onverwerkte emoties uit het verleden. Die moeten onderdeel worden van de veranderdiagnose. Wat is de emotionele lading van vorige veranderingen en wat betekent dat voor toekomstige trajecten? De antwoorden op dit soort 'softe' vragen zijn belangrijker dan allerlei inhoudelijke kwesties. Emotie is een bad dat je leeg moet laten lopen voordat er nieuwe inhoud in kan.

Gebaseerd op interviews met dr. Marco de Witte, veranderkundige en partner bij HGRV Adviseurs Managers. Hij is tevens verbonden aan de Faculteit Sociale Wetenschappen (bestuurskunde) van de Erasmus Universiteit Rotterdam en de TSM Business School.

[marcodewitte@speakersacademy.eu](mailto:marcodewitte@speakersacademy.eu)