

Joyce Rupert: 'Vaak ligt de nadruk op wat er verkeerd gaat. Veranderen gaat echter sneller wanneer je je richt op waar je naartoe wilt.'

Kopschuw en verandermoe

De wereld verandert en ondernemingen en organisaties ook. Meestal onbewust, soms gepland. Veranderingstrajecten slagen echter niet vaak en leiden tot veel frustratie. Hoe komt dat en wat is er aan te doen? Vijf veranderingsdeskundigen geven hun visie.

door Jasper Mulder
fotografie Mark van der Zouw

Het is de maakbaarheidsillusie die voor zoveel frustratie zorgt. Zeventig procent van de veranderingstrajecten mislukt, eenvoudigweg omdat er veel te veel van verwacht wordt. Dan moet die degelijke organisatie met haar bureaucraten ineens een innovatieve, flexibele onderneming worden. De communicatiemanager mag het draagvlak regelen.

'De gedachte is: gooi er nog maar wat communicatie tegenaan, dan gaan ze wel om', zegt Léon de Caluwé, hoogleraar advieskunde die gespecialiseerd is in veranderingstrajecten. 'Maar mensen hebben een eigen wil, en de kracht van de communicatieprofessie is beperkt. Ik ben in mijn werk vooral bezig mensen realistisch te maken over wat kan en niet kan. Er zijn twee belangrijke boodschappen. De eerste: als mensen niet willen, gebeurt het niet. De tweede: mensen zijn best bereid te veranderen, maar ze willen niet door anderen veranderd worden.'

Mensen zijn intelligenter dan veel professionals beseffen. Ze doorzien boodschappen en onttrekken zich eraan, aldus De Caluwé. De ontwijkingsmechanismen zijn erg goed ontwikkeld, waarbij er een wedloop ontstaat. 'Ze weten zich steeds beter te bewapenen tegen wat de veranderaar wil. Die bedenkt ook weer slimmere methoden, die ook weer worden doorzien. Je kunt het een vorm van over-professionalisatie noemen die uiteindelijk tot escalatie leidt. Het antwoord daarop is weer gewoon bij elkaar te gaan zitten, te praten en ruimte voor elkaar te maken. Terug naar de oervorm van communicatie.'

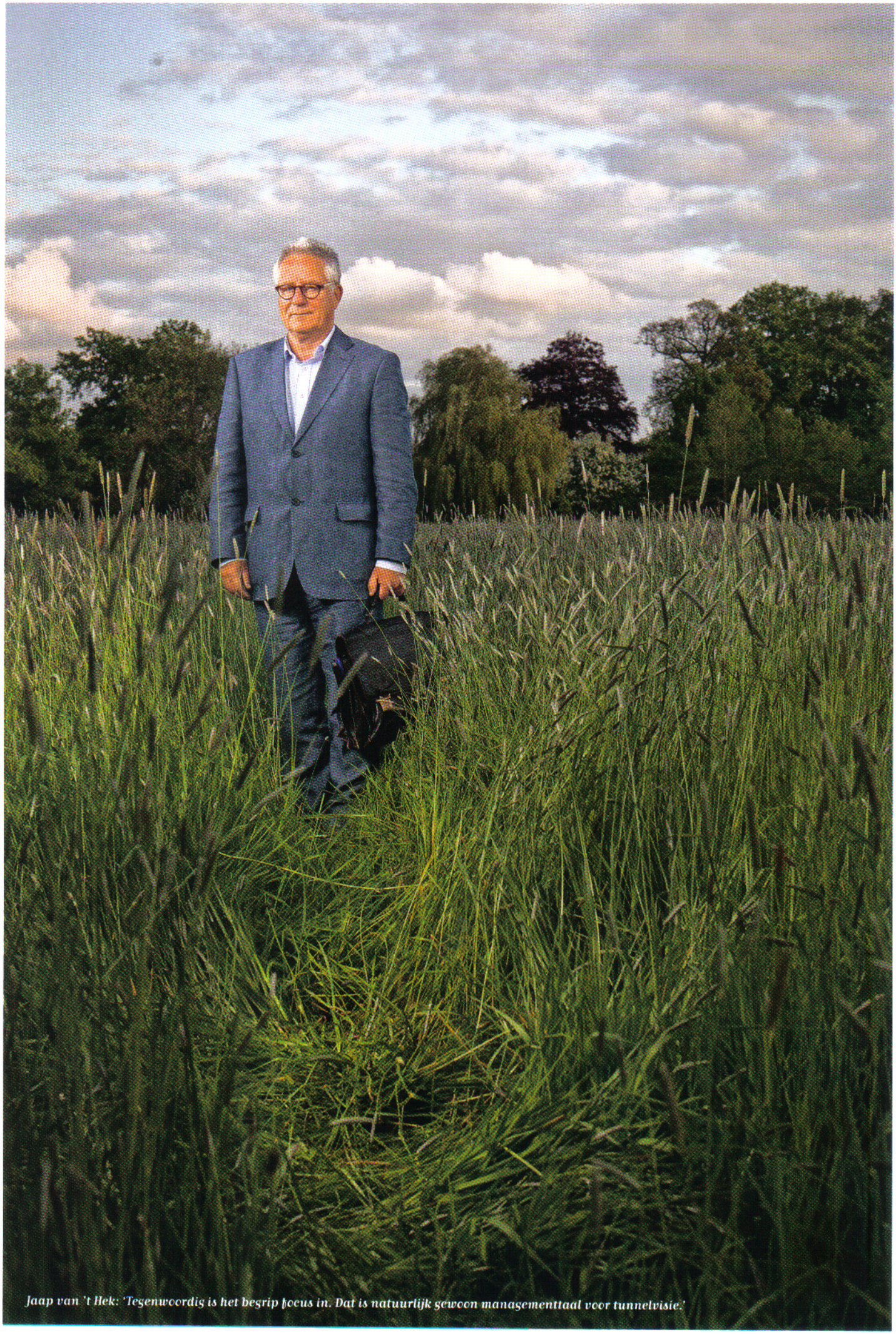
Communicatie bij veranderingen is een van de meest besproken onderwerpen in het vakgebied, juist omdat het zo vaak fout gaat. Hoe werkt dat, en hoe zou dat anders kunnen? We legden vijf veranderspecialisten vijf stellingen voor over de vaak moeizame combinatie. Naast De Caluwé geven Jaap van 't Hek, Joyce Rupert, Huub Haverhals en Ben Verleg hun visie.

Als de neuzen dezelfde kant op staan, zie je elkaar niet meer. Communicatie bij verandering is te veel gericht op mensen 'meekrijgen', op eenheid.

Jaap van 't Hek: 'Als de neuzen dezelfde kant op staan zie je inderdaad op zijn best elkaars achterhoofd. Mensen die van een soort eenheidsgedachten uitgaan en denken dat je een organisatie in een bepaalde richting zou kunnen sturen, hebben volgens mij gewoon niet zo nagedacht. Toch komt het nog vaak voor. Tegenwoordig is het begrip focus in, wat natuurlijk gewoon managementtaal is voor tunnelvisie. Je hebt juist een brede blik nodig, moet om je heen kijken om feeling te houden met de complexe wereld om je heen.'

Huub Haverhals: 'Mensen zijn verschillend en hebben verschillende drijfveren. Het is zaak daar de communicatie en interventies op aan te passen. Sommige mensen zitten heel erg op macht, anderen weer op samenwerken, een derde is weer erg rationeel. Daar kun je op sturen. Als je iemand die erg op macht is gericht benadert met de boodschap "we gaan het samen doen", dan sla je de plank mis. Een rationeel iemand op het gevoel aanspreken is evenmin verstandig.'

Joyce Rupert: 'Het probleem is vaak dat verandering is gericht op het verlagen van de weerstand, want weerstand vinden we vervelend en is een bedreiging. Dat terwijl mensen die weerstand bieden juist tot nieuwe oplossingen kunnen leiden. Natuurlijk, je wilt dat er verbondenheid is, maar er moet ook ruimte zijn voor mensen om uniek te zijn en hun unieke visie te geven. Steeds meer onderzoek laat ook zien dat succesvolle verandermanagers daar ruimte voor geven,



Jaap van 't Hek: 'Tegenwoordig is het begrip focus in. Dat is natuurlijk gewoon managementtaal voor tunnelvisie.'

en niet zozeer hun eigen visie over het voetlicht brengen. Die weten wanneer zij een stapje achteruit moeten doen.'
Ben Verleg: 'In de vogelwereld is daar een prachtige vergelijking voor te geven. Als je detailfoto's bekijkt van lepelaars in vlucht naar Afrika dan valt op dat de snavels dezelfde kant op staan, maar dat ze allemaal een andere kant op kijken. De een naar links, de andere rechtdoor, de derde schuin vooruit, enzovoorts, zonder dat daar zichtbaar leiding aan wordt gegeven. Ze hebben het kennelijk zo verdeeld dat de groep alles in de gaten houdt, zodat ze de goede koers houden. Een mooi voorbeeld van horizontaal leiderschap.'

Communicatieprofessionals schieten vaak tekort bij veranderingen, zijn te veel bezig met middelen in plaats van de dialoog. Breng daarom de communicatie onder bij de veranderaar.
Jaap van 't Hek: 'Bij veranderen is het klassieke beeld dat iemand het weet, uitdenkt en dat het daarna moet worden ingevoerd. Bij heel eenvoudige vraagstukken kan dat misschien nog wel, maar zodra je met meer mensen hebt te maken lukt dat niet meer. Dan is dialoog noodzakelijk. Wat ik echter vaak zie, is dat interne communicatie erg zendergedreven is. De baas heeft iets te melden en tettert dat de organisatie in. Ik zou liever zien dat de communicatieprofessional goed nadenkt hoe die dialogen op gang worden gebracht en hoe je communicatie zó kunt inzetten dat mensen betekenis gaan geven aan een verandering. Dat is de toegevoegde waarde. Dat betekent overigens niet dat de communicatieprofessional de regie over communicatie moet voeren. Die hoort bij de veranderaar thuis. Als een communicatieprofessional daarbij kan helpen, prima.'
Léon de Caluwé: 'De veranderaar zit natuurlijk in het hart van het proces, en voert in die zin de regie over communicatie. De communicatieprofessional is de handlanger of luitenant. Wil die de waarde van zijn beroep vasthouden, zal hij toch iets te bieden moeten hebben. Ik denk dat de communicatieprofessional zich vooral in de rol als adviseur moet zien en vandaaruit waarde moet toevoegen.'
Joyce Rupert: 'Soms zijn veranderingen zo complex, dat een communicatiemanager juist toegevoegde waarde kan hebben. Veranderaars hebben vaak ook niet door wat de impact van communicatiemiddelen is, van een nieuwsbrief, van een videofilm. Dat is bij uitstek de professionaliteit van een communicatiespecialist. Die kan van doorslaggevend belang zijn bij het kweken van vertrouwen. Bij de aanleg van de Noord-Zuidlijn hebben communicatieprofessionals voor een ommekeer gezorgd in de negatieve beeldvorming. Door bouwvakkers een gezicht te geven en omwonenden serieus te nemen, is er meer vertrouwen gecreëerd tussen verschillende partijen.'
Ben Verleg: 'Het hangt van de communicatieadviseur zelf af welke rol hij vervult. Dat is persoonlijk. Welke vragen hij stelt, wat hij naar boven haalt, hoe hij richting geeft. Het vak wordt natuurlijk vooral gezien als het aanreiken van middelen om iets te bereiken. Maar daartoe hoeft het zich wat mij betreft niet te beperken.'

Communicatie is de excuustruus bij veranderingen. De meeste veranderingen mislukken door incompetent leiderschap.
Ben Verleg: 'Leiderschap bij veranderingen is het expliciet maken van wat er anders wordt en waarom. Als dat tekortschiet heb je uiteraard een communicatievraagstuk. Dus als iets niet lukt en er wordt gezegd: "de communicatie schiet tekort", dan is dat volkomen terecht. Het is of niet goed uitgelegd, of mensen hebben de kans niet gehad om betrokken te zijn. De mislukking ligt dan zowel in communicatie als bij het leiderschap.'
Léon de Caluwé: 'Communicatie gaat vaak over zenden en gaat niet uit van een tweezijdig proces. Dat is vaak terug te voeren op angst: als mensen terug gaan praten verlies je controle. Tweewegcommunicatie is bij veranderen toch wel het middel waar we het over hebben: praten en terugpraten. Er zou meer oog moeten zijn voor de ontvangers, de communicatieprofessional zou zich beter in hen moeten kunnen verplaatsen, in wat een boodschap met hen doet. Soms betekent dat ook dat er niet moet worden gecommuniceerd. Ik kom in veel organisaties waar zoveel veranderingstrajecten zijn geweest dat mensen verandermoe en kopschuw zijn geworden. Er is dan een kloof tussen wat de leiding wil en de werkvloer. Communicatie is daar meer verspild dan dat het iets op gang breng. Mensen denken dan: we zien het wel.'

'Een boekhouder is gericht op controle en moet je anders benaderen dan een verkoper'

Huub Haverhals: 'Het is goedkoop om communicatie als schuldige aan te wijzen, maar dat het niet altijd helpt en ondersteunt is wel duidelijk. Ik denk dat communicatiemensen beter dienen te begrijpen hoe complex een veranderingsproces is en waar het verandervraagstuk over gaat. Bovendien zijn mensen verschillend en reageren ze verschillend. Een boekhouder die op controle en risicobeperking is gericht moet je toch echt anders benaderen dan een verkoper die de wereld wil veroveren. Communicatie moet heel erg op de persoonlijke omstandigheden en eigenschappen van iemand zijn gericht.'
Jaap van 't Hek: 'Communicatie is niet zozeer het probleem, er is iets fundamentelers aan de hand. Ik heb sterk het vermoeden dat er een soort immuunsysteem is waardoor organisaties zich niet laten veranderen. Als ik jou vraag of jij het karakter van je beste vriend zou kunnen veranderen, is het antwoord wel duidelijk: natuurlijk kun je dat niet. Maar bij managers heerst vaak nog het idee dat ze een organisatie een bepaalde kant op kunnen sturen, dat een organisatie plooibaar is. Maar dat valt bitter tegen. Ik ken nauwelijks voorbeelden van organisaties die een geslaagde geplande verandering hebben doorgaan. De grote Alles Wordt Anders Show werkt niet en leidt vaak vooral tot destructie. Wel kun je doorbouwen op waar de organisatie al goed in is, daar stapjes in maken.'
Joyce Rupert: 'Meestal is er een verscheidenheid aan factoren die zorgen voor mislukking, communicatie is daar slechts één van. Vaak worden veranderingstrajecten ingezet omdat er een probleem is gesignaleerd en moet worden opgelost. De nadruk ligt op wat er verkeerd gaat en op wat niet functioneert. Veranderen gaat echter sneller wanneer je je richt op waar je naartoe wilt. Daarom zijn benaderingen als *appreciative inquiry*, het waarderend onderzoeken, ook zo krachtig. Daarbij wordt uitgegaan van het stellen van een positieve vraag die nieuwe oplossingen oplevert. Stel dat er bij een luchthaven relatief veel misgaat met de bagage. Je kunt dat proberen te veranderen door de vraag te stellen:

hoe gaan we bagageproblemen terugbrengen? Je kunt ook vragen: hoe zorgen we ervoor dat we passagiers een perfecte aankomst kunnen geven? Die vraag stimuleert veel meer en leidt ook tot betere ideeën.'

Sociale media zijn ongeschikt voor iets gevoeligs als veranderen.

Léon de Caluwé: 'Dit is een interessante vraag, waar niemand het antwoord nog op heeft. Eén ding weet ik zeker: de sociale media worden nu omgeven door een grenzeloos optimisme, terwijl de schaduwkanten en haarscheurtjes ook zichtbaar worden. Kunnen we bijvoorbeeld de enorme hoeveelheid informatie aan e-mail, whatsapps, sms wel aan? En maakt het plaats voor echte communicatie, persoonlijk contact dat betekenis geeft, in een sociale context, met non-verbale overdracht? Dat is een veel rijkere en diepgaandere wijze van communicatie.'

'De sociale media worden nu omgeven door een grenzeloos optimisme'

Jaap van 't Hek: 'Social media veranderen de wereld. De communicatie gaat nog weer sneller en komt uit nog meer bronnen. Maar of het ook een veranderinstrument is dat een manager zou kunnen gebruiken, betwijfel ik. Ik heb bij organisaties rondgelopen waar mensen met Yammer werken of twitteren, maar dat is toch een soort van koffieautomatencommunicatie. Misschien dat het je als veranderaar inzicht geeft waar mensen over praten, maar ik vermoed dat het niet erg veel nieuws oplevert. Waarschijnlijk zijn weer dezelfde mensen aan het woord die je ook hoort als je een bijeenkomst in een zaaltje zou organiseren.'

Ben Verleg: 'Ik heb geen ervaring met projecten waar social media bewust zijn ingezet, wel met projecten waar ze bewust niet zijn ingezet. Dat is koudwatervrees. Social media leveren je veel informatie op. Ik zou er niet bang voor zijn ze in te zetten. Als de mensen die tot de doelgroepen behoren het wel gebruiken een heel eigen circuit bouwen, dan zou het niet handig zijn om daar geen deelgenoot van te zijn.'

Ondanks rationele strategie en doelstellingen, zijn de irrationele krachten zoals informele macht en gedrag van groter belang voor veranderingen.

Huub Haverhals: 'Succesvol change-management verbindt kennis en ervaring uit een aantal specialismen, waaronder de psychologie. Ik ben van huis uit econoom, en was altijd wel goed in de harde, rationele kant. Ik ben steeds beter gaan begrijpen dat psychologische kennis onontbeerlijk is en heb me daar via trainingen en cursussen ook erg in verdiept. Je moet bij veranderingen ook inzicht hebben in de mentale stand van mensen en daar vervolgens je stijl aan aanpassen. Als je de accountant wilt overtuigen die heel gestructureerd is en het nauwkeurig organiseert, dan ga je in je eigen handelen dáárvan uit. Je zorgt dus dat je zelf ook heel gedetailleerd en goed bent voorbereid, weet waar het over gaat. Bij een groep verkopers die weer heel resultaatgericht is, zorg je er juist weer meer voor dat je ze uitdaagt, een worst voor de neus houdt. Uiteindelijk leer je die rollen spelen. Ik vind het ook interessant inzicht te hebben in hoe wij als mensen in elkaar zitten. Je hebt de gelaagdheid van het menselijke brein, met eerst de impulslaag, de reptielenlaag, daarna de gevoelslaag, de zoogdierenlaag, en daarbovenop de rationele laag. Vaak zijn er twee van de drie dominant. Bij een groep van tien mensen weet je van acht al snel welke dat zijn, en meestal zijn er twee waar je niet weet waar de knop zit.'

Léon de Caluwé: 'Er wordt nog erg rationeel veranderd. Voor onderliggende irrationaliteit zou meer aandacht moeten zijn. Slechts een van de vijf kleuren die ik gebruik gaat over rationeel gedrag. Bij de andere vier kleuren spelen andere mechanismen een rol, bijvoorbeeld macht, human relations en psychologische processen. Dat behoort absoluut tot de gereedschapskist van de communicatieprofessionals..'

Ben Verleg: 'Ik vind het heel rationeel om met gevoel rekening te houden. Veranderen is natuurlijk ook psychologie, net zoals het een cognitief en rationeel proces is. Het overgrote gedeelte van ons gedrag gebeurt onderbewust, wat maar goed is ook, anders zou er niet zoveel uit onze handen komen. Als je aan veranderen werkt wil je dat het onbewuste gedrag boven tafel komt, en vervolgens probeer je, als het bewust is, dat te wijzigen.'

Op 12 juni 2012 vindt in de Veerensmederij in Amersfoor het congres iChange vindt plaats. Thema: Laveren tegen de wind in of met de wind mee. Voor meer informatie: http://ichange.communicatieonline.nl/

De kleuren van De Caluwé

Léon de Caluwé, hoogleraar advieskunde aan de Vrije Universiteit Amsterdam en gespecialiseerd in leer- en verandertrajecten. Adviseur bij Twijnstra Gudde. Ontwikkelde de zogenoemde kleurentheorie, met vijf generieke manieren om veranderingsprocessen aan te pakken. Geel staat voor macht, blauw is de rationele manier, rood die van verleiden en verlokken, wit is de manier om ruimte te geven, groen staat voor leren.

De vogels van Verleg

Ben Verleg, gespecialiseerd in organisatieontwikkeling, leiderschap, lerend vermogen en vogels. Werkt onder eigen naam als consultant en onderzoeker, en vergelijkt in zijn boek 'Gevleugeld leiderschap' de vogelwereld met vraagstukken rond leiderschap.

De teams van Rupert

Joyce Rupert, promoveerde twee jaar gelden op het onderwerp 'diversiteit en samenwerking' aan de Universiteit Leiden. Naast haar werk als consultant bij haar onderzoeks- en adviesbureau Work with Joy, is Rupert als docent organisatiekunde en -verandering verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen en AOG School of Management.

Ondertussen verandert Jaap van 't Hek

Jaap van 't Hek, interim-manager, adviseur en docent bij Sioo, interuniversitair centrum voor organiseren, veranderen, vernieuwen en leidinggeven. Voert het bureau Organisatievragen, samen met Leike van Oss, met wie hij ook twee boeken schreef: 'Onveranderbaarheid van organisaties' en recent 'Ondertussen in de organisatie'. Stelling: organisaties ontwikkelen zich terwijl het management plannen maakt.

De menselijke maat van Haverhals

Huub Haverhals, bedrijfseconoom van huis uit, belandde via Shell in het organisatieadviesvak, onder meer bij Coopers & Lybrand en Berenschot. Ruime ervaring met het adviseren over organisatieverandering, structuur, besturing en control. Drijvende kracht achter SAY, een methode om menselijke factor bij veranderingen in kaart te brengen. Partner bij Ten Have Change Management.