



# **WEERSTAND OF LOYALITEIT? HOE MEDEWERKERS ERVOOR ZORGEN DAT JOUW VALKUILEN GEEN RAMP VEROORZAKEN**

INTERMEZZO VAN JAAP VAN 'T HEK EN LEIKE VAN OSS

Je hebt net een hoofdstuk gelezen over valkuilen in verandering. Valkuilen waar we allemaal in vallen, omdat veranderen nu eenmaal een ambitieus proces is waarin we abstracties vertalen naar duurzaam ander gedrag. Valkuilen waarvan we ons in een verandering meestal niet bewust zijn. In dit intermezzo breken wij een lans voor hen die voorkómen dat jouw verandervalkuilen rampen veroorzaken: de medewerkers.

Laten we beginnen met onszelf kritisch onder de loep te nemen. Als een verandering gerealiseerd moet worden, vraagt dit veel van onze aandacht. We beïnvloeden anderen om met de verandering mee te bewegen. Maar hoe vaak maken we afspraken over de mate waarin het ten koste mag gaan van de productiviteit of de kwaliteit. Laat staan dat we – met klanten bijvoorbeeld – afspraken maken over te voorziene fouten?

Wij zien dit zelden expliciet gebeuren. Als je dat niet doet, wie zorgt er dan voor dat er continuïteit is? Precies, die medewerker. Vind je het raar dat zo'n medewerker dan loyaal is aan het gewone werk en je verandering niet altijd alle aandacht geeft? Dat is geen veranderweerstand, dat is de verantwoordelijkheid nemen voor het echte werk.

Naast verantwoordelijkheid blijven nemen voor het echte werk, vragen we van medewerkers dat ze bijdragen aan de verandering. We willen dat medewerkers anders gaan werken en ander gedrag inzetten om dat werk te realiseren. Iets nieuws aanleren kost tijd en moeite. Alles wat je bewust moet doen, legt de weg af langs je grote hersenen, en dat gaat langzamer en kost meer energie dan wanneer het meer routine wordt. Neem nou de periode dat je auto leerde rijden. Toen je daar net mee begon, vroeg die techniek van sturen, versnellingen en pedalen al je aandacht. Pas na een aantal rijlessen kon je op de weg gaan

letten. En pas na heel veel kilometers kon je in de auto ontspannen kletsen of meezingen met de radio.

Bij organisatieverandering is het niet veel anders: over het nieuwe moet je nadenken en het gaat langzamer. Je mist de routine om de echt moeilijke taken op de nieuwe manier tot een goed einde te brengen. Dat is geen weerstand, dat is nog niet vertrouwd genoeg zijn met de nieuwe manier van werken.

Laten we als derde eens kijken naar de omgeving waarin de verandering moet plaatsvinden doet. Klanten, leveranciers, collega's, businesspartners hebben allemaal hun verwachtingen. Zij willen meestal ten minste houden waar ze aan gewend waren en liefst meer en beter. Op wie wordt er dan druk uitgeoefend: 'Dat kan je manager wel willen, maar ik ben toch je klant, en jullie hebben klantvriendelijkheid toch hoog in het vaandel staan?' Op de medewerker. Die moet kolen en geiten sparen, meedoen met de verandering en de klant niet teleurstellen. Dat is geen weerstand, dat is ervoor zorgen dat er geen al te grote klant schade ontstaat.

Tot slot: natuurlijk bedenk je slimme en belangrijke veranderingen. Maar zolang ze nog geen praktijk zijn, zijn het alleen nog maar teksten en plaatjes. Maar de praktijk van het echte werk is vele malen ingewikkelder dan het ontwerp. Neem het fenomeen stiptheidsactie: tijdens een stiptheidsactie wordt het werk precies conform de formele regels gedaan. Wat gebeurt er: alles loopt helemaal vast. Hoe dat komt? Het echt bestaande werk bestaat niet alleen uit mooie plannen, processen, regels en structuren, maar ook uit alle improvisaties, aanvullingen, kleine veranderingen en omweggetjes die nodig zijn om het ontwerp ook echt te laten werken. Je ontwerp kan alleen van de tekentafel komen, als je ook ruimte laat voor zulke pragmatische improvisaties en aanpassingen. Dat is geen weerstand; het zijn loyale pogingen om wat jij wilt ook echt te laten lukken. Juist door het een beetje anders te maken dan jij bedacht had, wordt het werkend.

Als het in bovenstaande voorbeelden gaat om loyaliteit in plaats van weerstand, wat moet je er dan mee in een verandering? Medewerkers zijn pragmatisch. Geef dat vermogen ruimte. Door aan te sluiten bij de pragmatische vermogens

van mensen bouw je de brug over de valkuilen. Op die manier kunnen medewerkers ervoor zorgen dat het gewone werk niet in de soep loopt, terwijl ze ook ruimte hebben om de verandering te realiseren. Zorg ervoor dat mensen mogen experimenteren en op basis van hun ervaringen de verandering – binnen grenzen natuurlijk – mogen invullen én aanpassen. Organiseer mogelijkheden om te oefenen en fouten te maken. En zorg ervoor dat de veranderaandacht lang genoeg duurt om nieuw gedrag zo in te laten slijten dat er niet meer over nagedacht hoeft te worden. En zorg ervoor dat er voldoende tijd blijft voor het gewone werk, want ook dat gaat gewoon door.

**Leike van Oss vormt samen met Jaap van 't Hek Organisatievragen en ze werken als organisatieadviseurs en interim-managers. Ze zijn gefascineerd door de reden dat organisaties in hun feitelijk functioneren zover afwijken van de managementbedoelingen, en dat veranderingsprocessen vaak zo anders verlopen dan gehoopt of gedacht. Beiden zijn ze verbonden als docent aan Sioo en ze zijn auteurs van de populaire boeken *Onveranderbaarheid van organisaties*, *Onder-tussen in organisaties* en *Onderweg*. Website: [organisatievragen.nl](http://organisatievragen.nl).**