



# Interventies bij afstotingspatronen

---

In hoofdstuk 8 beschreven we vijf afstotingspatronen; patronen die een signaal zijn dat je veranderidee niet ingebed raakt in de ervaringswereld, maar er eerder van verwijderd raakt. Signaleer je die patronen, dan is doorbreken ervan geboden.

## Patroon 1: de praatmodus

Zolang het onomkeerbaarheidsmoment nog niet bereikt is, is alles nog prettig vrijblijvend. Door maar te blijven praten, wordt de veranderdrempel steeds hoger. Om uit de praatmodus te komen, moet je interventies organiseren die gericht zijn op doen. Doen betekent mogelijkheden testen. Door iets te doen, kunnen mensen ervaren dat het allemaal wel meevalt, best leuk is, en minder ingrijpend of onmogelijk dan ze denken. Andersom geldt: door het te doen kunnen ze je laten zien dat iets echt niet kan werken. Interventies waar je aan kunt denken:

- Organiseer kleine experimenten die kleine delen van je veranderidee praktisch maken. Nodig mensen uit om eraan deel te nemen en hun ervaringen te delen. Zorg dat je echt wat met die ervaringen doet. Deze ervaringen kun je verbreden naar grotere delen van de organisatie.
- Andersom kan ook: ga met een groep managers of veranderaars een dag op verschillende plekken in de organisatie werken. Ervaar hoe het er is en stel jezelf na afloop de vraag hoe je eigen verandering erin zou werken. Gebruik deze informatie om het gesprek aan te gaan en anderen uit te nodigen hetzelfde te doen. Of nodig mensen ter plekke uit om de verandering met je uit te proberen.
- Het kan ook rigouzeuzer: maak een werkplaats waarin je helemaal op de nieuwe manier gaat werken. Neem daar de tijd voor, zorg dat er ook dingen fout mogen gaan, en maak de werkplaats toegankelijk voor iedereen die wil zien hoe het eraan toe gaat. Maak regelmatig zichtbaar wat er gebeurt, goed en fout.
- Of iets minder rigouzeus: ga met een specifieke klantgroep, een specifieke afdeling, een specifiek deel van het werkproces anders werken. Maak ook daarvan de resultaten zichtbaar en laat weten wat je ermee doet.

## Patroon 2: de parallele wereld

Als verandering en werkwereld parallel lopen, moet je zorgen dat ze met elkaar in contact komen. Zorg dat beide werelden met elkaar de praktijk van de verandering gaan testen.



- Ga als veranderprojectgroep, -werkgroep of -stuurgroep eens een dagje meelopen met mensen in de huidige situatie. Probeer daar niet je verandering te verkopen, maar te kijken en te luisteren hoe het daar gaat. En let eens in het bijzonder op wat daar allemaal goed gaat.
- Organiseer dat de ervaringswereld voor een stukje de regie krijgt over jouw veranderproces. Dit kun je real time organiseren, maar je kunt ook het gesprek erover voeren. Wat zouden ze anders, meer of minder doen? Op welke manier zouden zij het aanpakken en welke strategie zouden zij hanteren om de verandering ingebed te krijgen in hun eigen werksituatie?
- Maak je middenmanagers de baas over je verandering. Het is hun werk om dingen voor elkaar te krijgen, en dat kunnen ze dus ook in je verandering. Zorg dat je ze de ruimte geeft om eigen veranderkeuzes te maken, en zorg voor een overkoepelende ondersteunende veranderstructuur waarin ze met vragen terecht kunnen en met elkaar en jou kunnen afstemmen over voortgang en te maken keuzen.
- Ga in gesprek met mensen over de belemmeringen die er zijn om je verandering ook echt op te pakken en in hun werkwijze op te nemen. Wat weerhoudt ze? Welke eisen worden er aan hen gesteld die maken dat de verandering er niet meer bij kan? En wat kun jij daaraan doen?
- Organiseer een workshop met mensen uit beide werelden en geef hen de opdracht een gesprek te voeren over de verandering vanuit het perspectief van de andere kant. Zet het gesprek regelmatig stil om beide groepen in aparte ruimtes te laten reflecteren op de mogelijkheden die ze zien en de keuzen die ze zouden maken. Peil halverwege en aan het eind van de bijeenkomst plenair welke mogelijkheden gevonden zijn. Kijk naar overeenkomsten en verschillen en prioriteer. Kijk of je op basis van de resultaten tot (eerste) afspraken kunt komen.

### **Patroon 3: tussen hoop en vrees**

Als je in het hoop-en-vreespatroon terecht gekomen bent is er sprake van twee partijen die elkaar proberen te overtuigen van hun eigen gelijk. Ze voeren een strijd op waarheid en zijn niet meer bezig met het realiseren van een verandering. In dit soort situaties vindt vaak escalatie en stereotypering van de andere partij plaats. Bij escalerende verschillen brengen twee typen interventies je naar oplossingsmogelijkheden: interventies die zorgen dat iedereen zijn menselijke gezicht terugkrijgt (en niet meer als stereotype wordt benaderd) en interventies die erop gericht zijn mensen met elkaar aan het werk te krijgen.

Denk voor interventies die stereotypering moeten doorbreken bijvoorbeeld aan het volgende:

- Organiseer ontmoetingen tussen de hoop- en de vreespartij. Maar laat ze niet aan elkaar uitleggen waarom ze gelijk hebben, laat ze uitleggen waarin de ander gelijk heeft.
- Organiseer dat de hoop- en de vreespartij een dagje bij elkaar meelopen (als dat kan) of zich moeten verplaatsen in de situatie waar de ander zich bevindt.



- Ga gewoon een keer eten, borrelen, bowlen, steengrillen. Weg van die verandering, maar ook even weg van werk.

Denk voor interventies om mensen met elkaar te laten werken hieraan.

- Zoek een bovenliggend doel waar beide partijen aan kunnen werken en zorg dat daar niet over gepraat, maar aan gewerkt wordt.
- Ga met elkaar de verandering uitproberen en praat over de ervaring zelf (in plaats van of die positief of onmogelijk is).

Als je denkt dat het hoop-en-vreespatroon gestoeld is op een diep gevoeld verschil in waarden, dan is een andere aanpak nodig. Kijk in dat geval in de bijlage over aangaan van bedoelingengedoe voor suggesties.

#### **Patroon 4: tussen urgentie en onverschilligheid**

Wat we onder patroon 3 aan interventievoorbelden geven, kan ook hier worden toegepast. Dit patroon is daar immers een variant op. Omdat het hier specifiek gaat over al dan niet gevoelde urgentie, kun je ook nog denken aan de volgende interventies.

- Stop met hameren op de urgentie van de verandering, het is gewoon niet de goede knop om aan te draaien. Zoek het meer in uitnodigend verleiden om een nieuw organisatieperspectief te omarmen.
- Nodig mensen die geen urgentie voelen uit om, in een game-achtige setting, de besluiten te nemen over de verandering. Geef ze de informatie die maakt dat jij urgentie voelt, laat ze nadenken wat dat zou kunnen betekenen voor de organisatie en welke scenario's er zijn.
- Laat je door mensen uit de ervaringswereld uitleggen waarom alles lokaal helemaal niet zo urgent is. Ga op zoek naar punten waarin ze gelijk hebben en erken dat. Nodig ze vervolgens uit aan te geven waarin de veranderwereld naar hun idee gelijk heeft. Zoek naar de overeenkomsten en bouw vandaaruit voort.
- Doe hetzelfde met mensen uit de veranderwereld.

#### **Patroon 5: improductief conflict**

In de bijlage *aangaan van bedoelingengedoe met mogelijkheidszin* bespreken we het geharrewar in de voortgang van veranderprocessen dat voortkomt uit heel veel verschillende bedoelingen. Dit zien we als een onontkoombaar en productief element in veruit de meeste veranderingen: veel verschillende perspectieven op het vraagstuk kunnen zo de ruimte en een podium krijgen. De wrijving leidt tot betere plannen. Soms echter, leidt wrijving tot improductieve patronen. We noemen er hier twee: vertraging door formele procedures en mist door pocket veto.

De verandering zit bij een improductief conflict in een impasse.

Als het om de impasse gaat, in een formeel proces is er geen andere oplossing dan dat proces



eerst te doorlopen. Wij werken het hier uit voor een conflict met de medezeggenschap, maar het zou ook kunnen gaan over een besluiteloze gemeenteraad of aandeelhouder.

Als zoiets gebeurt kun je een aantal dingen blijven doen die ervoor zorgen dat betekenisgeving rond de verandering door kan gaan.

- Zorg dat het formele proces goed loopt. Het is er niet voor niets. Het is de formeel georganiseerde plek voor medezeggenschap en dat heeft een belangrijke waarde.
- Ook de achtergrond van het conflict heeft een belangrijke functie. De medezeggenschap is weliswaar in een formele conflictsetting belandt, maar dat maakt de zorgen waaruit dat voortkwam niet minder relevant.
- Zorg dat het in de organisatie niet stilvalt in je communicatie over de verandering of dat je alleen maar informeert over de stand van zaken in de medezeggenschap.
- Zorg dat de verandering meer is dan het formele medezeggenschapsproces. In de periode dat het op de medezeggenschapstafel ligt is het altijd mogelijk om verkenningen te doen, om ervaringen in de vorm van bijvoorbeeld bedrijfsbezoeken te organiseren en om mensen in gesprek te laten gaan met elkaar over hoe de nieuwe werkelijkheid er straks uitziet.

Als er sprake is van pocket veto (ja zeggen, nee doen) in de organisatie, dan moet je zorgen dat je dat doorbreekt. Als iets echt moet, dan moet het. De vrijblijvendheid die pocket veto oplevert, moet doorbroken worden.

Over 'ja'-zeggen.

- Pocket veto voorkom je het best door mensen (mede-)eigenaar van het besluit te laten zijn. Dat gebeurt als zij een reële en (voor henzelf) herkenbare bijdrage hebben kunnen leveren in het proces van besluitvorming.
- Hebben mensen wel echt 'ja' gezegd? Als blijkt dat dat 'ja' niet echt van harte was, onderzoek dan waar de terughoudendheid over gaat. Zijn er mogelijkheden daar wat aan te doen zodat alsnog een echt 'ja' kan volgen?

En over 'nee'-doen:

- Zorg voor sancties. Positief en negatief. De nadelen van een verandering zien, mag. Teleurgesteld zijn over wat er gebeurt ook. Bang zijn dat je het niet kan, is helemaal niet raar. Maar het dan niet doen, dat kan niet. Geef dus ruimte voor fouten, zorgen, angst. Maar geef geen ruimte meer voor niet-handelen.
- Is pocket veto misschien een teken van dat de verandering onmogelijk is? Dat je iets doet wat zoveel op het spel zet dat mensen niet met je mee kunnen? Onderzoek ook of je verandering misschien gewoon onhaalbaar is, ga in gesprek over hoe het anders kan. Maar wees wel duidelijk over dat het niet betekent dat de verandering teruggedraaid wordt. Hij kan alleen maar anders worden ingevuld.