

## **Sirenen op de weg** *verleidingen bij veranderingsprocessen*

Hoofdstuk uit "Voor de verandering....."  
Uitgave van MOC Verandermanagement te  
Bunnik, 1998

**door Anne de Vette**

*Vol spanning, vastgebonden aan de mast van het schip, wachtte Odysseus de ontmoeting met de Sirenen af. Hij wist dat deze verleidelijke vrouwen met hun stemmen mensen beheksten die bij hen in de buurt kwamen. Links en rechts zagen ze al scheepswrakken en skeletten van mensen die nietsvermoedend langs waren gevaren. Gelukkig had de godin Kirke hem gewaarschuwd en had hij voorzorgsmaatregelen kunnen nemen. De oren van zijn vrienden waren dichtgestopt met bijenwas en hij zelf was met handen en voeten aan de mast vastgebonden. Op aanraden van Kirke had hij zijn vrienden zelfs laten zweren dat zij hem niet los zouden maken, wat voor afschuwelijke dreigementen hij ook zou uiten. En inderdaad: de Sirenen zongen zo mooi, waarbij zij hem voorkennis beloofden van alles wat stond te gebeuren, dat hij zijn vrienden met veel geschreeuw en dreigende blikken dwong om hem los te maken. Gelukkig voor hem bleven zij trouw aan hun eerder afgelegde eed. Zo overleefden zij allen deze verleiding en konden zij hun reis vervolgen.*

Een veranderingsproces lijkt veel op een reis. Er is een doel, er is een weg naar dat doel toe en er gebeurt van alles onderweg. Net als op een reis is het proces niet volledig te beheersen. Een goede voorbereiding draagt zeker bij aan de juiste uitzetting van de koers, maar het welslagen is voor een deel afhankelijk van min of meer toevallige ontmoetingen en gebeurtenissen. En van het weerstaan van verleidingen. Er zijn er vele; een aantal worden hier belicht.

### **De verleiding om de werkelijkheid te verkleuren**

Goed waarnemen hoe de zaak er voor staat is essentieel bij het aansturen van processen, en kan uitermate lastig zijn. Er zijn immers redenen te over om de observatie te verkleuren: vermijden van pijn, verbergen van schaamte, voorkomen van angst of niet meer weten. De waarheid wordt bezoedeld in de hoop dat het 'vanzelf' wel goed komt. Helaas is dat niet altijd overeenkomstig de realiteit.

Vanuit een zelfde hoop ben ik soms in staat om mijzelf slapeloze nachten te bezorgen. Ik kan aan het einde van een gezellig diner, a/s de ober langskomt met het nagerecht, soms plotseling geen nee meer zeggen. Ik 'vergeet' even dat ik er niet tegen kan. Bedenk me dat één keertje toch niet zo erg is, dat het zo gezellig is en dat het nu vast goed gaat. Voordat ik het weet, eet ik een hapje van het ijs, waarna er uiteraard meer volgen. 's Nachts vraag ik mezelf, met pijn in mijn maag af waarom ik mezelf toch voor de zoveelste keer weer voor de gek heb gehouden.

Eerlijk zijn is een vereiste in alle fasen van het proces; zeker bij het beoordelen van de beginsituatie. Een plattegrond heeft geen enkele waarde als niet bekend is waar je bent. Het vertrekpunt bepaalt, mede, de route. Het is een kunst om goed waar te nemen wat het begin is en om daarna te blijven zien hoe de route verloopt. Ons referentiekader vertekent ons begrip van de situatie doordat we alleen waarnemen wat we kennen. Wishfull thinking kleurt het nog wat verder in en maakt er een tekening van die we aankunnen. In het bedrijfsleven weten mensen elkaar soms zo voor de gek te houden dat het moeilijk wordt om een verandering door te voeren.

Een managementteam van een verzekeringsbedrijf heeft besloten een andere distributiewijze te gaan hanteren. Een en ander heeft veel consequenties voor de verzekeringsinspecteurs. Middels een kick-off meeting worden de plannen voorgelegd aan de medewerkers. Uitge-

breid wordt behandeld wat achterliggende redenen zijn voor de verandering en wat het voordeel van de gekozen strategie is. De grote lijnen zijn helder, de details zullen gaandeweg ingevuld worden. Binnen de organisatie ontstaat veel gemopper, wantrouwen en onzekerheid en er is een roep om meer informatie. De leidinggevenden reageren hierop door op diverse wijzen gegevens te verstrekken. Op een bepaald moment overtuigen zij elkaar dat de medewerkers voldoende informatie hebben en dwingen daarna de verandering af.

Twee jaar later is nog steeds sprake van gemopper, onzekerheid en wantrouwen. En de andere distributiewijze is maar voor de helft doorgevoerd.

Omdat het management niet in staat was om op een juiste wijze met de weerstand om te gaan, hebben ze de roep om informatie serieus genomen. Dat was een werkelijkheid die zij aankonden en dus namen zij dat waar. Daarbij 'vergetend' dat zij reeds zeer veel informatie hadden verstrekt en dat zij zichzelf alleen nog maar herhaalden. Uiteindelijk had het geen enkel effect. Als zij de roep om informatie hadden kunnen zien als een signaal van weerstand, en deze hadden kunnen hanteren en ombuigen, was er wellicht enig resultaat geweest.

### **De verleiding om niet zichtbaar zijn**

Een organisatie kan haar gedrag niet veranderen. Alleen mensen kunnen dat. Alleen mensen kunnen het soms moeizame, maar veelal interessante proces aan van een verandering. Met alle ups en downs. Met twee stappen vooruit en dan weer terug.

Dat betekent vaak wel: meer zichtbaar worden, aangeven wat je wel en niet wilt, uitkomen voor je mening en stelling nemen.

In een werkoverleg komen twee collega's voor de zoveelste keer te laat, ondanks de afspraken daarover. Ik erger me daar mateloos aan, maar houd mijn mond. Ik heb het al zo vaak gezegd en het werkt toch niet. Ik heb het gevoel dat ik politieagentje speel en ben bang daarin afgewezen te worden. Dus houd ik mijzelf verborgen.

Jezelf zichtbaar maken, betekent je kop boven het maaiveld uitsteken die er dus afgehakt kan worden. Het vraagt moed om zichtbaar te zijn. Het is een uitdaging die een hoge prijs vraagt. Gemakzucht is niet meer mogelijk; risico's moeten genomen worden. De angst om er niet meer bij te horen moet overwonnen.

Jezelf meer profileren kan tot effect hebben dat er meer meningsverschillen boven tafel komen en het is de vraag of de onderlinge relaties daartegen bestand zijn. Het vergt de vaardigheid van dialoogvoering om discussies te voorkomen die de standpunten en de verschillen vergroten. Maar het is ook de bron van synergie. Het kan een groot gevoel van voldoening opleveren. Het is een uitdaging om de eigen kracht volledig in te zetten.

### **De verleiding van de goede voornemens**

Het besluit om te veranderen, betekent nog niet dat het ook gebeurt. Het is verleidelijk om het bij het voornemen te laten; we noemen dat ook wel de '1 januari voornemens'. We doen het liefst wat we al kunnen en houden ons graag vast aan het bekende. Daarbij voelen we ons veilig. Anders doen dan normaal is moeilijk en de omgeving is niet altijd even stimulerend.

Een medewerkster is naar een training Persoonlijke Effectiviteit geweest. In de eerstvolgende vergadering probeert zij uit wat ze geleerd heeft met vragen stellen, procesinterventies maken, op een trekkende wijze beïnvloeden. Al snel vraagt een van haar collega's of ze soms een training heeft gevolgd. In plaats van dat te bevestigen en te vragen of het nieuwe gedrag bevalt, vervalt de ex-deelneemster snel terug in haar oude, pushende wijze van handelen.

Ook al is soms iedereen het over de gewenste verandering eens, het doorvoeren blijft lastig. Bij enkele bedrijven wordt individuele profilering zelfs 'afgestraft', zelfs als afgesproken is dat medewerkers meer initiatieven dienen te nemen en meer zelfstandig denkend en handelend moeten zijn. Ongeschreven en onuitgesproken normen zorgen ervoor dat niet

buiten de gebaande paden gelopen wordt en dat de bekende bedrijfskleur aangenomen wordt. Nieuwe medewerkers die volledig aan het gewenste, andere beeld voldoen als zij binnenkomen, zijn veelal binnen drie maanden de eigen kleur kwijt en doen volgzzaam wat anderen doen. Tegen de stroom invechten houden immers weinig mensen vol. Een heerlijk excuus is het idee van uitstel: het andere gedrag pas gaan inzetten als de situatie anders is. Het ligt niet aan mij, maar aan de ander, de situatie, de werkdruk, de ..... Zodra het lastig wordt, hebben we vele redeneringen en rationalisaties waarom verandering toch niet zo nodig is en waarom het beter is alles bij het oude te laten.

## **De verleiding van het nieuwe**

In onze maatschappij hebben nieuwe uitdagingen en het druk hebben een hoge status. Alles wat energie en dynamiek laat zien. Stilstand is achteruitgang, routinewerk is saai en wordt slecht betaald. Veranderen staat hoog in het vaandel. Nieuwe uitdagingen lonken om van het pad af te wijken voordat het doel is behaald.

Veel organisaties doorlopen het ene veranderingsproces na het andere. Nauwelijks is een campagne doorlopen, of er wordt alweer een nieuwe gelanceerd. Er is geen tijd om te verankeren en er is geen tijd om bij te komen. Doordat consolidatie en borging niet als essentieel onderdeel worden opgenomen in het veranderingsproces, mislukken veel transformaties en lijkt het alsof er elke keer weer van voren af aan begonnen moet worden.

Bij een bank wordt een kwaliteitsprogramma ingevoerd: kick-off, campagne, trainingen, alle aandacht gericht op het vergroten van de kwaliteit. Iedereen wordt erbij betrokken, gezamenlijk worden nieuwe plannen gemaakt Een breed draagvlak is aanwezig. Als de eerste stappen gezet zijn, wordt het enthousiasme wat minder. De uitdaging is er af. Op het moment dat het erop aankomt de plannen daadwerkelijk te verwezenlijken, start een actiecampaagne voor een nieuw product. Met enthousiasme en energie stort iedereen zich op de nieuwe uitdaging. Vergeten zijn de plannen rond zorgvuldigheid, klachtenbehandeling, elkaar aanspreken op het nakomen van afspraken.

Een jaar later blijkt de dure kwaliteitscampagne vrijwel geen rendement opgeleverd te hebben.

Een periode van consolidatie en borging is saaier, minder opvallend, minder bruisend. Het kan zelfs op zeuren gaan lijken. Discipline en elkaar aanspreken blijken elke keer weer zeer moeilijk om te realiseren. Het gevolg is dat de werkelijke veranderingen niet plaats vindt.

## **Wat te doen**

Verleidingen zullen altijd aanwezig zijn. Dat maakt het proces zo spannend. Wat zou het leven zijn zonder verleidingen? De kunst is om ze te weerstaan. Te zien dat er sprake is van een afleiding die het werkelijke verlangen –de gewenste verandering- in de weg staat. In de basis komen alle verleidingstechnieken neer op het voorkomen van het gevoel van onzekerheid.

Een aantal hulpmiddelen:

- Helder voor ogen hebben wat de gewenste verandering is, en waarom
- Regelmatig het proces vanaf een afstand bekijken, met realiteitszin
- Weerstand zien als signaal om aandacht aan te schenken
- Ondersteuning organiseren, zowel kritisch als stimulerend
- Elkaar scherp houden, bij anderen is sneller te doorzien wanneer het fout gaat
- Goed kennen van eigen waarden, normen, sterktes en zwaktes; de eigen verleidingen
- Vallen en weer opstaan, niet proberen fouten te vermijden, wel van fouten leren

- Beseffen dat veranderen altijd onzekerheid met zich meebrengt, gaan houden van die onzekerheid als teken van verandering
- Moed hebben om nieuwe drempels over te gaan
- Organiseren van continuïteit en verankering, herwaardenen van discipline, elkaar leren aanspreken op gemaakte afspraken

De hulpmiddelen spreken voor zich, zijn logisch. Het is de kunst om ze daadwerkelijk in te zetten. Odysseus heeft het wat dat betreft goed gedaan. Gelukkig maar, want anders had hij de Sirenen niet weerstaan en was hij nooit in Ithaka aangekomen.