

HET  
THEATER  
VAN  
VERANDERING

# HET THEATER VAN VERANDERING

REGIE EN ROLVERDELING BIJ VERANDERPROCESSEN

Anton Cozijnsen, Peter van Dun en Eduard Kimman



Prentice  
Hall

PEARSON  
Education

ISBN: 978-90-430-18210

NUR: 801

Trefw: management, verandermanagement

Dit is een uitgave van Pearson Education Benelux

Postbus 75598, 1070 AN Amsterdam

Website: [www.pearsoneducation.nl](http://www.pearsoneducation.nl)

E-mail: [amsterdam@pearson.com](mailto:amsterdam@pearson.com)

Opmaak: Jorine Groenhuizen, Case Verde, Amersfoort

Omslag: Studio Jan de Boer, Amsterdam

*Dit boek is gedrukt op een papiersoort die niet met chloorhoudende chemicaliën is gebleekt.*

*Hierdoor is de productie van dit boek minder belastend voor het milieu.*

© Copyright 2009 Pearson Education Benelux

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912, het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

**DIT BOEK WORDT OPGEDRAGEN AAN INEKE VAN DUN-MEESTER.  
ZIJ WAS EEN BELANGRIJKE STIMULANS OM DIT BOEK TOT EEN GOED EINDE TE BRENGEN.**

## INHOUD

VOORWOORD  
INLEIDING

### DEEL EEN

#### SUCCESVOL EN ZINVOL VERANDEREN

- 1 Type veranderingen
- 2 Zinvoller handelen bij veranderen
- 3 Gedragingen van mensen als leidraad bij zinvol handelen

### DEEL TWEE

#### DE SPELERS, DE REGISSEUR EN DE SCRIPTSCHRIJVER

- 4 De spelers
- 5 De 8 verschillende types en hun rollen bij veranderen
- 6 De regisseur
- 7 De scriptschrijver

### DEEL DRIE

#### HET SPEL

- 8 Eerste akte
- 9 Tweede akte
- 10 Derde akte
- 11 Vierde akte
- 12 Epiloog

### DEEL VIER

#### DE RECENSIE

- 13 Na de voorstelling: we praten na
- 14 Is er zinvol gehandeld en veranderd?
- 15 Is er moreel gehandeld en veranderd?
- 16 Is er professioneel gehandeld en veranderd?
- 17 Zijn mensen in veranderprocessen te regisseren?

## VOORWOORD

Tijdens de uitreiking van het boek *Anders Veranderen* (Cozijnsen, 2004) kwam Eduard Kimman naar Peter van Dun en Anton Cozijnsen en zei: 'We gaan met z'n drieën een boek schrijven. Het moet niet gaan over succesvol veranderen maar over zinvol veranderen.' Iedereen was daar direct enthousiast over en de combinatie van ons drieën leek erg plezierig. Tegelijkertijd ook een uitdaging. Een oud lid van de Raad van Bestuur van Ahold, een jezuïet en hoogleraar bedrijfsethiek en tenslotte nog een hoogleraar verandermanagement. Een uitdaging is het ook geworden. Drie (eigen-)wijze mannen gezamenlijk een boek laten schrijven is op zich een nieuw boek waardig. We hebben er vijf jaar over gedaan. Vijf zeer waardevolle jaren. Soms was het boek een middel om zeer interessante gesprekken met elkaar te hebben over filosofie, ethiek, psychologie en gewoon alledaagse levensvragen. We hebben elkaar leren waarderen en inspireren. Discussies over de vorm en inhoud werden soms in Texel, Zwitserland, maar meestal in de pastorie in Bloemendaal bij Peter en Ineke gehouden. Ineke, die ons altijd met de lekkerste hapjes ontving en Peter die de mooiste wijnen open trok. Zo houd je het wel meer dan vijf jaar met elkaar vol. Toch was er soms een aantal personen om ons heen nodig om ons op een lijn te brengen. Ineke was zo iemand en kon dat als geen ander. Zij was scherp, analytisch en objectief in haar oordeel en was ook voor ons de scherprechter. Als geen ander kon zij de drie (eigen-) wijze mannen op hun plaats zetten. Zonder haar waren de discussies nog gaande geweest, alleen zonder de opbrengst van een boek. Ook is Marja Cozijnsen een onmisbare schakel geweest om haar man op de juiste koers te houden. Vooral om tot het laatst toe, na de zoveelste versie, de motivatie erin te houden. Zonder haar waren er wellicht maar twee auteurs over geble-

ven. Toch is het mede aan haar te danken dat de teksten hun waarde gingen krijgen. Het is en blijft bijzonder: 208 pagina's en dat in vijf jaar. We zien het dan ook als kostbare pagina's die ons denken hebben aangescherpt en hopelijk u veel nieuwe wijsheid en leesplezier meegeven.

Anton Cozijnsen (Zandvoort)  
Peter van Dun (Bloemendaal)  
Eduard Kimman (Den Haag)

# INLEIDING

Veranderen van het eigen gedrag is al niet makkelijk, laat staan van organisaties. Percentages van mislukte projecten blijven veel te hoog. En de reden? Gedrag van mensen is de belangrijkste verklarende factor. Maar wat zien we in al die veranderboeken? U weet het al? Klopt. Veel modellen, strategieën, interventiemethoden, succes aanpakken en meestal een hoofdstukje over weerstand, conflicten en veranderbereidheid. Wanneer mensen veranderen, hoe en welke blokkades van belang zijn, komen we al veel minder tegen. Laat staan welke reacties veranderaars bij de objecten van verandering oproepen. Gewild of ongewild. Of nog een stap verder, hoe veranderaars een rol bij veranderen vervullen die totaal niet op hun lijf is geschreven. Dat merken we pas op basis van de negatieve reacties die zo iemand oproept. Weerstand kan zo'n reactie zijn, maar erger wordt het als zo iemand zelfs angst creëert. Vaak is dat niet één veranderaar, maar soms meerderen in een organisatie. U begrijpt wat dat met mensen doet en waarom veranderen steeds lastiger wordt en succesvol veranderen een utopie wordt. Mensen ten tijde van veranderen zitten al in een onzekere situatie, maar als veranderaars dat nog eens extra versterken dan begrijpen we al veel beter waarom zoveel veranderprojecten mislukken. In dit boek willen we dat begrip, inzicht vergroten. We willen u namelijk inzicht geven in hoe veranderaars door de juiste rol te vervullen bij een veranderproces, die ook bij zijn of haar persoonlijkheid hoort een zinvolle bijdrage kan leveren aan veranderen. Past die rol niet bij zo iemand dan werkt dat contraproductief. Daarnaast willen we u laten zien dat zo'n rol niet los te zien is van iemands zijn of haar persoonlijkheid. Dominante trekken van een veranderaar zullen altijd, als u zich daar meer bewust van wordt, in een rol te herkennen zijn. Iemand zet een toon door zijn uitspraken, reacties, beslissingen. Met die toon geeft een veranderaar mede een wending aan een veranderproces.

Als u zelf veranderaar bent, leiding geeft aan veranderprojecten of object bent van veranderaar is het van belang dat u zich steeds meer bewust wordt van de gedragingen die bij bepaalde rollen horen en welk invloed ze hebben, positief of negatief op de voortgang van zo'n proces. Mensen in veranderende situaties wat professioneler kunnen observeren geeft u veel meer handvatten om veranderprocessen succesvoller en zinvoller te maken. Zinvoller wordt het sowieso al als weet wat de reacties en effecten zijn van bepaalde type mensen, die een bepaalde rol gaan vervullen in een veranderproject. Vooral als voorkomen kan worden dat zo iemand contra-productieve reacties oproept. Iemand die een rol vervult bij een veranderproces moet zinvol handelen. Dat betekent dat hij of zij niet alleen over de juiste professionaliteit moet beschikken, maar ook moreel verantwoord moeten handelen. In onze optiek zouden we een heel eind opschuiven naar succesvol veranderen als er meer zinvol gehandeld wordt, waardoor onnodige weerstand, conflicten, demotivatie, wantrouwen, vervreemding en stress voorkomen kan worden. Wee dus alert of iemand een rol speelt die meer gedomineerd wordt door zijn persoonlijkheid dan door professionaliteit en moraliteit. Logisch en eerlijk handelen is waar het om gaat. Dat is waar wij u in mee willen nemen en u vooral inzicht willen geven in (dis-)functioneel gedrag van mensen die een rol vervullen bij veranderen. Van u wordt ook gevraagd mee te denken, te analyseren wanneer iemand een verkeerde rol vervult, die rol verkeerd invult of eenvoudigweg doorschiet doordat hij zich te veel laat leiden door zijn karakter. Maar is een Theaterstuk dan niet het beste om u zich bewust te worden of er zinvol gehandeld wordt. Het veranderingsproces is natuurlijk een theaterstuk, een spel. Maar verwordt dat spel niet tot een spelletje en wordt er wel fair gespeeld? Dat is de vraag naar zinvol handelen. Hoe wordt het spel van verandering gespeeld door de mensen die de beslissingen ne-

men en die handen en voeten moeten geven aan het veranderingsproces? Gaan al die mensen met hun eigen persoonlijkheden en (verborgen) motieven in een eigen rol zitten? Sommigen nemen direct een hoofdrol op zich, anderen een bijrol. Een goede afloop is niet gegarandeerd. De regie van het veranderingsproces en van de spelers in dat proces is complex, maar belangrijk. Probeer straks met ons mee te kijken en mee te analyseren of er echt zinvol gehandeld wordt.

U krijgt van ons dan rollen, persoonlijkheden, een script en een regisseur aangereikt, die in zoals dat in een goed toneelstuk gaat, toewerken naar de juiste match. U kijkt dan al mee of de regisseur op basis van zijn script, de juiste persoonlijkheden kiest die in een bepaalde akte een rol moeten vervullen. Tijdens het spel ziet de regisseur, indien hij zelf ook professioneel genoeg is, wanneer iemand zijn rol niet goed speelt, een verkeerde wending aan zo'n akte geeft en hoe hij een en ander nog kan bijstellen. Wij willen u daarin meenemen. Ziet u ook wat de regisseur ziet en zou u ook zo interveniëren op die momenten zoals hij dat doet?

Een Theater als metafoor heeft een zeker realiteitsgehalte met de alledaagse praktijk. Een verandering in een organisatie kenmerkt zich ook door een script, namelijk de verandersituatie zelf, een regisseur, de verantwoordelijke manager, de spelers, van interne projectleiders tot en met externe adviseurs en *last but not least*, het publiek, de objecten van verandering die alles ondergaan en ervaren. In een theater spelen acteurs, mensen die een rol spelen. Bij veranderen in organisaties is dat niet veel anders. Soms spelen ze ook een rol, gewoon zoals ze zijn, soms kruipen ze in de rol van een acteur en schitteren omdat die rol op hun lijf geschreven is. Sommigen vallen uit hun rol omdat ze een script krijgen die totaal niet bij hun past. Het Theater heeft als voordeel dat u rollen, karakters uitvergroot ziet.

In het eerste deel krijgt u zicht op wat veranderen inhoudt en op wat organisaties zijn. In het tweede deel laten we zien wat wij onder zinvol handelen verstaan. Het zal later een belangrijk referentiekader worden voor de regisseur en voor u om te beoordelen of onze spelers hun rol juist spelen. Het derde deel is de inleiding op het toneelstuk. Wij laten u kennis maken met de regisseur, de scriptschrijver en de spelers. Deel vier is het Theaterstuk zelf. Aan u en de regisseur de vraag of de rollen goed worden gespeeld en welke types doorschieten en zinloos gaan handelen. Iedere speler wordt apart gevolgd, geanalyseerd en bijgestuurd: Speelt hij zijn rol goed, welke risico's lopen we met zo'n speler op een bepaald moment in een specifieke verandersituatie en wie zou goed op hem of haar aansluiten? Dat laatstgenoemde is van groot belang. Als een speler gewild of ongewild een bepaalde wending aan zijn scene heeft gegeven, hoe en door wie zou dat het beste bijgestuurd kunnen worden. De regisseur moet op zoek naar een antagonist, iemand die tegenwicht biedt aan zijn 'voorganger'. Zo zal de regisseur steeds weer per scene en akte op maat nieuwe spelers moeten opvoeren, die aanvullend zijn of tegenwicht bieden. In deel vijf kijken we terug op het stuk. We nemen het toneelstuk, het script en de regisseur wat meer onder de loep. Kent het theaterstuk een goede afloop? Heeft de regisseur zijn werk goed gedaan en heeft het script hem daarbij geholpen? De onderdelen die we vervolgens nalopen, hebben betrekking op het concept zinvolheid en de relatie met moraliteit en professionaliteit. Aan het einde van dit boek vragen we ons met u af welke acteurs hun rol goed spelen, welke dat niet doen en waar de grenzen liggen van een regisseur om het theater van verandering voor 100 procent te regisseren. Kan hij de mensen die betrokken zijn bij een veranderingsproces echt regisseren?





# DEEL EEN

SUCCESVOL EN ZINVOL VERANDEREN

# 1 TYPE VERANDERINGEN

Een gesprek over organisatieveranderingen begint bij een gesprek over veranderingen in het algemeen. We ontkomen niet aan veranderingen. Het is eenvoudiger te constateren dat er iets verandert, dan te doorgronden waarom iets verandert. Toch gaat het in dit boek om dat laatste, namelijk om het begrijpen van veranderingen, van de weerstand tegen veranderingen, van de zin van veranderingen.

Eerst iets nog over al die veranderingen die op ons afkomen. Organisaties hebben te maken met uiteenlopende typen veranderingen. Ten eerste zijn er de aanpassingen aan externe ontwikkelingen. Aanpassingen zijn organisatieveranderingen die doorgaans een aanleiding vinden in iets buiten de organisatie: in de sfeer van concurrentiele verhoudingen, van maatschappelijke ontwikkelingen, van politieke verschuivingen of van technologische ontwikkelingen. Ook oorlogen, rampen of klimatologische factoren kunnen een aanleiding zijn. Het is hier niet van belang die externe factoren verder te omschrijven of te classificeren, maar de invloed ervan op de interne structuur van de organisatie aan te geven. Aanpassingen aan veranderingen van buiten zijn organisatieveranderingen die eigenlijk vanzelf gelegitimeerd zijn. De waarom-vraag wordt dan ook nauwelijks gesteld. Dit heeft een grote rol gespeeld in 2008-2009 tijdens de kredietcrisis. De crisis legitimeerde eerst grootscheepse staatsinterventies in de financiële sector en daarna allerlei massaontslagen in diverse sectoren van het bedrijfsleven.

Aanpassingsprocessen als gevolg van een interne verandering aan de top, zoals bij familieondernemingen, zijn eveneens gemakkelijk te legitimeren. Bij generatiewisselingen treden er veranderingen op. Binnen een familieonderneming is er dan iets van een concours, indien er verscheidene familieleden, broers, zussen of neven zijn. Maar dat geldt ook voor andere wisselingen, zoals die in een bestuur of directie. Pas aange-treden burgemeesters, wethouders, ministers of directeuren worden geconfronteerd met het 'probleem' van de organisatie: hoe het was, is niet zo interessant; hoe het zal worden, is onbekend.

Daarnaast kennen we een ander soort veranderingen, namelijk die het gevolg zijn van normeringen. Het mag misschien waar zijn dat burgers vrijheid hebben om organisaties te vormen en te ondernemen, maar organisaties zijn gebonden aan zeer veel normen. Er bestaan zowel normeringen van bovenaf, zoals op het moment van schrijven sterk geldt in de financiële sector, als horizontale normeringen die het gevolg zijn van participatie in brancheorganisaties, van het verlangen naar accreditatie of andere, zelfgekozen benchmarks.

Andere veranderingen worden veroorzaakt door het ingrijpen van de overheid en door regulering en wetgeving. Een eenvoudige normwijziging zoals het rookverbod, dat begin 2004 in de Arbo-wet werd vastgelegd, heeft een reeks organisatieveranderingen tot gevolg. Aanvankelijk zal de leiding het signaal (de wetwijziging) opgepakt hebben met een reeks bepalingen, al dan niet in overleg met medezeggenschapsorganen. Het roken in de kantine en in de meeste andere plaatsen werd gelimiteerd of verboden. Vervolgens blijken er periodiek samenscholingen van rokers in portieken, onder luifels of in gedoogzones. Daarmee ontstaan wellicht nieuwe informele dwarsverbanden. Hoe daarmee om te gaan? En wat te doen als, na verloop van tijd, de discipline verzwakt en het rookverbod hier en daar genegeerd wordt? Aan de top van de organisatie kunnen vervolgens ideeën gaan circuleren om niet zozeer 'negatief' te doen over roken, maar positief' te gaan handelen met betrekking tot de gezondheid van de werknemers. Bijvoorbeeld door werknemers gezond te houden met meer instrumenten dan een periodiek geneeskundig onderzoek. Zo kan een simpele maatregel, waarvan wel of niet de zin wordt ingezien en die wel of niet verzet oproept, na invoering weer andere veranderingen tot gevolg hebben.

Weer een ander type veranderingen zijn de bewust geplande (vrije) veranderingen. Bij de deze categorie organisatieveranderingen is de legitimering een onderdeel van het proces. Het 'waarom' van de veranderingen wordt dan uiterst interessant. Er is geen externe aanleiding, geen situatie van concours waardoor de aanpassing begrijpelijk, aanvaardbaar of onontkoombaar wordt. Een van buitenaf afgedwongen verandering heeft direct een zekere legitimatie. Die legitimatie ontbreekt bij een van binnenuit voorgenomen verandering. Indien de leiding een verandering wenst, zal er draagvlak moeten worden gezocht. De gedachte moet 'landen' in de organisatie.

Over interne veranderingen moet niet te licht gedacht worden. Ze hangen samen met iets wat vaak ook buiten de organisatie gebeurt. Als goed geleide organisaties marktaandeel verliezen en dreigen geleidelijk te verdwijnen, dan is een verandering in de aangeboden diensten en goederen misschien wel wenselijk, maar zijn de competenties en de financiële mogelijkheden dan nog zo ruim dat er veranderd kan worden in de richting waaraan vermoedelijk behoefte bestaat? Een nieuwe product-marktcombinatie wordt gezocht, zolang de oorzaak gezien wordt als een afzetprobleem. Als de oorzaak niet extern, maar intern gezocht wordt, dan worden er interne veranderingen op gang gebracht: er moet efficiënter gewerkt worden. Maar hoe? Wat functioneert niet langer naar behoren? En wat is dat 'behoren', wat is het behoorlijke? Wie bepaalt die standaard?

Is het niet verbazingwekkend dat sommige organisaties groeien en voortbestaan, terwijl andere terrein verliezen, krimpen en uiteindelijk ten onder gaan? Waar ligt dat aan? Welke factoren zijn beslissend voor het vermogen tot aanpassing aan veranderende omstandigheden? De leiding, de strategie, het specifieke product of de medewerkers? Alle genoemde factoren zijn belangrijk, maar strategieën of producten zijn gemakkelijker te veranderen dan medewerkers. Wisseling aan de top kost wat, maar is niet moeilijk. De medewerkers blijven. Organisaties die een cultuur van vertrouwen, samenwerking en teamwork stimuleren hebben medewerkers die zich sterker aan de organisatie verbonden voelen (Cullen et al., 2003). Het nut van het betrekken van de 'gewone werknemers' bij organisatieverandering wordt echter niet door iedereen erkend. Sommige waarnemers stellen zelfs dat een organisatie zich als systeem beter kan aanpassen en, zo gewenst, fundamenteel kan veranderen indien het om extern veroorzaakte veranderingen gaat. Mede door dit inzicht is de praktijk gegroeid om mensen bij veranderprocessen te vervangen, indien er tekenen zijn dat 'ze niet meekomen'.

Wij stellen daarentegen dat de menselijke factor zwaar moet wegen. Zelfs zwaarder bij de zelfgekozen veranderprocessen. Immers het extern veroorzaakte aanpassingsproces krijgt door die externe invloed altijd wel de wind in de zeilen. Maar inspraak is een vereiste bij de intentioneel geplande processen. Geleide veranderingen kunnen

niet slagen zonder draagvlak. Wanneer in brede kring vertrouwen bestaat dat de verandering ten goede zal zijn, ligt het voor de hand dat de kans op welslagen groot is. Zo vergt de Nederlandse consensuscultuur dat een organisatieverandering bestaat uit het meesterlijk combineren van ingetogen aspiraties, ruimte voor inspraak, keuze van het juiste moment en een niet te onderschatten dosis authenticiteit. Werknemers bekleden een sleutelpositie bij een organisatieverandering. Wanneer de werknemers enige hypocrisie vermoeden, pak dan maar meteen in! Wanneer werknemers een garantie wordt gegeven, bijvoorbeeld dat er geen ontslagen zullen vallen, dan moet die garantie leiden tot vertrouwen en niet tot scepsis ('Daar houden ze zich toch niet aan...').

De leiding en de toezichthouders van een organisatie moeten waar kunnen nemen hoe gebeurtenissen buiten en binnen de organisatie interne aanpassingen of grotere organisatieveranderingen vereisen. Dit zijn dus soms vanzelf gelegitimeerde en soms nog niet gelegitimeerde organisatieveranderingen. De beslissende top weet dan wel dat er wijzigingen aangebracht moeten worden in de keuze van middelen, doelen of combinaties ervan. Vallen die besluiten niet, dan treden er spontane organisatieveranderingen of verstarringsprocessen op.

De legitimering en de acceptatie van de veranderingsnoodzaak maakt het proces 'binnen' misschien gemakkelijker, indien alle participanten zich even redelijk zouden opstellen. Dit is echter niet de ervaring van velen die bij dergelijke processen betrokken zijn. Of de aanleiding nu wel of niet buiten de deur ligt, er ontstaat binnen een proces dat dramatische wendingen kan aannemen. Waarom gebeurt dat? Waarom gaan mensen zich zó gedragen? Dat zijn vragen die in de volgende hoofdstukken behandeld worden.

<sup>1</sup> Zie bijvoorbeeld S. Terreberry, 'The evolution of organizational environments', in *Administrative Science Quarterly* 12 (nr. 4, March) 1968, pp 590-613

## 2 ZINVOLLER HANDELEN BIJ VERANDEREN

Succesvol veranderen is complex en voor veel organisaties nog steeds een onmogelijke opgave. Zoals we al eerder aangaven: gedragingen van mensen is de belangrijkste verklarende factor voor mislukte projecten. Waarom dan nog steeds zoveel aandacht voor al die fasenmodellen, veranderstrategieën, diagnosemethoden, leiderschapstijlen, veranderarchitectuur en tijdelijke veranderorganisaties? Blijven al die modellen en strategieën niet erg leeg als we niet precies weten hoe mensen met die modellen, en niet in het laatst met hun eigen belangen, omgaan? En is dat handelen van mensen in verandersituaties wel altijd zo zinvol?

Daarmee komen we op onze veronderstelling dat succesvol veranderen nooit succesvol kan worden als er zinloos gehandeld wordt ten tijde van veranderprocessen. Zelfs als een project slaagt, dus zogenaamd succesvol is als er bijvoorbeeld efficiënter gewerkt kan worden, kijken we te weinig terug naar de 'slachtoffers' van het gehele traject. Als dan blijkt dat de professionals op weg naar dat einddoel onnodige verwarring, onzekerheid en weerstand hebben gecreëerd, waardoor mensen niet meer door een deur kunnen, geen vertrouwen meer hebben in het management en de vervreemding is toegeslagen, dan wordt succesvol in onze optiek ingeruild voor zinloos veranderen. Anders gesteld: succesvol veranderen zal aan waarde inboeten als er ook niet op een zinvolle wijze door managers in het kader van zo'n verandertraject gehandeld wordt. Gedrag en zinvol handelen bij veranderen staan daarom centraal in dit boek.

Eerst iets meer over zinvol handelen en veranderen. Zinvol zien wij als niets meer en niets minder dan dat er op een logische, eerlijke en verantwoorde wijze gehandeld wordt bij veranderprocessen.

Een veranderproces is vaak niet logisch, omdat het voor velen niet te volgen is. Het wordt nog onlogischer als er zaken van mensen gevraagd worden waarvan men weet dat het niets oplevert. Ideeën mogen aandragen als medewerker voor een verandertraject waar niets mee gedaan wordt, wordt dan ook als onlogisch ervaren. En is in onze ogen zinloos handelen en veranderen. Onlogisch is het ook als er een kick-off bijeenkomst wordt gehouden, terwijl de helft van de collega's weet dat ze binnenkort op straat komen te staan..

Op een eerlijke wijze handelen bij veranderen lijkt soms een contradictio in terminis. Mensen bij verandertrajecten manipuleren, ze op het verkeerde been zetten en hen foutieve informatie geven, is niet fair en dus niet zinvol om een verandertraject tot een goed einde te brengen. Of met verborgen agenda's werken om het proces voor eigen doeleinden te beïnvloeden. Natuurlijk, bij eerlijk handelen horen waarden en normen en die zijn soms arbitrair. Dus wat is eerlijk en wat niet? Mensen die zich betrokken zijn bij verandertrajecten voelen heus wel aan of het spel eerlijk gespeeld wordt of niet. Het handelen bij veranderen wordt in veel gevallen bepaald door eigen belangen, waarbij macht misbruikt wordt, spelletjes worden gespeeld en amoreel gedrag geen uitzondering is. Waar maar een vleugje oneerlijkheid opdoemt, daar blijft het risico groot dat het vertrouwen in de verantwoordelijke managers wegvloeit. En dat kan catastrofaal zijn voor de onontbeerlijke motivatie, veranderbereidheid en draagvlak.

Ten slotte zal het op een verantwoorde wijze handelen bij veranderen vooral ingegeven moeten worden door de verantwoordelijkheid die het bedrijf en de (verander)manager heeft naar haar klanten, stakeholders en naar de samenleving. Welke waarden hanteert het daarbij? Of gaat het alleen om winst maken of om veranderingen waar de waarden van klanten, stakeholders en de samenleving volledig worden verloochend? Actueel zijn de hoge bonussen die worden uitgekeerd aan de top van een bedrijf, terwijl die onderneming aan de rand van het faillissement staat. Of in de gezondheidssector, waar de zorg in gevaar komt door torenhoge salarissen die gegeven worden aan interim-managers, terwijl er bezuinigd wordt op het personeel.

De zinvolle en zinloze kant van veranderen is tot nu toe dus een onderbelicht gebied gebleven. Het zijn juist de zinvolle aspecten van professionaliteit die weinig expliciet worden gemaakt bij verandertrajecten. Het is echter belangrijk om zinvol handelen in verschillende fasen van een veranderproces een geëigende invulling te geven, een invulling die bij een veranderfase thuishoort. Zinvol handelen en veranderen krijgt, wanneer we het veranderproces zien als een theaterstuk, in elke 'akte' een eigen inhoud en gewicht. Dat gewicht is natuurlijk afhankelijk van de vraag in hoeverre de logica, eerlijkheid en verantwoordelijk ter discussie komen te staan. Komen ze zwaar onder vuur te liggen, dan weten we vrijwel zeker dat zinvol en succesvol veranderen

een moeilijke opgave gaan worden. Op deze manier krijgt de belangrijke slaagfactor ook kleur. Per veranderfase zal die kleur verschillend kunnen zijn.

Als een bedrijf zich aan de start van een verandering bijvoorbeeld geen rekenschap geeft van zijn verantwoordelijkheid om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, haar verantwoordelijkheid laat liggen naar haar klanten, patiënten en andere belanghebbenden, dan wordt zinvol handelen en veranderen met voeten getreden. Zinloos is het ook als besluitvorming over een nieuwe strategie op verkeerde, op zelfs onlogische of oneerlijke gronden gebeurt. Of als de noodzaak tot verandering eenvoudigweg wordt ingegeven door een vergankelijke trend, waarvan de risico's voor het gehele bedrijf niet te overzien zijn. Negatieve reactiepatronen op die onlogica en oneerlijkheid, zoals weerstand, demotivatie en conflicten, maken dat veranderen nog zinlozer.

Zinvol handelen is ook terug te vinden in de zogeheten herontwerpfase. Een organisatie inrichten die niet voldoet aan de huidige eisen en aan die van de toekomst is natuurlijk zinloos. Dat gaat tevens op voor een herinrichting, die totaal vervreemdend werkt naar de werknemers en alleen maar 'een kloof tussen hun gevoelens en de nieuwe werkelijkheid' oproept. Bij een herinrichting zal de logica cruciaal zijn voor het welslagen. In hoeverre slaagt de (verander)manager erin om zijn model zodanig legitiem te maken zodat er ook echt verbeteringen uitkomen, terwijl er 101 organisatievariabelen nog aangepast moeten worden? Logica en eerlijkheid gaan hier hand in hand.

Maar zinvol handelen gaat ook over de logische en eerlijke toepassing van de interventies om zogenaamde verbeteringen in het bedrijf te bewerkstelligen. De aansturing is mede de oorzaak of we een proces achteraf als zinvol of zinloos kunnen karakteriseren. Zinvol wordt het vooral als onze objecten van verandering geen onnodige angst, onzekerheden en wantrouwen ervaren. In hoeverre slagen de veranderaars daarin? Vertrouwen in de aansturing van een proces kan verdampen. Simons (2002) ondersteunt deze bewering met het volgende onderzoeksresultaat: '[...] wanneer werknemers een verschil ervaren in wat de baas zegt en doet, zal dit ten koste gaan van het gevoel van vertrouwen, binding en de wil om een stap harder te zetten'. Niemand zal bereid zijn het vertrouwen van de werknemers bij voorbaat te willen

verliezen. Mensen zijn zich tegenwoordig terdege bewust van hun rechten, van hun menselijke waardigheid en van hun alternatieven. Zinvol handelen en veranderen is op een transparante wijze maatregelen nemen, waarbij de logica en eerlijkheid zichtbaar worden gemaakt. Een misleidende aansturing maakt overigens niet per se een verandering zinloos. Degenen die de verandering initiëren, doorzetten en aansturen, kunnen tijdens het proces af te keuren gedrag vertonen, maar dat maakt het hele proces nog niet onethisch. De kans dat het alsnog slaagt, wordt echter wel kleiner. De kans dat we er achteraf mild over zullen oordelen is ook kleiner. Filosofen zagen vroeger al dat mensen soms 'vuile handen' moeten maken om iets te realiseren.

De vraag die we ons in dit boek stellen is of succesvolle projecten wel zo zinvol worden gericht, ingericht en afgerond. En of de aansturing, het handelen bij veranderen niet de grenzen van eerlijkheid, logica en verantwoordelijkheid overschrijdt? De verschillende aktes van het veranderingstheater zijn het platform waarop die vragen beantwoord worden. De acteurs brengen het morele karakter van veranderen in kaart. De regisseur is er voor om ons daarvan bewust te maken: handelen de acteurs conform hun rol en handelen ze logisch, eerlijk en verantwoordelijk? En is dat laatste ook mede afhankelijk van de verschillende typen persoonlijkheden?

## 3 GEDRAGINGEN VAN MENSEN ALS LEIDRAAD BIJ ZINVOL HANDELEN

Theater draait om het gedrag van mensen. Dat geldt zeker voor het theater van verandering, want mislukte veranderprocessen kunnen voor 80 procent worden verklaard door menselijk gedrag. Niet alleen het individuele gedrag, maar ook het gedrag naar elkaar; dat vaak de dynamiek geeft die mensen soms in beweging brengt. Het haalt ze uit hun comfortzone, maar soms roept het alleen maar weerstand op. We zullen bij het beschrijven van de verschillende typen mensen die met veranderprocessen worden geconfronteerd dus rekening moeten houden met hun individuele psychische dynamiek.

Mensen vertonen ten tijde van veranderprocessen een spectrum aan gevoelens en reacties, variërend van spanning, onzekerheid en verzet tot opluchting, enthousiasme en instemming. Bij veranderprocessen wordt menselijk gedrag onvoorspelbaar; want de onzekerheden die gepaard gaan met veranderprojecten brengen veel onzekerheden met zich mee. De persoonlijkheidskenmerken van mensen worden manifest. Hun ware aard komt aan het licht. Lijkt de veronderstelling dan gerechtvaardigd dat de spelletjes die mensen in zo'n dynamische context spelen zwaarder wegen dan de meest prachtige veranderstrategieën, planningsmodellen en blauwdrukaanpakken? Manfred Kets de Vries gebruikt niet voor niets de woorden 'het theater van organisaties'. Het gaat vaak, zoals hij schetst, om irrationele, onbewuste processen, die vaak disfunctionele interacties teweeg brengen. Hoe spontaan die interacties ook vaak lijken te verlopen, sommige 'toneelstukken' die we op het werk zien, zijn (al dan niet bewust) zorgvuldig gepland.

Ook in het door ons beschreven theater zien we die interacties terug, die soms disfunctioneel zijn en zinvol veranderen in de weg staan. Sommige types zullen dat eerder veroorzaken dan anderen. Veranderen gaat nooit volgens plan. Individuen zullen zich vaak laten leiden door hun karaktertrekken, door onbewuste processen, irrationaliteit en emotie. Het gedrag van mensen ten tijde van veranderprocessen is daarom maar deels te voorspellen. Als zij een rol gaan spelen bij veranderingen in organisaties, zullen wij ons daarvan meer bewust moeten zijn. Anders begrijpen we eenvoudigweg niet waarom een ingezette weg zo plotseling een andere wending kan krijgen.

Moet organisatieverandering dan ook niet veel meer benaderd worden vanuit psychologische en psychoanalytische theorieën dan vanuit de meer rigide en statische verandermodellen? Wij denken van wel. Vooral omdat de karakters van mensen – zeker als ze in 'machtsposities' zitten – een dramatische wending aan veranderprocessen kunnen geven. Mensen gedragen zich niet allemaal even 'lief' tijdens veranderprocessen. Er staat vaak veel op het spel en organisatiebelangen lopen niet altijd synchroon met persoonlijke belangen. Interessant wordt het hoe het spel wordt gespeeld, welk acteertalent sommige types hebben en of zij zich aan het script houden. Het theater van verandering is de beste setting daarvoor.

Omdat types, met hun specifieke persoonlijkheidskenmerken, de acteurs gaan vormen van het theater; maakt u later in dit boek kennis met hun dominante kenmerken. Die dominante kenmerken laten een gedrag(spatroon) zien dat wellicht door irrationele processen is ingegeven, maar dat zich in het theater via het spelen van een rol manifesteert. Dat is wat wij als toeschouwer ook waarnemen: wat zegt een type, wat is zijn boodschap, hoe geeft hij die boodschap weer en wat doet dat met anderen? Vertalen anderen dat als disfunctioneel of zien zij het als een bijdrage aan zinvol veranderen? Wat voor reactie roept het op? Wat voor ons dan minder interessant is of die gedragingen nu worden ingegeven door irrationele of onbewuste processen. Wat we wel veel meer onder de aandacht willen brengen is wat types voor rol gaan spelen en in hoeverre hun dominante kenmerken een eigen invulling geven aan een rol. De regisseur zal zich daar bewust van moeten zijn en kijken of die rol past in zo'n akte en of die rol ook goed gespeeld wordt. Bij dat laatste gaat het erom of de dominante kenmerken van een dergelijk type niet te overheersend worden en doorslaan. Daar gaan we met z'n allen naar kijken: welke wending geeft zo'n type aan het stuk en welk risico lopen we met hem of haar?

Mensen worden geconfronteerd met hun eigen karakters, met hun eigen talenten en beperktheden. Zeker als ze van rol moeten veranderen of hun bestaande rol aan moeten passen. Zijn ze dan in staat om veranderen succesvol en zinvol te maken?

Hoe gaan ze hun rol in het theater van verandering zo spelen dat ze er een wezenlijke bijdrage aan kunnen leveren? Een goede regisseur houdt ze een spiegel voor en zet op het juiste moment de juiste regie in. Zoals elk toneelstuk kent ook het theater van verandering meerdere aktes, en die aktes kunnen gezien worden als de verschillende fasen die een gestuurde verandering doorloopt.

The image features a black background with white decorative elements. On the right side, there is a stylized curtain with a tassel. A long, thin tassel hangs vertically from the top center, with two larger, more ornate tassels positioned further down. The text is centered in the upper right quadrant.

# DEEL TWEE

DE SPELERS, DE REGISSEUR EN DE SCRIPTSCHRIJVER



## 4 DE SPELERS

Nu volgt een soort *tableau de la troupe*: welke types komen we tegen in het theater dat elke organisatie is? We introduceren daarom niet bepaalde functionarissen, zoals een directeur, een commissaris of een hoofd personeelszaken, maar we introduceren karakters. Handelen en gedrag zullen zich manifesteren via onze types. In situaties van verandering ontdekken mensen soms bij zichzelf of soms bij anderen welke karaktertrekken ze hebben of missen. Persoonlijheidskenmerken worden in verandarsituaties zo dominant dat individuen afzonderlijk bijna herkenbaar worden als bepaalde types. De praktijk is natuurlijk veel wispelturiger en verhullender. In de praktijk beantwoorden mensen bijna nooit aan de ideaaltypen, zoals hier ten tonele gevoerd. Maar daarom is het ook toneel! Het is een overdrijving van bepaalde karaktertrekken, zoals klassieke toneelschrijvers, Shakespeare of achttiende-eeuwse toneelschrijvers met behulp van uitvergrotingen duidelijk wilden maken wat zich in het leven van alledag en van alleman afspeelde.

In de beschrijving van de karikaturale ideaaltypen in dit boek concentreren we ons op een karaktertrek of een vermoedelijk dominant handelingsmotief. In de etikettering van het type krijgt deze karaktertrek een overdrijving die in de werkelijkheid niet voorkomt. Het ideaaltype helpt ons om de kenmerken van een bepaald soort (dis)functioneel gedrag te isoleren en te benoemen. Met deze karikaturen kunnen patronen in die alledaagse realiteit van het veranderen herkend worden. Het is niet denkbeeldig dat sommige types al vrij snel schade aanrichten, zonder dat er sprake is van een einduitkomst van een verandertraject. Het zijn de 'karaktertrekken' van de mens, die op het toneel van het veranderingsspel soms belangrijker zijn dan hun formele functie of rol. Mensen zijn slechts tot op zekere hoogte veranderbaar. Het doel van de beschrijving van het *tableau de la troupe* is bekwaam te worden om bijvoorbeeld bij het samenstellen van veranderteams en het aanwijzen van verandermanagers mensen te selecteren die aanvullende competenties hebben op degenen die er al zijn.

Kroeger (2001), die voortbouwt op Jung, reikt ons psychologische ideaaltypes aan die de verschillende gedragingen van veranderaars onderscheidend kunnen weergeven. De types van Kroeger e.a. hebben daarnaast wel allemaal een eigen rol. Die rol wordt bepaald door de wijze waarop zo'n type zijn omgeving waarneemt en er naar handelt. Het ene ideaaltype kan meer probleemgericht zijn omgeving percipiëren, terwijl

de ander zijn omgeving als kansrijk beschouwt. Met behulp van de acht ideaaltypes van Kroeger worden acht categorieën protagonisten in verandarsituaties beschreven.

In de werkelijkheid bestaan die typen niet, want niemand heeft zo'n overschot aan eenzijdige persoonlijkheidstrekken. Extraverte mensen, bijvoorbeeld, hebben dikwijls ook hun introverte momenten. Het ideaaltype of de karikatuur is bedoeld als gemakkelijke herkenning: 'Ah, dat is een persoon met de hoofdtekken van een extravert type!'

De karikatuur is bedoeld om een goed inzicht te krijgen in het alledaagse gedrag van mensen. Door de typologieën krijgt het gedrag van een persoon een herkenbare betekenis. Maar het is een persoon van vlees en bloed. De karikatuur mag eventjes helpen om 'iets te herkennen'.

Kroeger biedt de mogelijkheid om een positieve en een negatieve kant van één psychologisch type te laten zien. Dit kan door aan één hoofdtype een nieuwe functie (een manier om de omgeving waar te nemen en ervaringen te oriënteren) toe te voegen, dan wel de basisattitude (een naar buiten of binnen gerichte psyche) te veranderen. Een Thinker (functie) als hoofdtype, die introvert (attitude) is, is besluitelozener dan een Thinker die extravert is. Gezien het feit dat Kroeger zijn types labelt met namen die te ver afstaan van de alledaagse werkelijkheid van veranderen, krijgen de acht ideaaltypes in dit boek eigen namen. Namen die voor het toneelstuk al direct herkenbaar zijn, als karakter en als rol bij een veranderproces. Kroeger helpt ons daarbij doordat zijn dominante kenmerken al een goede indicatie zijn voor een rol in een bepaalde akte.

Onze typen houden tevens dezelfde 'rol' als bij Kroeger, maar zullen in een bepaalde fase van een veranderproces, een akte, soms functioneel gedrag vertonen en in een andere akte juist disfunctioneel. Toch kan het ook zo zijn dat type X in zijn rol sterke punten heeft, maar ook zaken laat liggen die zijn protagonist beter oppakt. Zo vullen ze elkaar uiteindelijk aan. Hieronder geven we het overzicht van onze acht types, die gebaseerd zijn op de acht types van Kroeger. We geven ze een positieve en een negatieve kwalificatie.


## 5 DE 8 VERSCHILLENDE TYPES EN HUN ROLLEN BIJ VERANDERING

PSYCHOLOGISCHE TYPES +	ACCENT	TYPES BIJ VERANDEREN	
		+	-
<b>THINKER (T)</b>	probleemgeoriënteerd	<b>Theoreticus</b> (T)	<b>Filosoof</b> (T + Introvert)
<b>FEELER (F)</b>	relatiegeoriënteerd	<b>Coach</b> (F)	<b>Zielvreter</b> (F + Introvert)
<b>SENSOR (S)</b>	praktijkgeoriënteerd	<b>De praktijkman</b> (S)	<b>Opportunist</b> (S + Feeler)
<b>EXTRAVERT (E)</b>	waardegeoriënteerd	<b>Politicus</b>	<b>Manipulator</b> (E + Judger)
<b>INTROVERT (I)</b>	sturingsgeoriënteerd	<b>Technoloog</b> (I)	<b>Techneut</b> (I + Judger)
<b>INTUITIVES (iN)</b>	strategiegeoriënteerd	<b>Visionair</b> (iN)	<b>Ideoloog</b> (iN + Judger)
<b>JUDGER (J)</b>	beslisgeoriënteerd	<b>Rechter</b> (J)	<b>Inquisiteur</b> (J + Thinker)
<b>PERCEIVER (P)</b>	innovatiegeoriënteerd	<b>Artiest</b> (P)	<b>Charletan</b> (P + Intuitives)

Via die psychologische types zien we tevens waar de kansen en risico's liggen voor met name zinvol en succesvol veranderen. Maar veranderen is een theater in meerdere bedrijven. De perfecte protagonist in de openingsakte kan met diezelfde vaardigheden in de slotakte disfunctioneel gedrag vertonen en daarmee een obstakel zijn in het veranderingsproces dat hij zelf in gang heeft gezet. Door bijna karikaturale labels te maken, willen wij op voorhand mogelijke positieve en negatieve gevolgen van een bepaald karakteristiek gedrag zichtbaar maken. Met die labels kun je enigszins voorspellen welke impact dat gedrag kan hebben in de achtereenvolgende aktes van het theater van verandering. In het Theaterstuk zelf laten we de regisseur zijn keuze maken wie hij welke rol wil geven. Het type wordt voordat hij zijn rol gaat spelen nog apart geïntroduceerd, zodat u goed kan volgen wat u van hem of haar kan verwachten. En of de regisseur zijn keuze a priori goed heeft gemaakt.

Wij stellen nu de verschillende types voor, die hun eigen rol gaan spelen in het Theater van Verandering. We kijken vooral naar hun eigenschappen en in hoeverre die overeenkomen met een rol bij veranderen. Ook de risico's van een ieder worden onder de loep genomen. Risico's in het licht van zinvol handelen, ondanks het feit dat ze al dan niet geschikt zijn voor een bepaalde rol. Zie het als een auditie, op basis waarvan de regisseur zijn selectie gaat maken.

### DE THEORETICUS EN DE FILOSOOF



**Kenmerken**

**Theoreticus:**

- Thinker

**Filosoof:**

- Thinker
- Introvert

**Accent:**


*Probleemgeoriënteerd*

Als de Theoreticus naast zijn oorspronkelijke eigenschappen van een Thinker er nieuwe eigenschappen bij krijgt, namelijk die van een Introvert, dan wordt hij een Filosoof. Een Filosoof ruilt de theorie in voor de zogenoemde hogere waarden van het leven, van de samenleving of van een bedrijf. Stilstaan bij de hogere waarden van het leven en van een bedrijf is natuurlijk prijzenswaardig. Een dergelijke invalshoek is zelfs actueel als het gaat om bijvoorbeeld **corporate governance**, maatschappelijk verantwoord ondernemen, integriteitvraagstukken en niet in de laatste plaats **compliance**. Een Filosoof grijpt niet direct naar oplossingen en volgt ook niet zomaar klakkeloos de verandertrends. Hij laat mensen kritisch nadenken, weet routines in een bedrijf te doorbreken. De oplossingen die hij voor de problemen aanbiedt, weet hij in een ruim

perspectief te plaatsen, waarbij hij rekening probeert te houden met de organisatie van de toekomst.

Ook al zijn dit benijdenswaardige eigenschappen, toch zitten er haken en ogen aan de handelswijze van de Filosoof. Een Filosoof staat namelijk nog verder dan de Theoreticus af van de mensen in de organisatie en zelfs van zijn naaste collega's. Zijn benadering is niet alleen afstandelijk, maar is ook veel minder praktisch van aard. Bovendien luistert een Filosoof niet graag naar andere standpunten en stelt zich nauwelijks open voor nieuwe ideeën. Daarnaast werkt hij met nog minder feiten dan de Theoreticus en onderbouwt hij zijn normatieve uitspraken evenmin. Mensen moeten vooral vertrouwen hebben in zijn 'nieuwe' kijk op organisaties. Hij predikt als het ware een soort geloof.

## DE PRAGMATICUS EN DE OPPORTUNIST



**Kenmerken**

**Pragmaticus:**

- *Sensor*

**Opportunist:**

- *Sensor*
- *Feeler*

**Accent:**


*Praktijkgeoriënteerd*

Pragmatici, die de persoonlijkheidstrekken hebben van de zogeheten Sensor, zijn het meest praktisch georiënteerd en laten zich daarbij vooral leiden door hun **senses**: hun gevoelens en instincten. Van theorieën moeten ze weinig hebben. Wat zij voelen, ruiken en zien zijn de zaken waarop ze het meest vertrouwen. Ze zijn in hun werk gefocust op wat er in de praktijk gebeurt en wat er snel verbeterd kan worden. Ze zijn niet principieel, maar pragmatisch. Door hun praktische oriëntatie gaat de aandacht van Pragmatici vooral uit naar de actiekant. Pragmatici zijn creatief en kunnen goed improviseren. Deze eigenschappen oefenen ze vooral uit binnen de grenzen van hun eigen ervaring. Stuk voor stuk hebben Pragmatici eigenschappen die bij veranderen onontbeerlijk zijn. Ze staan ook het meest met beide benen op de grond. De Pragmaticus praat en denkt vaak (iets wat inherent is aan veranderen) en vult dit aan met zijn actiebenadering. Dat kan in veel gevallen het tempo bij veranderen vergroten. Waar de Theoreticus een te grote afstand creëert met de praktijk, kan de Pragmaticus die kloof dichten. Ook kan hij een belangrijke rol spelen bij het vertalen van abstracte modellen naar de praktische realiteit. Het feit dat hij zich laat leiden door zijn gevoel kan voordelen hebben bij veranderen. Veranderen blijft namelijk deels een proces van zoeken, keuzes maken en acties nemen. Het 'juiste' gevoel daarbij, mede gevoed door ervaring, kan dat proces de goede richting geven.

De eigenschappen van de Pragmaticus kunnen echter ook averechts werken. Doordat hij zich laten leiden door zijn intuïtie en ervaring is hij soms te ondoordacht bezig. Daarbij optellend dat de Pragmaticus ook nog actiegericht is en niet lang nadenkt,

kan hij al snel fouten maken. Omdat hij zich te veel bezighoudt met de 'werkvloer' verliest de Pragmaticus de grote lijnen en de kaders waarbinnen de organisatie opereert uit het oog. Organisatieveranderingen die gekenmerkt worden door complexiteit vallen zo makkelijk ten prooi aan onsamenhangendheid. Juist bij organisatieveranderingen is het cruciaal dat samenhang wordt gecreëerd. Het grote plaatje kan en mag niet uit het oog worden verloren!

## DE POLITICUS EN DE MANIPULATOR



**Kenmerken**

**Politicus:**

- *Extravert*

**Manipulator:**

- *Extravert*
- *Judger*

**Accent:**

*Waardegeoriënteerd*


Een Politicus is waardegeoriënteerd en heeft bijna alle kenmerken van een extraverte persoonlijkheid. Politici praten veel, ze zijn netwerkers en actiegericht. Het zijn verbaal ingestelde mensen. Maar bovenal zijn ze gedreven door waarden, die veelal samenhangen met een bepaalde maatschappijopvatting. Met die eigenschappen weten ze anderen te beïnvloeden, al dan niet in partijverband. Ze zijn gefocust op de 'buitenwereld' en ze zijn in staat om mensen aan zich te binden met het oog op het politieke ideaal. Bij veranderen heb je die mensen nodig, vooral als er steun gevonden moet worden voor een nieuwe visie of het legitimeren van een veranderproject. Zeker als een Politicus zijn eigenschappen benut om informatie in te winnen via zijn externe netwerk en op een overtuigende wijze die kennis deelt met anderen in het bedrijf. Die legitimering verkrijgt hij tevens doordat hij iemand is met een visie, met eigen herkenbare waarden. Hij kan bovendien, met zijn bindende kracht, tegenstellingen over de veranderroute overbruggen, waardoor aan draagvlak gewonnen wordt. Een Politicus is gemakkelijk herkenbaar en ook voorspelbaar.

Maar de kwaliteit van een Politicus om mensen te kunnen beïnvloeden, kan hij ook met minder zuivere motieven inzetten. Bij de inzet van dit ideaaltype moet ook de keerzijde van een Politicus onderkend worden. Van dit type is namelijk bekend dat hij er geen moeite mee heeft halfbakken ideeën naar voren te brengen. Evenmin schromen ze er niet voor om **second guess**-besluiten te nemen die nog nauwelijks zijn besproken met bijvoorbeeld een klankbordgroep. Die keerzijde kan zeker bij veranderen een risico inhouden. In een beslissituatie, waarin ideeën goed doordacht

moeten zijn, zal een Politicus niet de grootste invloed mogen hebben. Krijgt hij die kans wel en slaat hij door, dan kunnen er fatale beslissingen genomen worden. Een Politicus kan bovendien te dominant worden, en wanneer die persoon een hoge positie bekleedt, kan dat een negatief effect hebben op personen in lagere posities.

Een ander gevaar kan zijn dat een Politicus mensen voor zich wint die er dezelfde denkbeelden op na houden, waardoor er wij-zijgroepen ontstaan. Dan pakt de bindende kracht van een Politicus negatief uit. De invloed van een Politicus in een organisatie is relatief groot, maar er zitten risico's aan vast die de Politicus zelf nauwelijks ziet. Dit type is niet echt reflectief en dat komt ook tot uitdrukking in zijn kijk op ethiek.

## DE TECHNOLOOG EN DE TECHNEUT



**Kenmerken**

**Technoloog:**

- *Introvert*

**Techneut:**

- *Introvert*
- *Intuïtief*

**Accent:**


*Sturingsgeoriënteerd*

Een Technoloog is vooral sturingsgeoriënteerd. Hij kijkt wanneer hij betrokken wordt bij veranderprojecten vooral naar de methodische kant van veranderen. Hij probeert vooral door methoden en technieken een veranderproces beheersbaar te maken. Sturing is voor hem een doel op zich. Een Technoloog is reflectief van aard. Die eigenschap is een vereiste om doordacht te kunnen handelen bij veranderen. Technologen denken eerst en pas daarna zeggen ze wat. Bij veranderprojecten waar maar al te veel eerst wat wordt geroepen en pas later wordt nagedacht, is zo iemand waardevol. Technologen willen onderwerpen uitdiepen en er geconcentreerd mee bezig zijn. Zij compenseren op deze wijze de vluchtigheid en de oppervlakkigheid waarmee veranderingen worden aangestuurd. Te denken valt vooral aan slecht onderbouwde sturingsmethodieken die nauwelijks op effectiviteit worden getoetst. Introverte mensen hebben als motto *To thine own self be true*; zij geven over wat goed en fout is alleen rekenschap aan zichzelf. Dat kan betekenen dat we te maken hebben met iemand die een laag, dan wel hoog ontwikkeld geweten heeft. Dat blijft wel een risico dat moeilijk valt te beheersen.

Er is echter ook een keerzijde aan de eigenschappen van een Technoloog. Dit ideaaltype is een introvert mens. Hij put energie uit zijn eigen 'innerlijke' wereld en hij sluit zich af. De buitenwacht heeft geen weet van zijn ideeën en gedachten. Technologen zijn weinig interactief en nauwelijks gemotiveerd om anderen te beïnvloeden. En als ze daar wel voor kiezen dan doen ze dat via geschreven stukken, zoals nota's en rapporten. Dat kan een minpunt zijn, omdat de meeste van dergelijke stukken weinig verhel-

derend zijn en ook steeds minder gelezen worden bij veranderprojecten. Een ander nadeel van Technologen is dat ze hun 'oplossingen' moeilijk voor het voetlicht kunnen brengen en de indruk wekken dat er weinig of niets uit hun handen komt. Dat is vervelend omdat veranderingen steeds sneller gebeuren. Veranderen is een spel geworden van verbaal begaafden. Technologen blijven sterk gefocust op de sturingskant. Sturing is voor hen een doel op zich geworden. Zij hebben nu eenmaal minder oog voor de gevolgen van hun methoden en technieken op de gedragingen van mensen. Ook de aanpassingen in de organisatie, die vaak nodig zijn om de sturingsmethoden effectief te laten uitvoeren, zijn soms een vergeten gebied bij de Technoloog. Op dat gebied vormen ze wellicht een risico. Zeker als hun 'producten' achteraf (te) veel geld hebben gekost en weinig rendement hebben opgeleverd. Een ander risico is dat hun methoden door veel mensen niet begrepen worden en zelfs als 'bedreigend' worden ervaren. Overigens zijn de nadelen van de Technoloog niet een heel groot gevaar voor zinvol veranderen; hij gaat tenminste meestal niet misleidend te werk.

## DE VISIONAIR EN DE IDEOLOOG



**Kenmerken**

**Visionair:**

- *Intuitives*

**Ideoloog:**

- *Thinker*
- *Judger*

**Accent:**


*Strategiegeoriënteerd*

De Visionair speelt vooral de rol van degene die de veranderkoers bepaalt en is in sommige gevallen ook de initiator van veranderingen. Hij brengt een organisatie en zelfs soms een hele sector in beweging. Hij laat als geen ander zien waar de kansen liggen. De Visionair is intuïtief ingesteld, toekomstgericht, leeft met zijn hoofd in de wolken en is een inspirerend persoon met een rijke fantasie. Met theorieën en concepten gaat hij op een futuristische wijze om. Maar hij pakt een probleem pas aan als hij alle alternatieven heeft afgewogen en de problemen in de juiste context heeft geplaatst. Oplossingen worden door dit ideaaltype gezocht in de situatie van het hier en nu. Een Visionair gaat op zijn eigen intuïties af en gaat sterk van zijn eigen gedachten uit. Dankzij die eigenschappen kan dit type met innovatieve ideeën komen, die mensen prikkelen en laat nadenken. Het zijn ideeën die actueel zijn, maar nog niet breed gedragen worden. Door zijn eigenschappen worden zijn ideeën als kansen gezien. Opereert de Visionair op het niveau van het middenkader, dan kan hij een kleine groep in beweging brengen. Is het de topmanager van een organisatie die Visionair is, dan zal de beslissing om te veranderen zeker versneld worden. Een visionair directeur brengt mensen sneller in beweging. Hij creëert door zijn eigenschappen als Visionair en inspirator draagvlak, mits hij een goede reputatie heeft opgebouwd in eerdere verandertrajecten. Hoewel fantasie mensen prikkelt en ze laat nadenken, mag de Visionair niet gedomineerd worden door te veel fantasie. Fantasie als startpunt van een verandering is echter niet onbelangrijk.

Maar ook aan de Visionair kleven nadelen. Als inspirator is hij in staat grote groepen mensen in beweging te krijgen. Zijn visie weet hij op zorgvuldige wijze over te bren-

gen op anderen en daarmee doemt het gevaar op dat zijn charismatische handelswijze werknemers verblindt voor de nadelen van zijn visie. Daarnaast is hij voornamelijk theoretisch en conceptueel bezig waardoor zijn ideeën niet passen binnen de alledaagse werkelijkheid. Hoe mooi zijn woorden ook klinken en hoe aantrekkelijk zijn beelden eruitzien, de praktische toepasbaarheid ervan mag niet uit het oog worden verloren.

## DE RECHTER EN DE INQUISITEUR



**Kenmerken**

**Rechter:**

- *Judger*

**Inquisiteur:**


- *Judger*
- *Thinker*

**Accent:**

*Beslisgeoriënteerd*

Hebben we te maken met de Inquisiteur, die naast de eigenschappen van een Judger ook nog over Thinker-eigenschappen beschikt, dan worden de beslissingen er niet minder snel op, maar wel meer onderbouwd. Van de Inquisiteur weten we ook dat hij meer analytisch is en meer beleidsmatig denkt. Ondanks dat de snelheid van de beslissingen niet lijkt af te nemen, worden ze wel beter onderbouwd. Dat resulteert in het beter overdenken van alle mogelijkheden. Toch is er een 'maar', want ze kunnen ook nog over de andere eigenschappen van een Thinker beschikken, namelijk het werken volgens eigen wetten. Met die eigenschap kan iemand, zeker in een machtspositie, een echte Inquisiteur worden. Hij zal dan niet over leven en dood beslissen, maar wel over het aanblijven of ontslaan van mensen. Ook de Inquisiteur vormt dus een groot risico voor zinvol veranderen. Zijn beslissingen hebben een grote impact, en die impact is misschien wel net iets groter dan die van de Visionair, aangezien hij ook nog eens oordeelt over het wel en wee van mensen. Misleiding en onkunde blijven bij dit type op de loer liggen. Als dat gebeurt, valt hem dat zwaar aan te rekenen.

## DE ARTIEST EN DE CHARLATAN



**Kenmerken**

**Artiest:**

- *Perceiver*

**Charlatan:**

- *Perceiver*
- *Intuitives*

**Accent:**

Innovatiegeoriënteerd

De Artiest wordt gekenmerkt door hun creativiteit maar ook doordat ze een verwarde indruk maken op anderen. Het gemis aan structuur weerspiegelt zich in hun handelen, waarbij vaak niet gedegen wordt nagedacht over de volgende stappen en/of consequenties van hun handelen. Daarnaast zijn Artiesten experimenteel, spontaan, open, flexibel en kennen geen deadlines. Eigenlijk de tegenhanger van de Judge. Ook eigen aan een Perceiver (Artiest) is dat hij veel waarneemt. Hij zal eerder geneigd zijn om nieuwe informatie te verzamelen, in plaats van direct conclusies te trekken, zoals een Judge doet. Mede door deze zucht naar meer informatie kunnen zij innovatief handelen. Artiesten kunnen ook minder makkelijk werken met opdrachten en doelgericht zijn ze evenmin. Ze vermijden tevens iedere vorm van actie en implementatie. Ook hun kijk op ethiek wordt bepaald door besluiteloosheid. Ethische kwesties worden daarom regelmatig door hen ter discussie gesteld. Hun karaktertrekken, die aanleiding kunnen geven tot verwarring en besluiteloosheid, zullen in verandertrajecten onderkend en bijgestuurd moeten worden door andere types, zoals een snelle beslisser als de Rechter of de Inquisiteur. De Artiest is slechts klein risico voor veranderen, want meestal zit zo'n type niet in de top. Artiesten kunnen ook doorschieten naar Charlatans. Bij de Charlatan zijn niet alleen de trekken van de Perceiver dominant, maar ook van de Intuitives. En van dit type weten we dat deze meer met zijn hoofd in de wolken zweeft, zich sterk laat leiden door zijn fantasie en vrij willekeurig handelt. Het gevaar bij de Charlatan is dat hij te veel opgaat in zijn eigen fantasie, wat kan resulteren dat zijn prachtige ideeën totaal niet uitvoerbaar blijken te zijn in de praktijk.

## 6 DE REGISSEUR

De regisseur is in ons Theater de professional die als geen ander zicht heeft op zinvol handelen, de vaardigheid heeft om de juiste selecties te maken en te interveniëren op momenten als het dreigt te ontsporen. Hij is een goede observator, analytisch en ook een strateeg. Bij dat laatste moet u denken aan zijn kwaliteiten om een totaal veranderproject te matchen met de specifieke verandarsituatie en de rollen van de spelers. Als geen ander moet hij integraal denken en handelen. Maar zijn focus ligt op de menskant. Het zou een goede psycholoog, psychoanalyticus of sociaal psycholoog kunnen zijn met kennis van veranderen in organisaties.

Kan de regisseur zijn script strak regisseren? De persoonlijkheidskenmerken van mensen bevorderen of verhinderen het spelen van een rol in het veranderingsproces. In tegenstelling tot Griekse tragedieschrijvers vinden wij dat mensen zich niet altijd bewust zijn van hun handelen. Zij worden echter niet gestuurd door het noodlot, maar door dominante kenmerken waarvan velen zich maar half bewust zijn dat ze die bezitten. Die kenmerken hebben een veel grotere invloed op veranderprocessen dan welke veranderstrategie ook. De invloed van die kenmerken wordt natuurlijk wel mede bepaald door de formele posities die deze types bekleden in een organisatie. De vraag blijft interessant welke rol bepaalde type mensen het beste kunnen vervullen in een verandertraject, welke positieve invloed ze daarop hebben en welke typen elkaar moeten aanvullen. Al doen bepaalde types het nog zo goed, in een fase van een veranderproces zal niet alles volgens het boekje gaan. Zo zullen onze types aan elke scène een eigen wending geven, bewust of onbewust. Voor de regisseur is dat een uitdaging. Wat gaat hij met die wendingen doen? Doet hij er überhaupt iets mee? De regisseur heeft hierbij wel een belangrijke leidraad, namelijk in hoeverre de spelers de grenzen van logica, eerlijkheid of verantwoordelijk overschrijden. Als dat fout dreigt te gaan zet hij daarna de juiste acteurs in die met een dergelijke wending goed weten om te gaan. Of gaat hij er volledig aan voorbij? Of hij daarin slaagt, wordt mede bepaald door de vraag of hij zijn kennis over type persoonlijkheden, zinvol veranderen, de verandarsituatie en het gedrag van mensen adequaat weet te benutten. Aan zijn script heeft hij in principe houvast. Daarin staan zijn type persoonlijkheden, wanneer die het beste kunnen optreden, wat zinvol veranderen is en hoe de verandarsituatie eruitziet. Ook krijgt hij richtlijnen mee welke acties – bijvoorbeeld weer-



stand – bepaalde reacties teweegbrengen. Daarom volgen we ook de regisseur en kijken we in hoeverre hij zich aan zijn script houdt en hoe hij steeds weer de goede selectie van spelers maakt

Blijft het de protagonist, en zo ja, wie wordt dan eventueel de antagonist? Natuurlijk heeft hij al zicht op wie wanneer moet optreden, maar tijdens het spel ziet hij pas echt wat er goed en niet goed gaat. Een onverwachte wending in een scène heeft gevolgen voor de volgende scène en voor degene die daarin het stokje moet overnemen. Kijk met ons mee: past die rol in die akte en hoe geeft een type invulling aan die rol? Toch zal er na elke scène weer een vervolgstap gemaakt moeten worden. De regisseur zal dan eerst moeten weten welke wending er in de voorgaande scène zit en wie daar het beste op aansluit. Steeds vanuit de gedachte dat er een logische volgorde in het optreden van de spelers zit en de bijbehorende rol die zij vervullen. De procesgang moet niet abrupt verstoord worden door een type die haaks staat op het script en op de voorgaande rollen die al gespeeld zijn.

Wat de acteurs niet weten (en dat is bewust achtergehouden) is waar ze feitelijk op worden beoordeeld. Wordt er door een acteur op zinvolle wijze invulling gegeven aan een veranderfase? Of wordt het eerder zinloos veranderen? Handelt de acteur wel integer? Heeft de regisseur wel de juiste acteurs geselecteerd? Uiteindelijk is zijn doel om per fase het beste team over te houden, een team dat als geen ander die fase tot een goed einde kan brengen. In dat team horen ook degenen bij die mogelijk-kerwijs een bijrol spelen.

We laten het spel van onze acteurs voor zich zelf spreken en kijken hoe iedere acteur een invulling geeft aan zijn rol. Die rol wordt wel zo goed mogelijk gespeeld. Iedere speler zal zich ten minste moeten houden aan het script en een actuele en relevante invulling moeten geven aan zijn rol. Desondanks zal inhoud overheerst kunnen worden door iemands persoonlijkheid. Juist dat laatste geeft aan hoe moeilijk het is veranderprocessen aan te sturen. Dat is namelijk niet mogelijk op basis van alleen inhoud en modellen. **Het is namelijk meer en meer het regisseren van mensen van type persoonlijkheden.** De regisseur zal er ook achterkomen of zijn script en zijn regiekwa-

liteiten toereikend zijn om de dominante karaktertrekken van zijn acteurs te kunnen sturen. **Gaan de karaktertrekken de rol overheersen?** Is de regisseur zich daarvan bewust en kan hij het bijsturen? Over zijn schouder kijkt de scriptschrijver mee. Hij weet als geen ander wat er met zijn tekst bedoeld is. Hij geeft dan ook zijn commentaar nadat de regisseur zijn reactie heeft gegeven op een scène van een acteur.

Dat is geen gemakkelijke opgave voor de regisseur, maar zie hem als de verandermanager, die sturing moet geven aan projectteams. Het geeft ons via het theater de mogelijkheid om te zien dat die opgave kan leiden tot taxatiefouten. Zo begint hij meestal met de protagonist, degene die het meest in aanmerking komt in een bepaalde fase, maar hij zal dan ook bij zijn reflectie merken dat zo iemand kan doorslaan en eigenlijk een antagonist behoeft. Kan de regisseur die juiste combinaties maken en weet hij daardoor de juiste balans te vinden? Een balans tussen rol en persoonlijkheid, tussen script en zinvol handelen en uiteindelijk tussen protagonist en antagonist? Welke koppels weet de regisseur te vinden en waar baseert hij dat op? Welke sterktes en risico's ziet hij bij de een en hoe kan de ander die ondervangen? Volgt hij zijn script dan nauwgezet? Handelen mensen daarna? Soms wordt dat handelen gecamoufleerd door een bepaald, vaak verborgen, gedrag. In het spel zijn die gecamoufleerde trekken te herkennen aan de hand van de besluiten, de uitspraken en de bejegening van mensen.

Een regisseur zal dat spel moeten duiden en interpreteren. Hij heeft daarbij verschillende referentiekaders tot zijn beschikking. Ten eerste of zij een juiste rol op het juiste moment vervullen. Ten tweede of zij in die rol functioneel of disfunctioneel gedrag vertonen. Bij dat laatste komen we uit bij het logisch, eerlijk en verantwoordelijk handelen. Dat bepaalt in hoeverre de spelers daadwerkelijk bijdragen aan zinvol veranderen. De regisseur kan gevolgd worden om te beoordelen of hij consequent en consistent is in zijn reflectie. Dat is wat er feitelijk in de praktijk ontbeert. Er zijn maar weinig (verander)managers die al dat voorgaande in hun sturing in hun regie meenemen.

De acteurs die u in de try-out gaat zien, hebben allen zelf ook het globale script gelezen. Zij hebben zich verdiept in de algemene verandarsituatie van de organisatie. Na elk type laten wij u met de regisseur meedenken en met hem nagaan in hoeverre een type een zinvolle bijdrage levert aan de akte waarin hij optreedt, welke domi-

## 7 DE SCRIPTSCHRIJVER

nante wending hij aan het stuk geeft en welke risico's die wending heeft voor het vervolg van het verandertheater. Bij dat laatste vragen wij u om samen met de regisseur na te gaan door welk type die wending het beste opgevangen kan worden om zo min mogelijk schade te veroorzaken en de vervolgstappen zo effectief mogelijk te zetten. Van de regisseur wordt gevraagd een juiste balans te vinden tussen protagonist en antagonist. Bij zijn reflecties zien we enerzijds de kennis en kunde die de regisseur heeft met veranderen, maar anderzijds ook zijn worsteling om bepaalde consequenties van zijn keuzes te kunnen inschatten. De regisseur heeft wel een voorsprong op zijn collega's in de alledaagse praktijk. Hij heeft namelijk de beschikking over de allerbeste acteurs, die als geen ander weten waar ze het over hebben. Maar ja, hoe goed ze ook zijn, het blijven mensen met hun eigenaardigheden. Dat maakt veranderen zo boeiend.

Wie is hij en wat is zijn bijdrage? De scriptschrijver is eigenlijk ook een professional, die zich meer richt op de context waarbinnen de verandering in een bedrijf plaats vindt. Een context bestaat uit uiteenlopende factoren. Te denken valt aan de omgeving van het bedrijf, de urgentie om te veranderen. De interne omstandigheden van het bedrijf behoort ook tot zijn expertise: wat is de veranderhistorie van het bedrijf, hoe staat het met de bedrijfscultuur, de verandercompetenties van managers, leiderschapstijlen, maar ook specifiek is er binding en vertrouwen in het bedrijf en welk type mensen werken er?

De scriptschrijver creëert in het toneelstuk de plot, de sfeer, de intriges, de wijze waarop de acteurs hun rol moeten spelen. Decorstukken, intonaties, kleding en belichting moeten uit zijn script te halen zijn voor de regisseur.

Kortom hij kijkt niet specifiek naar de veranderaars en de objecten van verandering alleen. Zijn blikveld is veel meer gericht op de omstandigheden waaronder er veranderd moet worden en in hoeverre deze direct of indirect van invloed is op het veranderproces en de mensen die daarbij betrokken zijn. In tegenstelling tot de regisseur is de scriptschrijver een professional die vooral organisatiekundige kennis heeft, maar ook zicht heeft op mensen. Psychologie van veranderen is hem niet vreemd. In feite reikt hij de regisseur valkuilen in de situatie aan, die het spel kunnen bemoeilijken of vergemakkelijken. Aan bijvoorbeeld een angstcultuur voorbij gaan zou ieder willekeurige speler noodlottig worden. Dus de regisseur selecteert niet alleen zijn spelers op basis van aktes, maar ook op basis van wisselende omstandigheden. Dat kunnen omstandigheden die soms samen gaan met de aktes, de fasen van een veranderproces. U kunt zich voorstellen dat in een startfase, de urgentie, de spanning tot een hoogtepunt oploopt voor de CEO en de onzekerheden en onduidelijkheden navenant stijgen voor de medewerkers. Als de regisseur een speler zou laten optreden die nog meer onzekerheden zou creëren of het besluitvormingsproces vertraagt dan is er geen sprake meer van zinvol handelen. Nee zijn speler zou alleen maar irritatie, weerstand of nog erger conflicten oproepen.

De scriptschrijver domineert natuurlijk het spel. Als hij teksten aanlevert over de verandertsituatie, waarin mensen onvoorspelbaar gedrag vertonen of waar een sfeer van wantrouwen is, dan zal dat niet alleen invloed hebben op de selectie van speler, maar ook op het feitelijke spel dat zij gaan spelen. Vandaar dat de regisseur niet alleen naar eisen die een bepaalde fase van een veranderproces kijkt, maar tegelijkertijd rekening houdt met wat de sfeer is, welke mensen een sterke coalitie vormen, hoe groot het verzet is en wat het bedrijf op dat moment moet doen en aankan.

Zo'n scriptschrijver blijft alert, blijft observeren en registreren. De vraag die hij zich steeds zal moeten stellen, is of spelers zich ook aan het script houden. Voor zowel de regisseur als de scriptschrijver een moment om na te gaan of het spel goed gespeeld wordt. Maar het kan ook anders zijn. Een script, een beschrijving van een verandertsituatie, is niet statisch. Juist bij veranderen zullen verandertsituaties, hooguit met uitzondering van de strategiefase, constant wijzigen. Dat is ook de alledaagse realiteit. In het theaterstuk zal dat zoveel mogelijk gevolgd worden. Na iedere akte zal er een 'nieuw script' worden aangeleverd.

Toch zal er zelfs na iedere speler bekeken moeten worden welke wending in het script zit, welke progressie er bijvoorbeeld is geboekt en welke reacties het spel hebben opgeroepen. Niet voor niets laten we daarom zelfs na iedere scène de scriptschrijver ook zijn oordeel geven. Dat kan nog omdat het een try-out is. Met hem gaan we na of na een scène van een speler de verandertsituatie drastisch is gewijzigd of juist niet. Die verschuivingen, die wendingen zal hij moeten doorzien. De regisseur zal daar zijn voordeel mee moeten doen. Dus uit de korte reflecties van de scriptschrijver haalt de regisseur die elementen waarmee de volgende speler zijn voordeel moet halen.



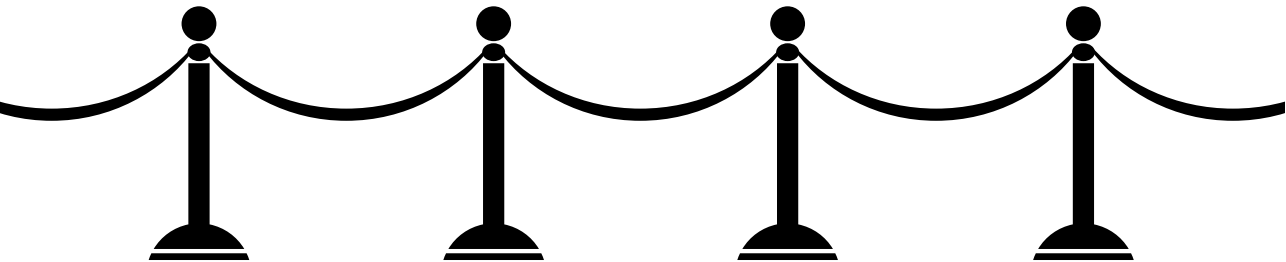
# DEEL DRIE

HET SPEL



## 8 EERSTE AKTE

IN DE EERSTE AKTE WORDT ER DIRECT GEREAGEERD OP DE ONTSTANE PRECAIRE SITUATIE VAN DIT BEDRIJF. MEESTAL GAAT DAT GEPAARD MET SANERING EN HET ONTSLAG VAN MENSEN. MAAR ER MOET MEER GEBEUREN. ALLEEN SNIJDEN LEIDT TOT EEN DOEMSCENARIO EN IS KORTE TERMIJNBELEID. HEROPBOUW IS EEN NOODZAKELIJK VERVOLG. EEN HELDERE VISIE IS DAARBIJ ONONTBEERLIJK, EN DIE VISIE MOET SAMENGAAN MET HET CREËREN VAN EEN GOEDE SFEER EN VERTROUWEN, VOORNAMELIJK IN DE LEIDING. ZIJ MOET NU LATEN ZIEN DAT ZE NIET VOOR HAAR EIGEN BELANG GAAT, MAAR VOOR HET ORGANISATIEBELANG EN HET BELANG VAN DE MEDEWERKERS. WE GAAN KIJKEN OF DE SPELERS DAARIN SLAGEN.



## HET SCRIPT

### *De verandersituatie in de startfase*

Elke fase kent haar eigen verandersituatie. En juist in de startfase is die verandersituatie cruciaal, want zij bepaalt waarom er veranderd moet worden, vanuit welke urgentie het moet gebeuren en welke inhoud de vervolgstappen van het traject krijgen. In de startfase wordt dus de noodzaak tot veranderen vastgesteld. Het is van groot belang om te weten in welke organisatiecontext zich dat allemaal afspeelt. Die context lichten we hieronder toe.

Met de fabriek van een internationale farmaceutische onderneming gaat het niet goed. Er wordt verlies gemaakt. Het product is weliswaar goed, maar als gevolg van de gestegen productiekosten is de verkoopprijs te hoog. Daarnaast is de organisatie aan het verouderen. De concurrentie heeft hiervan geprofiteerd en heeft goedkopere en kwalitatief betere producten op de markt gebracht. Daarnaast worden er steeds minder nieuwe producten ontwikkeld en loopt van een aantal producten binnenkort de licenties af.

Er is echter meer aan de hand. De producten en productiemethoden liggen onder vuur. Nog niet zo lang geleden is de onderneming op de vingers getikt door de arbo-dienst. De productie van sommige medicijnen zou te veel schadelijke stoffen opwekken, die op lange termijn waarschijnlijk een gevaar zouden vormen voor de gezondheid van de medewerkers. Toch heeft de top dat probleem voorlopig voor zich uit geschoven, op de aanvraag van een contra-expertise na, welke zal worden uitgevoerd door een vriend van een van de directieleden. Het blijkt bovendien dat met de werktijden wordt gesjoemeld. Van hogerhand heeft men het middenmanagement onder druk gezet om de productie op te voeren om op die manier de concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Dit gaat ten koste van de productiemedewerkers.

Alsof het bedrijf niet al genoeg te verduren heeft, worden milieuverenigingen ook nog eens steeds actiever en stellen de samenstelling van de producten van dit bedrijf ter discussie. De halffabricaten zouden milieuvriendelijk zijn. Dit hadden de president-directeur en de rest van de directie gewoon genegeerd. Twee directeuren zijn inmiddels wegens disfunctioneren weggegaan met een gouden handdruk van bij elkaar 3,6 miljoen weggegaan.

Er moet nu iets gebeuren. Maar wat en hoe? Wie gaat wat doen en met welke gevolgen? De regisseur is nu aan zet. Daarna de spelers. De regisseur heeft een script in zijn handen, maar bij deze try-out mogen de acteurs ook improviseren, waardoor de grote lijn van het toneelstuk tot stand komt.

Het ligt voor de hand om te beginnen met de Raad van Bestuur, want die moet knopen doorhakken, prioriteiten stellen en de strategische koers bepalen. Onderkent de Raad de noodzaak om te veranderen? Neemt de Raad de juiste beslissingen en wordt de koers goed bepaald en helder gecommuniceerd? Zoals bij elke signalerings- of startfase moet het draagvlak om mensen mee te krijgen in de voorstellen op peil blijven.

De regisseur heeft voor scène één de Inquisiteur geselecteerd. De eerste scène speelt zich af in een besloten vergadering van de Raad van Bestuur. Na het optreden van de Inquisiteur geeft de regisseur zijn analyse. Hij kan dan alsnog beslissen een andere acteur in te zetten of hij kan de Inquisiteur handhaven en zijn mogelijke zwaktes aan laten vullen door een ander type (de antagonist).

## DE SELECTIE

### *De rol van de Inquisiteur*

#### *Zijn rol bij veranderen*

In welke fase de Rechter en de Inquisiteur eventueel een echte rol spelen laat zich makkelijk raden. Dat kan niet anders zijn dan in de startfase. In die fase worden knopen doorgemaakt en wordt het startsein gegeven voor een reorganisatie. Mensen die gestructureerd zijn, met deadlines kunnen werken en die snel tot conclusies kunnen komen, zijn onontbeerlijk in deze fase. Maar ook nog analytisch en beleidsmatig weet te denken, zoals de Inquisiteur, lijkt uitermate geschikt om een hoofdrol op te eisen in vooral verandersituaties die kritiek zijn. Natuurlijk moeten ze geen intimiderend gedrag vertonen, maar wel door hun zelfvertrouwen positief beïnvloedend kunnen optreden. De regisseur zal hun risico's bij zinvol veranderen vanzelfsprekend in de gaten houden. Beide ideaaltypes zijn nodig bij veranderprocessen, maar we moeten ons wel bewust zijn van de risico's die ze kunnen veroorzaken. Het zou mooi zijn als snelle beslissers, die we bij verandering ongetwijfeld in allerlei fasen nodig hebben, zich laten bijstaan door andere types die een aanvullende rol hebben. Anders blijven het bazen die de indruk wekken dat hun standpunten onwrikbaar zijn en die weinig ruimte openlaten tot onderhandelen. Het is een noodzaak dat het handelen van beide personen objectief en transparant plaatsvindt, want ze gaan weinig genuanceerd te werk. Daardoor worden regelmatig verkeerde beslissingen genomen. Dat gaat ook op voor hun ethische benadering. Ze zien alles in zwart-wit met weinig nuances.

# SCÈNE 1

## De Inquisiteur

De voorzitter van de Raad van bestuur zegt tegen zijn collega's: *Ik heb de cijfers over de afgelopen jaren eens goed geanalyseerd en de feiten spreken voor zich. We staan er gewoon slecht voor. Cijfers zijn niet te verlooehen. Ik heb er diverse econometrische modellen op losgelaten en elke keer krijg ik de dezelfde voorspellingen over de toekomst. Die cijfers laten ons een teruglopende markt zien en concurrenten die steeds sterker gaan worden. De boekhouding van onze divisie in Zuid-Amerika loopt nog achter. Daar moeten we de cijfers nog van krijgen. Er is voor mij maar één weg, namelijk die van sanering en kostenreductie. Ik heb hiervoor een duidelijke deadline voor ogen en mijn plan ligt al klaar. Het is een draaiboek waar we, als we daar niet van afwijken, snel resultaten kunnen boeken.*

**De regisseur:** Dit doe je goed. Past prima in een startfase. De noodzaak wordt duidelijk en je laat zien dat er beslissingen worden genomen. Duidelijkheid dus. Je beslissing is alleen wel wat zwart-wit gekleurd. Nu nog het stuk waar je de kritieke situatie verder belicht. Ik vind ook dat je te makkelijk overstapt op saneren en innoveren.

*Nu blijkt dat we een miljoenenverlies hebben. Daar komt nog bovenop dat we heel veel geld nodig hebben om Slachtbank uit te kopen, die als financiële man van ons te veel heeft achtergehouden. Tevens zijn de gouden handdrukken van onze twee collega's, waar we een paar maanden afscheid van hebben genomen, daar ook nog niet in verwerkt. En we moeten niet vergeten dat we het afgelopen jaar met een verlies hebben afgesloten. Voeg daaraan toe het bonussysteem dat we vorig jaar hebben ingevoerd en dat aardig onder vuur ligt bij de aandeelhouders.*

**De regisseur:** Je bent eerlijk en open. Maar laten we wel wezen, dit valt moeilijk te verkopen aangezien jij in die periode zelf voorzitter was en dit allemaal hebt toegestaan. Vooralsnog zijn dit governanceproblemen, die maatschappelijk gevoelig liggen en jouw verantwoordelijk waren en zijn. Je geloofwaardigheid voor het vervolgtraject wordt op deze manier wel kleiner. Je zult een nieuw standpunt over deze heikele punten moeten innemen en dat breed kenbaar moeten maken. En misschien wel het belangrijkste: je zult voorbeeldgedrag moeten eisen. Oké, ga verder.

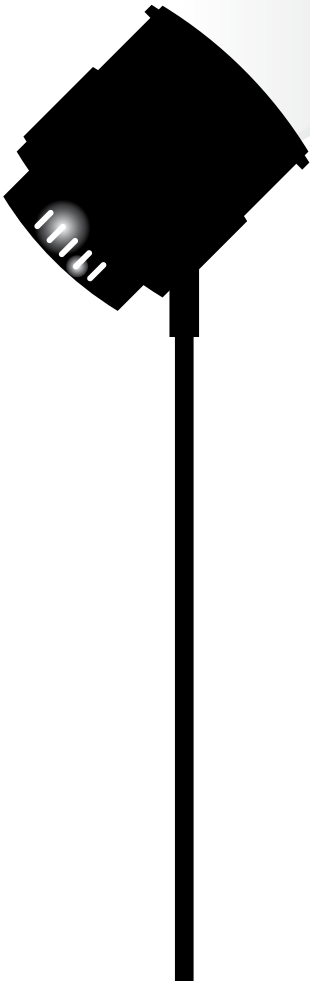
*Daarnaast blijven we sowieso zitten met een veel te groot tekort. Dit tekort is mij niet alleen te laat gemeld, maar ik zie ook wel dat er door de directie allerlei investeringen in nieuwe technologieën zijn gedaan waarvan het rendement behoorlijk tegenvalt. We hebben – met toestemming van de Raad van Toezicht – geïnvesteerd in een nieuw laboratorium, wat in coproductie zou gebeuren met een groot farmaceutisch bedrijf. Onmiskenbaar wordt ook duidelijk dat de overhead te hoog is en dat niet-rendabele afdelingen opgeheven moeten worden. De problemen bestaan al te lang en stapelen zich alleen maar op.*

**De regisseur:** Beste man, in een fase waarin we niet alleen de noodzaak tot verandering moeten communiceren, maar ook daadkracht en geloofwaardigheid nodig hebben, zijn dit allemaal zaken die daar niet aan bijdragen. Ook hier geldt dat je dit allemaal eerder wist en niet hebt ingegrepen. Eigenlijk vind ik dat misleidend bezigt bent. Hoe los je dat nu op?

*Ik ben er voorstander van om snel te handelen en ik wil nu ook daden stellen. Degenen die over de scheef zijn gegaan en grove fouten hebben gemaakt, wil ik aan de schandpaal nagelen. Zij dienen als voorbeeld gesteld te worden. Ook de maatregelen om te saneren en mensen te ontslaan zal ik uitvoeren. Tegenstand en vertraging is iets wat we niet moeten accepteren. We moeten snelheid genereren en schoon schip maken.*

**De regisseur:** Ik vind dat je nu wel erg doorschiet. Je geloofwaardigheid moet je op een andere manier verkrijgen. Het zit tegen intimidatie aan. Op deze wijze raak je het vertrouwen van vele groepen kwijt. Juist de top moet laten blijken er nog saamhorigheid en hoop is, want je moet nog wel met elkaar verder. Bouwen op een zwak fundament zal nooit meer tot een gedegen bouwwerk leiden. Jouw houding creëert angst en onrust. Bovendien gaat jouw zogenaamde daadkracht eenvoudigweg voorbij aan problemen die direct aangepakt moeten worden. Ik wijs je nog even op de problemen met de arbeidsinspectie, milieuverenigingen en het middle management. Als je dit niet anders speelt, dan maak je het voor andere spelers er niet makkelijker op. Hoe dan ook zal er na jouw rol iemand moeten komen die jouw stijl aanvult. Ik kies voorlopig voor de **Politicus:** Hij is waardengeoriënteerd, kan tegenstellingen overbruggen en draagvlak creëren.

## BIJGESTELD SCRIPT?



**De scriptschrijver:** De regisseur corrigeert goed en heeft oog voor aspecten van zinvol veranderen en handelen. Zinvol wordt een dergelijke startfase als de noodzaak goed wordt onderkend op basis van legitieme redenen, de juiste beslissingen worden genomen en de beslissingen niet direct leiden tot onnodige onrust en onzekerheden. Bij dat laatste denk ik niet alleen aan de medewerkers, maar ook aan de stakeholders en de cliënten, patiënten of klanten die daar de dupe van worden. Zinvol wordt het in deze fase tevens als daadkracht samengaat met geloofwaardigheid. De regisseur heeft wel gelijk dat aan de geloofwaardigheid van deze Inquisiteur wat af te dingen valt. De regisseur noemt dat terecht misleidend, waarbij de Inquisiteur nauwelijks aan aftreden denkt. Dat de Inquisiteur daarin nog een stap verder gaat door maatregelen te nemen tegen mensen die 'over de scheef zijn gegaan' is naar mijn idee nauwelijks serieus te nemen. Zoiets zal, naast angst en onrust, vooral een tweestrijd in de organisatie teweeg brengen. Mensen zullen zeggen: 'De Raad van Bestuur kan alles maar maken, maar wij zijn er de dupe van.' De keuze van de Regisseur voor de Politicus kan een goede zijn, zolang dit type niet doorschiet naar Manipulator. Op dat moment raakt de Politicus zijn geloofwaardigheid kwijt.



## DE SELECTIE

### *De rol van de politicus*

#### *Zijn rol bij veranderen*

Met eigenschappen als waardegeoriënteerd, actiegericht en netwerkgericht kan een Politicus het beste een rol vervullen in de startfase. Die actiegerichtheid komt goed van pas in een verandersituatie waar daadkracht en snelheid wezenlijk zijn. Voor het creëren van vertrouwen en draagvlak is een goed netwerker onontbeerlijk. Iemand die waardegeoriënteerd is kan immers vooral in de beginfase een belangrijke rol spelen, wanneer er nog een koers bepaald moet worden. Iemand zonder geloof in de toekomst en die daarbij zijn eigen waarden niet kan uitdragen is niet geloofwaardig en creëert geen spirit. De Politicus kan als geen ander steun proberen te vinden bij allerlei groepen om beslissingen door te voeren. Dat kan hij vooral doen door zijn bindende kracht. Maar het is niet alleen goud dat blinkt. Halfbakken ideeën en second-guess-besluiten vormen een risico tijdens veranderingen. Omdat de Politicus zijn ware motieven verhult, kan hij misleidend handelen. Voor de Manipulator ziet het er somberder uit. Is er überhaupt wel ruimte voor hem binnen een verandertraject? Kan iemand die zijn motieven moedwillig verhult een positieve functie hebben? Het antwoord daarop lijkt voor de hand te liggen. Toch is de Manipulator niet weg te denken in een verandertraject. Moeilijker is het om hem tijdig te ontdekken en zijn motieven bloot te leggen. Feit blijft dat een Manipulator een groot risico vormt bij verandering, omdat hij op voorhand disfunctioneel en misleidend bezig is.

## SCÈNE 2

### *De Politicus*

*Ik herhaal onze voorzitter: 'Niemand mag zich meer aan zijn verantwoordelijkheid onttrekken om een bijdrage te leveren aan het herstel van onze onderneming. Onze houding en stijl zijn erop gericht om dat te realiseren en vooral het vertrouwen zo snel mogelijk terug te krijgen. Dat begint wat mij betreft met de thema's openheid, duidelijkheid, transparantie, eerlijkheid en snelheid.' Ik zal het concreter noemen: onze aansturing moet door die thema's gedomineerd worden. Ik wil dat we eerlijk zijn over onze bedoelingen, duidelijk zijn over de realiteit en haalbaarheid van onze oplossingsroutes, transparant zijn over de consequenties en risico's en snel zijn in alle acties die we in gang zetten. Die snelheid moet zich allereerst richten op datgene wat onontkoombaar is, namelijk mensen ontslaan. Ik zal er alles aan doen dat vakbonden en andere partijen dit proces niet vertragen. Feitelijk zijn zij vaak degene, die, doordat ze maar blijven onderhandelen, lange tijd onzekerheden en stress veroorzaken bij grote groepen werknemers. Dat vergeten ze wel eens. En dat terwijl snelheid om weer vertrouwen terug te krijgen cruciaal is.*

**De regisseur:** Stop even. Let wel, je bent en blijft een Politicus, dus wees daar dan ook consequent in. Je maakt naar mijn idee twee missers. Allereerst ga je ervan uit dat ontslag onvermijdelijk is. Als dat achteraf niet zo blijkt te zijn, dan wordt dat je altijd kwalijk genomen en ben je je positie kwijt. Natuurlijk heb je gelijk dat onzekerheden niet te lang mogen bestaan, maar forceer dat niet door de vakbonden in deze tijd van crisis tegen je in het harnas te jagen, want dat vertraagt de boel nog meer.

*Bovendien kunnen we in zo'n verandersituatie geen tijd verliezen. We moeten als een wervelwind weer gaan bouwen aan de toekomst. Alles wat we daaraan gaan doen zal in het teken staan van onze nieuwe bedrijfsprincipes, waar vertrouwen en snelheid bovenaan staan. We kunnen wantrouwen, weerstand en demotivatie echt niet zomaar ombuigen door er een motivatiebijeenkomst tegenaan te gooien. We moeten niet vergeten dat de ontstane crisis door de meerderheid ons wordt aangerekend. Dus geen nepbijeenkomsten meer. Dat geeft nog meer wantrouwen.*

**De regisseur:** Dit zijn nu eens echt heldere statements. Hier laat je goed zien dat je afrekenet met het paradoxale veranderen uit het verleden. Dat creëert ongetwijfeld meer vertrouwen voor de toekomst. Het legt in ieder geval een goede basis voor meer draagvlak om te veranderen volgens een andere filosofie.

*Ik zal me daarom directer gaan bemoeien met de aansturing van de veranderingen. Dat begint al met hoe wij omgaan met partijen zoals de arbodienst, de milieuverenigingen en het middenmanagement. Als wij het goede voorbeeld geven, zal het vertrouwen herstellen en dat zal ook zichtbaar zijn voor de rest van de organisatie.*

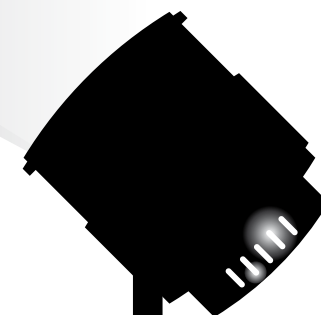
**De regisseur:** Maak dat concreet. Hoe wil je omgaan met die partijen? Anders dan vroeger, maar hoe? Laat zien hoe dat vertrouwen is terug te winnen.

*We moeten ons veel bewuster worden van onze rol, hoe wij die spelen en wat dat bij onze medewerkers oproept. Daar gaat het om. Laten we open, eerlijk en transparant zijn. Geen verborgen agenda's, geen machtsspelletjes. Het gaat er niet om of mensen vertrouwen hebben in een bepaalde aanpak, maar dat zij vertrouwen hebben in de manier waarop wij er mee omgaan. We kunnen wel honderd participatiesessies organiseren, maar het gaat bij mensen maar om één ding, namelijk vertrouwen in ons, in onze bedoelingen en in onze resultaten. Handelingen die daar haaks op staan, of dat nu gaat om gouden handdrukken, bonussen, terecht of niet terecht uitgekeerd, zijn vanaf nu taboe. Op deze wijze bieden we deze crisis het hoofd. Alles wat we hierna in gang zetten moet vanuit eerder genoemde bedrijfsprincipes en bijbehorende waarden gebeuren.*

**De regisseur:** In dat laatste deel zit je kracht; een voorbeeldgedrag waarin de waarden expliciet gemaakt worden en niet alleen in woorden. Dus dat moet in het handelen inderdaad tastbaar gemaakt worden. Waarden als eerlijkheid en transparantie zijn mooi, maar geef handreikingen waarin je dat structureel wilt introduceren en verankeren. Waar ligt je startpunt en hoe geloofwaardig is dat startpunt dat het ook een echt vervolg krijgt? Je hebt wel iets belangrijks in gang gezet. Nu moet zo iets door de top tot beleid worden verheven. Een **Visionair** zou jou hierin kunnen aanvullen en versterken.

## BIJGESTELD SCRIPT?

**De scriptschrijver:** De regisseur ziet ook in deze scène de sterktes en zwaktes van zijn speler, zeker als het gaat om te algemene uitspraken. Maar hij ziet ook heel goed waar zinvol veranderen op de juiste wijze wordt ingevuld. Alles wat tot zinloos reorganiseren en veranderen leidde, wordt door dit type naar het verleden gewezen. Zinvol is het dat medewerkers niet onnodig lang op hun ontslag moeten wachten. Hoe eerder er duidelijkheid is, des te minder stress en sfeerverslechtering ontstaan. Bedrijven waar angst blijft overheersen, angst voor de CEO, angst voor ontslag, angst voor manipulatie en dwang, angst voor collega's die je onderuit willen halen, daar zal nooit een sterke binding met het bedrijf, vertrouwen in de leiding en draagvlak voor veranderingen zijn. Zeker niet als er ten tijde van een crisis nog bonussen worden uitgedeeld. Dan ben je je vertrouwen en geloofwaardigheid volledig kwijt. De regisseur intervenueert terecht als het gaat om de juiste maatregelen te nemen om dat vertrouwen te vergroten. Maar hoe buig je eigenbelang, machtsspelletjes en angst in een keer om? Het voorbeeldgedrag van de top zelf is daar een startpunt voor. Een paar symbolische maatregelen, die de top zelf ten uitvoer brengt, kunnen al iets in beweging zetten. Terecht wil de regisseur een structurele verankering zien in de vorm van een visie, een beleid. Dat biedt tegelijkertijd houvast voor de toekomst: zo gaan we vanaf nu met elkaar om. Het is een noodzakelijke voorwaarde dat vertrouwen om te bouwen. Naast een visie moeten er voorwaarden in het bedrijf genomen worden om de principes van de Politicus in de genen van de mensen te krijgen en ze te laten beklippen. Werving, selectie, personeelsbeleid, opleidingen en cultuur zullen dat mede moeten realiseren. Een visie zou dat al moeten meenemen.



## DE SELECTIE

### *De rol van de visionair*

#### *Zijn rol bij veranderen*

Bij een veranderproces is een Visionair niet weg te denken en is hij cruciaal bij het geven van de juiste aftrap. Want zonder een duidelijke en inspirerende visie, waarmee de nieuwe contouren van de toekomstige organisatie worden geschetst, komen mensen maar weinig los van de oude situatie, laat staan dat ze in beweging zijn te brengen. Een Visionair treedt natuurlijk op als de noodzaak tot veranderen is vastgesteld. Daarna moet er snel een koers uitgezet worden om de verandernoodzaak richting te geven. Met de eigenschappen van een Visionair kan zo'n type dus, zeker als hij op het niveau van de Raad van Bestuur opereert, dominant zijn in die koersbepaling, alhoewel hij niet direct de praktische haalbaarheid van zijn vaak innovatieve ideeën kan laten zien. Maar na zo'n noodzaakbeleving moeten mensen weer betere en het liefst reële perspectieven aangereikt worden. De Visionair kan in elk geval in een dergelijke 'dramatische' fase mensen prikkelen en tot nadenken stemmen. Hij creëert door zijn eigenschappen als visionair en inspirator draagvlak, mits hij geen slechte (verander) historie heeft. Zijn visie moet dan niet gedomineerd worden door te veel fantasie.

Gesteld dat de visie van een Ideoloog passend is voor het bedrijf, dan heeft hij zeker waarde voor de start, maar dan blijft de vraag of hij mensen echt weet te inspireren. Of het moet een goeroe zijn wiens visie mensen echt weet te boeien. Door de eenzijdige opstelling van de Ideoloog bereikt hij doorgaans maar een kleine groep. De Ideoloog herziet zijn standpunt niet gauw. Dat is een risico als de Ideoloog in een toppositie zit en zijn visie wil doordrukken. Als hij opereert in een groepje dat voor zijn ideeën gewonnen is, dan moet de rest er maar aan geloven. Vertrouwen hebben dat alles goed komt, is een illusie, want vroeg of laat gaat zich dat in negatieve zin manifesteren. Ook de Ideoloog is een risico voor zinvol veranderen, doordat hij zijn ideeën niet toetst en niet openstaat voor aanvullende ideeën.

## SCÈNE 3

### *De Visionair*

*Wellicht ontkomen we er niet aan, maar laten we zorgen dat we niet direct de route volgen van andere ondernemingen: van bezuinigingsoperatie naar afslankingsoperatie en terug. Snijden is wellicht een noodzakelijk kwaad, maar bouwen aan nieuwe perspectieven: daar gaat het uiteindelijk om. Des te meer om de negatieve sfeer om te zetten in optimisme. Waarom kiezen we niet direct al voor een aanvullende route: bouwen aan een nieuw bedrijf en een nieuw imago? Dan kunnen onze mensen ook weer trots zijn op hun bedrijf en gemotiveerd hun werk doen. Ik zal u in het kort mijn visie geven.*

**De regisseur:** Een sterk begin. Het geeft hoop en inspiratie. Het doemscenario van snijden zet je om in perspectief. Je zet de toon door te zeggen dat het verandertraject moet leiden tot een beter imago, waardoor de mensen weer trots op hun bedrijf kunnen zijn. Houd die toon vast.

De Visionair gaat met enthousiasme verder: *Met saneren alleen komen we er niet. Het gaat om overleven op de langere termijn. Overname zou u zeggen? Dat is niet aan de orde. We hebben geen geld en banken lenen niets meer aan ons. Huidige problemen zo snel mogelijk wegwerken? Tja, dat is geen structurele oplossing. Laten we als hoofddoel innovatie nemen. Waarom? Ik zie het als een strategische doelstelling om op middellange termijn weer snel aan te kunnen haken als de economie weer aantrekt en de vraag naar onze producten weer terugkomt of zelfs groter wordt. We moeten een van de meest innovatieve bedrijven gaan worden, waardoor er sneller op ontwikkelingen geanticipeerd kan worden en sneller nieuwe producten op de markt gebracht kunnen worden.*

**De regisseur:** Een ambitieus plan, maar overspeel je hand niet. Er zijn namelijk problemen die direct aangepakt moeten worden. Je moet concretere voorstellen doen.

*Ik zou dat in de juiste balans willen brengen met efficiency en effectiviteit, die niet haaks op elkaar hoeven staan. Ik heb gezien hoe nieuwe technologieën op een geavanceerde wijze benut kunnen worden om ontwikkelingen van concurrenten in kaart te brengen. Ik denk daarbij aan strategisch intelligente en proactieve systemen, die snel cyclisch nieuwe product-marktcombinaties kunnen creëren. Kansen en bedreigingen kunnen snel getraceerd en omgezet worden in nieuw beleid. Maar ook hoe innovatieprocessen versneld kunnen worden, kennissystemen het hart van onze organisatie moeten worden en joint ventures met researchinstellingen ons daarbij moeten voeden. Samenwerking met andere bedrijven in een goed opgezet ketenproces mag geen taboe meer zijn.*

**De regisseur:** Het werd even wat concreter, maar spreken jouw ideeën wel tot de verbeelding van de mensen die dreigen ontslagen te worden? Wat moeten zij met al dat hoogdravende gedoe? Op deze manier creëer je geen draagvlak creëren. Integendeel, het staat veel te ver af van de alledaagse realiteit. Je zal het over een andere boeg moeten gooien.

De Visionair doet een verwoede poging in zijn slot: *We moeten nu laten zien dat we visie en durf hebben. Innovatief bezig zijn geeft ons bedrijf weer aanzien, waardoor medewerkers weer trots kunnen zijn. Maar een innovatiekoers hoeft niet van de ene dag op de andere gestalte te krijgen. Wel geeft het richting aan hoe wij onze bedrijfsonderdelen vanaf nu inhoud dienen te geven. Concreet betekent het dat we meer ideeën met elkaar moeten genereren om problemen gezamenlijk op te lossen en niet moeten denken dat voorstellen doen een risico is. Van hoog tot laag zullen we deze attitude moeten aanleren. Degenen die daaraan niet kunnen bijdragen, horen niet meer thuis in dit bedrijf.*

**De regisseur:** Je hebt er wel een wending aan gegeven waardoor de mensen ongeveer weten welke kant het opgaat en wat ervan hen wordt verwacht. Anderzijds heb je de actuele problemen, zoals de verouderde productiemethoden, de problemen met de arbodienst, de milieubeweging, het middenmanagement niet opgelost. Het gaat toch om draagvlak, commitment en vertrouwen in het management. Ik betwijfel of je daarin bent geslaagd. Mijn voorstel is dat de Pragmaticus de delen die jij hebt laten liggen voor zijn rekening neemt.

## BIJGESTELD SCRIPT?

**De scriptschrijver:** De regisseur probeert de Visionair terug te dringen tot praktisch haalbare voorstellen. Dat lijkt op zich goed. Aan de andere kant moet een Visionair ook een toekomstbeeld neerzetten en zich niet beperken tot het oplossen van actuele problemen. Maar wat doet dat met mensen die bedreigd worden met ontslag, waar het middenkader steeds onder zware druk heeft gewerkt en waar dus angst en onzekerheid is?

Die wordt met zo'n visionair niet weggenomen. Innovatie werkt verwarrend, vooral voor de mensen die überhaupt niet echt willen veranderen. In een verouderde organisatie, waar innovatie wordt geïntroduceerd, is dat een shock en kan het zelfs leiden tot vervreemding. Daar gaat de regisseur naar mijn idee aan voorbij. Aan de andere kant is wat de regisseur suggereert, meer focus op de actuele problemen, ook geen oplossing. Medewerkers blijven dan nog te veel in de oude situatie en in de verouderde organisatie zitten en er wordt niets doorbroken. Het is moeilijk om een juiste balans te vinden. Vandaar dat ik er ook wel in meega om hierna de Pragmaticus op te voeren. Ten slotte vind ik wel dat de regisseur het risico te weinig onderkent om de dreigende toon van de Visionair ('als jullie geen andere attitude...') onderschat. De reactie daarop is voorspelbaar: er zullen mensen zijn die niet tegen de stress kunnen en anderen zullen in de aanval gaan. Zo'n druk op iets wat juist zo persoonlijk is en soms bij mensen niet is te veranderen, is zinloos en zelfs onethisch.

## DE SELECTIE

### De rol van de Pragmaticus

#### Zijn rol bij veranderen

Actiegerichtheid, sociale vaardigheden en overtuigingskracht zijn onontbeerlijk bij veranderprocessen. Pragmatici en Opportunisten hebben dan ook belangrijke rollen te vervullen tijdens organisatieveranderingen. Doordat ze snel handelen en praktijkgericht zijn, wordt voorkomen dat een organisatieverandering verzandt in oeverloze discussies en daardoor wordt vertraagd, met alle nadelige gevolgen van dien. Pragmatici met de trekken van een Sensor kunnen moeilijk echt nieuwe ideeën aandragen. Ze zijn niet historisch geïnteresseerd en ze zijn evenmin geconcentreerd op de toekomst. Bij verandertrajecten is dat haast onontbeerlijk. Met te veel pragmatici aan het veranderroer zal dat risico goed afgedekt moeten worden. Daarnaast blijft het een risico dat het 'juiste gevoel' bij de Pragmaticus het verkeerde gevoel is. Een Pragmaticus mag daarom niet de belangrijkste besluitvormer zijn, want dan lijkt de verandering al bij voorbaat een mislukking. Er wordt wel eens beweerd dat de gelegenheid de dief maakt. Dat gaat voor de Opportunist zeker op. Anderen kunnen hem zelfs bewust of onbewust daarin steunen, wanneer zij beïnvloed worden door zijn sociale kwaliteiten en overtuigingskracht. Hij is dus een waardevolle aanvulling bij veranderprocessen, maar tegelijkertijd een groot risico. Wanneer die kansen uiteindelijk uitmonden in een 'verliespost' voor het bedrijf en een 'winst' voor de Opportunist, dan doemen de ethische grenzen op.

Ethiek is voor Pragmatici en Opportunisten sowieso niet zo belangrijk. Zij zien ethiek vooral als iets wat betrekking heeft op een specifieke gebeurtenis. Ethiek maakt in hun visie geen deel uit van een groter, meer structureel probleem. Hun oordeel en handelen is dan ook gericht op het hier en nu van een bepaalde situatie. Dat betekent dat zij ook niet tijdig maatregelen zullen nemen om immoreel handelen bij veranderen te voorkomen. Bovendien zijn ze daarmee redelijk onvoorspelbaar over hoe ze aankijken tegen bepaalde ethische dilemma's. Het risico is dat hun eigen handelen evenmin goed doordacht is op wat zij goed of fout vinden. Het grootste gevaar is dat de Pragmaticus en de Opportunist zichzelf kunnen verliezen in de 'details van alledag' en daardoor voorbijgaan aan allerlei belangrijke ontwikkelingen. Met andere woorden: zij zijn beiden niet geschikt voor de startfase van een verandertraject.

## SCÈNE 4

### De Pragmaticus

*Heren, mijn verhaal is niet lang, maar moet wel duidelijk worden. We hebben geen tijd meer te verliezen en moeten direct aan de slag. Ik ben niet iemand van veel woorden, maar van actie. Ik ben ook niet wars van modellen en theorieën, maar ze moeten praktisch relevant en haalbaar zijn. Het visieverhaal biedt perspectief en is een mooie leidraad voor de toekomst. Iets waar we onze ambitie en trots in kwijt kunnen. Maar we moeten ook naar het hier en nu kijken. En dat is volgens mij echt niet alleen saneren. Integendeel, we moeten ook weer bouwen. Dat begint door de meest urgente problemen aan te pakken, die voor iedereen herkenbaar zijn: productiekosten omlaag schroeven en de werkdruk voor het middenmanagement verlagen. Stap voor stap aan de slag en snel problemen oplossen en resultaten boeken is mijn motto.*

**De regisseur:** Dit is een prima verhaal dat tegenwicht biedt aan de Visionair. We weten namelijk dat bij veel visieverhalen 10 procent van de top en 70 procent van het middenmanagement al afhaakt. Deze mensen begrijpen de visie niet en ook van de gemiddelde medewerker staat het te ver weg, vooral in de situatie waar dit bedrijf in verkeert.

*Tegelijkertijd zou ik in de breedte aan die innovatieve organisatie willen werken. Laat ik het anders zeggen: het innovatievermogen en de verandercapaciteit gaan we versterken. Als die beide niet hoog zijn, dan wordt innoveren en veranderen trekken aan een dood paard. En dat staat nu eenmaal haaks op het genereren van snelheid. Bovendien werken we met het vergroten van die capaciteit tegelijkertijd aan het genereren van ideeën en aan de durf om meer risico's te nemen, waardoor er ook weer meer vertrouwen en openheid wordt gecreëerd. Met het genereren en uitvoeren van ideeën kunnen we direct bestaande problemen oplossen. Dat is iets wat we snel allemaal in gang moeten zetten. Ik wil dat in een helder en doordacht actieplan, een veranderaanpak laten opstellen. De veranderaanpak die we daarvoor moeten kiezen is cruciaal om de visie uiteindelijk concreet terug te zien in een andere organisatie, die ook voldoet aan de nieuwste omgevings-eisen en die haar positie op de markt heeft versterkt. Dat vraagt nogal wat van een veranderaanpak.. Een veranderstrategie en -aanpak die op alle fronten vertrouwen en loyaliteit creëren, en die de binding en motivatie weer versterken.*

**De regisseur:** Je probeert ook een middellangetermijnperspectief te bieden. Dat is een goede inspiratiebron en het geeft mensen hoop en vertrouwen. Er gebeurt ook iets structureels.

*De keuze voor zo'n strategie is de volgende stap. Daarbij moeten we ons niet laten leiden door onnodige discussies over veranderideologieën, de beste aanpakken en de trendachtige interventiemethoden. Paradoxaal veranderen noem ik dat, waarmee we mensen gewoon op het verkeerde been zetten, verkeerde zaken communiceren en verkeerde dingen doen op het verkeerde moment. Dat zou het vertrouwen, de loyaliteit, binding en motivatie weer volledig teniet doen. Daar moeten we nu voor waken. Ik zal de voorwaarden scheppen om gezamenlijk te bouwen aan de toekomst. Tegelijkertijd moet er een balans zijn tussen het minimaliseren van risico's voor het bedrijf en het stimuleren van risicolopend gedrag om te kunnen innoveren. Die balans zie ik graag terug in de veranderstrategie, die ik als een uitgebalanceerd actieplan beschouw.*

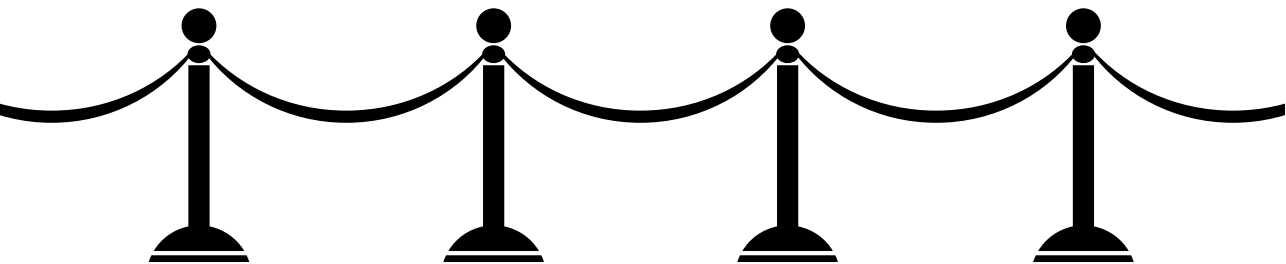
**De regisseur:** Wie wordt nu de protagonist? De Pragmaticus heeft daar al een voorschot op genomen. Iemand die het totaalproces kan overzien en die weet met welke acties de concrete problemen worden opgelost en het verandervermogen wordt versterkt. Hij moet een helicopterview hebben. Hij moet zicht houden op de voortgang, tijdig bijstellingen kunnen doen en anticiperen op de gevolgen van de veranderingen op mens en organisatie. Aan de andere kant moet hij ruimte bieden aan mensen om mee te denken, ideeën uit te dragen, feedback te kunnen geven en te leren veranderen. Als eerst zie ik daarvoor in aanmerking komen de Technoloog.

## BIJGESTELD SCRIPT?

**De scriptschrijver:** Als antagonist compenseert de Pragmaticus de risico's van de Visionair goed. Zijn balans tussen een stapsgewijze aanpak en een beeld voor de middellange termijn is krachtig en realistisch. Hij blijft dicht bij mijn script en de regisseur intervineert goed. De regisseur stimuleert de Pragmaticus en houdt hem op koers. Wat ik vooral goed vind in deze rol is dat de Pragmaticus met beide benen op de grond blijft staan. Hij kijkt naar het verleden, naar hoe het niet moet. Natuurlijk blijven er risico's bestaan. Probleemoplossing gericht op efficiencyverbetering en de innovatiekant van de Visionair kunnen wellicht als tegenpolen opgevat worden. Dat risico moet in de veranderstrategie meegenomen worden. De keuze voor een Technoloog kan een goede zijn, mits alle menselijke reactiepatronen op veranderen in verschillende situaties goed ingeschat worden. Tegelijkertijd moet hij, mede door de complexiteit, zicht houden op voortgang, tijdig bijstellingen kunnen doen en anticiperen op de gevolgen van de veranderingen op mens en organisatie. Aan de andere kant moet hij ruimte bieden aan mensen om mee te denken, ideeën aan te dragen en feedback te kunnen geven op de acties. Op deze wijze kan er gewerkt worden aan het vertrouwen en de verandercapaciteit.

## 9 TWEEDE AKTE

IN DE TWEEDE AKTE, DE STRATEGIEFASE, GAAT HET OM HET BEPALEN VAN DE JUISTE KOERS. DAT IS IN DEZE VERANDERSITUATIE NIET GEMAKKELIJK: HET BEDRIJF VERKEERT IN EEN CRISIS, MAAR TEGELIJKERTIJD MOET ER GEBOUWD WORDEN. DIE SITUATIE WORDT OOK GEKENMERKT DOOR WANTROUWEN RICHTING DE LEIDING EN DOOR WAT ER IN HET VERLEDEN IS GEBEURD MET VERANDERPROJECTEN. DAT MAAKT DEZE SITUATIE ZO LASTIG. MAATREGELEN DIE HET VERTROUWEN EN DE MOTIVATIE WEER DOEN VERGROTEN, LIJKEN ESSENTIEEL OM EFFECTIEF TE KUNNEN BOUWEN. EEN TOEKOMSTVISIE IS OOK NOODZAKELIJK. HOE MOET DIT BEDRIJF ER OP MIDDELLANGE TERMIJN WEER UITZIEN? HET BEDRIJF MAG ECHTER GEEN TIJD VERLIEZEN, MAAR MOET SNEL DE HUIDIGE PROBLEMEN OPLOSSEN. IN DE NIEUWE VISIE EN DE DAARUIT VOORTVLOEIENDE VERANDERSTRATEGIE ZAL DAT OP EEN LOGISCHE EN CONSISTENTE WIJZE MEEGENOMEN MOETEN WORDEN.



## HET SCRIPT

*De verandersituatie in de strategiefase*

*In de strategiefase wordt de veranderstrategie expliciet gemaakt. Het moet duidelijkheid creëren over de richting waarin het bedrijf naartoe moet en de wijze waarop het dat wil realiseren. Als dat goed gebeurt, vindt er een correcte afstemming plaats tussen de eerder geschetste verandersituatie, waarin de urgentie om te reorganiseren een belangrijke leidraad vormt. Ook zal er al gekeken moeten worden naar acteurs – onze types die het podium hebben betreden –, welk spel zij spelen en welke toon er is gezet.*

Er is inmiddels veel gebeurd. Diverse acteurs hebben een basis gelegd voor deze fase. Dat valt niet meer weg te cijferen. Een Inquisiteur, die sanering en kostenreductie wil. Hij is degene die zonder meer een basis heeft gelegd voor deze fase. Met de kanttekening dat hij ook iemand is die als geen ander voorbijgaat aan een aantal wezenlijke problemen, zoals die met de arbodienst en de milieubewegingen, en de druk op het middenmanagement. En hij creëert een aantal extra problemen. Hij verwijt anderen allerlei maatregelen die in het verleden zijn gemaakt, terwijl hij daar zelf verantwoordelijk voor was. Hij wil niet-rendabele afdelingen opheffen, mensen die over de scheef zijn gegaan aan de schandpaal nagelen en hij accepteert geen tegenstanders. Managers maar ook medewerkers. Zijn optreden heeft tot veel consternatie geleid. Sommigen – met name de beste medewerkers – hebben zelfs ontslag ingediend.

De Politicus had een verkeerde opstelling richting de OR. Dat heeft de regisseur nog op tijd kunnen terugdraaien. Wel geeft de Politicus mede richting aan de strategiefase door snelheid in het proces te eisen en het vertrouwen weer terug te winnen. Een aantal managers had in een afdelingsoverleg al geroepen dat 'als er een niet te vertrouwen was...' Dat hij, in tegenstelling tot de Inquisiteur, de problemen met de arbo wel wilde aanpakken, werd door veel managers als ongeloofwaardig afgedaan. 'Dat hebben hij en de Inquisiteur zelf jaren laten liggen.'

De Visionair schiet eveneens zijn doel voorbij. Innoveren, wat hij voorstaat, is iets wat velen in de organisatie direct als onhaalbaar betitelden. Zijn uitspraak over het afscheid nemen van de mensen die niet aan de innovatie willen bijdragen viel volledig in het verkeerde keelgat van de OR en het middenmanagement. En dat terwijl de Po-

liticus en de Pragmaticus het vertrouwen in de opbouw van het bedrijf centraal stelden. De reacties van medewerkers logen er niet om. Het valt te betwijfelen of de Pragmaticus dat recht heeft kunnen. Er zijn dus meerdere tonen en de verandersituatie is er niet minder ernstig op geworden. Een uitdagende klus voor de veranderstrateg.

## DE SELECTIE

### *De rol van de Technoloog*

#### *Zijn rol bij veranderen*

Zowel de Technoloog als de Techneut is geknipt voor een rol waarin de veranderstrategie wordt ontwikkeld. Deze activiteiten kunnen bijvoorbeeld gestalte krijgen als de noodzaak tot veranderen is vastgesteld of na de eerste koersbepaling; ergens aan het eind van de startfase, want dan is er voldoende informatie over de verandering en de verandersituatie zelf. Laten we het de strategiefase noemen. De vraag blijft echter wie van de twee het meest geschikt is. Dat zal mede afhangen van de toon die, voordat zij opkomen, is gezet en van de verandersituatie zelf. Hun risico's kennen we in feite. Zij zullen vooral afgerekend worden op hun bijdrage aan zinvol veranderen in de strategiefase: kunnen ze in hun veranderstrategie de problemen die zijn ontstaan en die nog gaan komen omzetten in oplossingen? En zijn ze in staat een veranderstrategie te ontwikkelen die productief is voor zowel de mens als de organisatie?



## SCÈNE 5

### De Technoloog

De Technoloog, zelf directielid, schrijft aan twee leden van de Raad van Bestuur: *U gaat een ingewikkeld proces in. Saneren en bouwen lopen enigszins parallel en moeten beheersbaar gemaakt worden. Ik heb een aantal opdrachten meegekregen. Ik moet geen radicale stappen nemen, wel direct problemen oplossen en tegelijkertijd uw innovatie- en verandercapaciteit vergroten. Geen gemakkelijke opgave. Zeker niet als ik ook snelheid in het proces moet aanbrengen, en consistentie en transparantie in de aansturing moet realiseren. Ik zal de geschetste valkuilen van de Pragmaticus meenemen in mijn aanpak. Op basis van veel vergelijkbare projecten tracht ik onderkende en verwachte valkuilen om te zetten in slaagfactoren en daar ook gericht op te sturen. Dat betekent dat interventies geen doel op zich zijn, modellen voor mij niet heilig zijn, stuurgroepen en projectgroepen niet de arena mogen worden waar persoonlijke belangen worden uitgevochten, bos- en heidesessies niet de speeltuin mogen worden van externe trainers en managementconsultants, en veranderstrategieën niet tot een ideologische exercitie mogen leiden.*

**De regisseur:** Helemaal conform wat je voorganger heeft geëist. Maar vergeet niet dat je nogal wat heilige huisjes omschopt. Het is wellicht allemaal waar, maar kan je het zelf waarmaken? Misschien moet je de geloofwaardigheid wat groter maken.

*We moeten dit proces van bouwen zelf doen. Dat vergroot ook onze verandercapaciteit. Als we niet zelf het veranderroer in eigen hand nemen, ook niet hebben geleerd uit het verleden en van elkaar, dan wordt het probleemoplossend en risicolopend gedrag nooit op de proef gesteld en ontwikkeld. Maar we gooien de medewerkers niet in het diepe en laten hen evenmin het veranderwiel opnieuw uitvinden. Ik zal ervoor zorgen dat al het voorgaande gefaciliteerd en geregisseerd wordt. Hoe? Niet meer vanuit zo'n veranderaanpak waar we al jaren mee geconfronteerd zijn en dat tot weinig of niets heeft geleid, behalve tot verandermoeheid. Dat kunnen we nu juist in deze crisis niet meer gebruiken. Dan zouden we alleen maar contraproductief gaan veranderen. Nee, ik wil de managers en de medewerkers vooral faciliteren met behulp van de meest geavanceerde technologieën bestaande uit uitgebreide kennisdatabanken, digitale leersystemen, een digitale toolbox, en waarbij op maat gemaakte interventies en andere verandermethoden tot uw beschikking staan. Het creëren van digitale community's die gemeenschappelijk een*

*draaiboek maken en in hoofdlijnen aangeven wanneer en hoe ze gefaciliteerd willen worden door nieuwe technologieën biedt de mogelijkheid om kennis met elkaar te delen en inzicht in elkaars problemen en werksituatie te krijgen.*

**De regisseur:** Ik wil je erop wijzen dat je niet alleen heilige huisjes omtrapt, maar vervolgens met innovatieve oplossingen komt die hoogstwaarschijnlijk voor velen te veraf staan. Vergeet niet dat wat jij allemaal voorstelt op zichzelf staande veranderingen zijn die veel aanpassingen en energie vragen. Overvraag je niet? En welke voordelen bied je ze er mee? De kunst is om daarin overtuigend te zijn. Ga verder.

*Door mijn aanpak creëren we direct meer transparantie, hetgeen meer begrip voor elkaar zal opleveren en ook het vertrouwen naar elkaar zal versterken. Bovendien zal deze aanpak de snelheid en consistentie in het oplossen van problemen – die met elkaar samenhangen – vergroten. Met behulp van een Change Monitoring System kunnen we breed in de organisatie, bij elke stap nagaan welke problemen er spelen. Betrokkenen kunnen via een digitaal ondersteunde vragenlijst problemen aangeven. Die problemen worden gecategoriseerd en als probleemtipes in grafieken weergegeven, waardoor we er snel op kunnen reageren. Op basis van deze frequente evaluaties kunnen we directe feedback geven, waarmee we frustratie en onnodige weerstand voorkomen. Ik ben hiermee enkele jaren bezig geweest en heb het al experimenteel getoetst op effectiviteit. Zo evidencebased mogelijk tracht ik veranderaanpakken te ontwikkelen en ik zie dit alles als de mogelijkheid om gericht te gaan bouwen.*

**De regisseur:** Je bent ongetwijfeld sturingsgeoriënteerd. Die rol vervul je goed. Vooral omdat het niet doorslaat naar alleen het beheersmatige. Er zitten in je benadering veel uitgangspunten die naar mijn idee goed overeenkomen met de huidige verandarsituatie van dit bedrijf. Er kan snel en breed aangestuurd worden, tegelijkertijd wordt de verandercapaciteit versterkt, mensen leren kennis met elkaar te delen en kennis is überhaupt sneller en breder toegankelijk. Cruciaal is dat je in elk geval afdoet met de oude aanpakken die geen vertrouwen meer geven. Vooral negatieve associaties, die juist nu in de gegeven situatie averechts zouden werken, moeten van

tafel. Je aanpak is vernieuwend en geeft vertrouwen. Toch zal ik een antagonist moeten inzetten die deze technologische benadering met een meer menselijke werkwijze aanvult. De Coach zou in dit opzicht een goede antagonist kunnen zijn. Ook zou dit type goed aansluiten bij het verder doorzetten van de transparantie, het geven van sociaal-emotionele steun en het vergroten van het vertrouwen als cultuurprincipe.

## BIJGESTELD SCRIPT?

**De scriptschrijver:** Ik ben sceptischer dan de regisseur nu, ook al heb ik het script zelf geschreven. Het is niet duidelijk waarom de Technoloog deze aanpak introduceert. Mensen moeten door zijn aanpak niet overdonderd worden, maar ze moeten erin mee groeien. Bij dat laatste kan er een brug geslagen worden tussen wat mensen thuis al doen met internet en hoe ze het in dit bedrijf vaak op bijna vergelijkbare wijze kunnen toepassen. Men laten experimenteren, zonder dat ze erop worden afgerekend, zal het leergedrag alleen maar bevorderen en ook de lol als het lukt om ermee door te gaan. De regisseur moet dat meer in deze rol inbrengen. Natuurlijk kan de Coach dat compenseren. Een mogelijk risico, maar dat zullen we moeten afwachten, is dat die Coach doorschiet in pseudotherapeutische aanpakken. De regisseur moet dat goed in de gaten houden. Juist in de gegeven verandarsituatie is blijven steken in probleemoriëntatie niet de beste manier om mensen uit een crisissfeer te halen.

## DE SELECTIE

### De rol van de Coach

#### Zijn rol bij veranderen

Persoonlijke problemen die inherent zijn aan veranderen zijn het werkgebied van de Coach en de Zielvreter. Veranderen veroorzaakt in veel gevallen onzekerheden bij de betrokken medewerkers: mensen worden kwetsbaarder. De (gedrags)problemen die veranderingen bij de medewerkers teweegbrengen, vragen om een professionele aanpak. Zo kunnen de negatieve effecten die voortkomen uit veranderingen beter beheersbaar gemaakt worden. Maar niet elk negatief effect kan met dezelfde rol van een Feeler opgelost worden. Daarom zien we in meerdere fasen van een veranderproces Coaches terug in allerlei rollen. Een Coach kan bijvoorbeeld de rol op zich nemen van persoonlijke coach van de beslisser tot en met de conflictbemiddelaar. De invloed van de Zielvreter zal echter veel meer gekoppeld zijn aan de rol om mensen een spiegel voor te houden. Het doel van de Zielvreter is meer om mensen bewust te laten worden van hoe zij (dis)functioneren. Daar ligt zowel hun kracht als hun macht. De inzet van een Zielvreter bij een organisatieverandering brengt risico's met zich mee, omdat het gevaar bestaat dat hij als psychiater gaat optreden. Dit risico is latent in meerdere fasen van het traject. Beide types kunnen opereren in allerlei fasen van een veranderproces en op alle niveaus binnen de organisatie. Zo kan bijvoorbeeld de Coach als vertrouwenspersoon van een CEO zijn invloed ten positieve, maar ook ten negatieve aanwenden. Gezien onze ervaringen met CEO's, die vaak onder grote druk staan en 'ontsporen', lijkt het ons geen overbodige luxe om zeer professionele coaches en wellicht zelfs Zielvreters aan hen te koppelen. In ons theaterstuk zullen we kijken of de regisseur dat doet

## SCÈNE 6

### De Coach

De Coach is een vrouw die bedachtzaam haar plan ontvouwt aan de Raad van Bestuur en de directie:

*U gaat een ingewikkeld proces in. Saneren en bouwen lopen enigszins parallel en moeten niet haaks op elkaar komen te staan. Bovendien moet u uw goede mensen in deze fase niet kwijtraken en u moet ze zelfs gemotiveerd houden. Dit vraagt om meer dan alleen technologische ondersteuning bij het veranderen. Mensen willen af en toe een luisterend oor, een klankbord en ze willen vertrouwen hebben in hun leiders.*

*In hoeverre wordt leiderschap adequaat aangewend om vertrouwen en transparantie te creëren, en de spirit onder uw medewerkers te vergroten? Onderkent u daarbij disfunctioneel gedrag, zoals conflictvermijding, het tiranniseren van medewerkers, manisch gedrag, of het spelen van spelletjes? Het zijn vooralsnog allemaal retorische vragen, maar ze zijn wellicht wel relevant om als team succesvoller te kunnen opereren.*

**De regisseur:** Het is allemaal waar wat je zegt. Jouw directheid spoort goed met het doel om via transparantie het vertrouwen terug te krijgen. Toch werkt dat niet zo in de praktijk. Iedereen is op zijn eigen belang uit en leiders zullen niet direct erkennen dat ze geen vertrouwen en transparantie creëren. Het is naïef om te denken dat ze dat wel doen. Er is geen lid van de Raad van Bestuur die toe zal geven dat onder hun bestuur er dit type leiders waren. En als ze er al zijn, dan zal dat niet van de een op de andere dag opgelost kunnen worden. Je moet er een draai aan geven. Je moet laten zien dat een andere route noodzakelijk is en dat disfunctioneel gedrag het bedrijf in nog grotere problemen gaat brengen. Alle medewerkers, inclusief de leiders, zullen dat ten goede moeten keren. De inhoud is dezelfde, alleen de vorm is wat anders.

*Ik ga u niet ontleden. Ik leg u niet op de snijtafel. Ik ga niet in op waar het fout is gegaan met u, bijvoorbeeld in uw relatie met uw moeder of vader. Nee, ook heeft het geen zin om het te hebben over fouten uit het verleden. Het belangrijkste nu is te onderkennen dat er leiders zijn die negatieve reactiepatronen oproepen door hun eigen gedrag. Ik wil u daarbij helpen. Een simpel uitgangspunt is weten wat allemaal onnodige weerstand oproept. U hebt daar ongetwijfeld al inzicht in. Toch wijs ik op een aantal simpele factoren, zoals controleverlies, persoonlijkheidsfactoren, situatiefactoren als baanonzekerheid, verlies aan macht en prestige en intrinsieke beloningen. In tijden van crisis zullen deze factoren nog sterker spelen. Leiders die daar niet goed mee omgaan, kunnen u veel geld, tijd en energie kosten.*

*Geef de mensen vooral in deze tijden van onzekerheid sociaal-emotionele steun. Laat zien dat u er voor hen bent en dat u echte steun kunt geven. Dat kan alleen maar als zij u en alle leiders gaan vertrouwen. De dominante sfeer van uw organisatie moet veranderd worden. De negatieve spiraal van het doemdenken moet doorbroken worden. Draagvlak, vertrouwen en motivatie moeten weer terugkomen. Uw leidinggevenden moeten kunnen anticiperen op menselijke reactiepatronen die het gevolg zijn van deze veranderstrategie. Maar u moet ook via intervisie en supervisiegesprekken die reactiepatronen bespreekbaar maken. In die gesprekken moeten de linguïstische problemen bij veranderen aan de orde komen. Dat wil zeggen dat we met elkaar uiteindelijk dezelfde verandertaal gaan spreken en gaan begrijpen. Duidelijkheid en transparantie staan nog steeds voorop.*

**De regisseur:** Ik grijp toch even in. Nu ga je wel heel erg met vakjargon aan de slag en het wordt me ook te abstract, te ver weg van mensen die gewoon willen weten of ze hun baan behouden, welke oplossingsroutes worden gekozen en hoeveel vertrouwen ze kunnen hebben in hun leiders. Op zich heb je gelijk en misschien moet je met al deze zaken aan de slag, maar benoem ze niet zo theoretisch. Word wat concreter en laat zien wat je feitelijk kunt bijdragen.

*Ook moeten uw leidinggevenden de oren en ogen worden van uw organisatie als het gaat om onnodige ontsporingen tijdens het gehele proces. Zo moeten ze vormen van perceptieverschillen en cognitieve dissonantie tijdig vaststellen en die kloof proberen te dichten. Op die wijze zijn we echt bezig met mensen die aan het veranderen zijn. Dat zullen ze waarderen en het zal ze vertrouwen geven.*

**De regisseur:** Nu drijf je weer af van de alledaagse werkelijkheid en gebruik je begrippen die enkel afstand en zelfs afkeer kunnen oproepen. Al heb je nog zo'n gelijk, overtuig ze van jouw aanpak en laat zien wat je echt voor ze kunt betekenen.

*U en alle andere leidinggevenden moeten vertrouwen en transparantie toesnijden op uw eigen handelen bij veranderen. Leidinggevenden zullen in sommige gevallen veel meer een vorm van coachend leiderschap moeten toepassen. Een vorm van leiderschap waarbij kennisuitwisseling op basis van 'gelijkwaardigheid' plaatsvindt, het leergedrag centraal staat, het probleemoplossend vermogen wordt gestimuleerd en open communicatie een hoge prioriteit heeft. Verschillende vormen van coachen en de bijbehorende technieken moeten daarbij aangeleerd worden. Dat worden geen langdurige sessies, maar ze zullen kort en krachtig zijn. Veel ondersteunend materiaal vindt u in het systeem van mijn collega de Technoloog. Ik start de sessie met de Raad van Bestuur, hetgeen aangekondigd wordt in de gehele organisatie. Daarna neem ik de eerste 120 leidinggevenden, die ik in 5 sessies de basics aanleer. Zij moeten dat via een zogeheten cascademodel doorvertalen naar de managementlagen daaronder. Ik blijf daarna als supervisor beschikbaar voor een aantal sleutelfiguren.*

**De regisseur:** Je probeert het vertrouwen op meerdere terreinen terug te winnen. Ten dele slaag je erin. Je hebt zeker de juiste psychologische inzichten, alleen je introduceert ze op het verkeerde moment en bij de verkeerde groep. Dat je de leiders bewust wilt maken van hoe mensen in crisissituaties reageren op veranderingen, is zonder meer belangrijk. Maar zeg gewoon dat je aan de slag wilt om leiders dat vertrouwen weer te laten herstellen en dat daar talloze factoren een rol bij spelen. En dat je alleen aan de slag wilt met zaken die direct aangepakt kunnen worden. Laat zien waar je als coach je grenzen hebt, maar ook je sterktes. Juist ter aanvulling op de Technoloog en vooral in veranderende situaties. Gedrag is en blijft een wezenlijke slaagfactor. Maak je daar sterk voor. Nu naar een nieuwe fase, namelijk het herontwerpen. De organisatiekundige komt meer om de hoek kijken. Maar jij blijft als Coach gewoon in het spel meedraaien. Het type dat na jou komt, zal dus ook niet te ver van jou moeten afstaan. Ik zet iemand in waarvan ik weet dat hij nog niet direct met blauwdrukken werkt, maar vooral mensen laat nadenken en in ze beweging weet te brengen. Daarmee voorkom ik een shockeffect en wantrouwen. Ik kies voor de

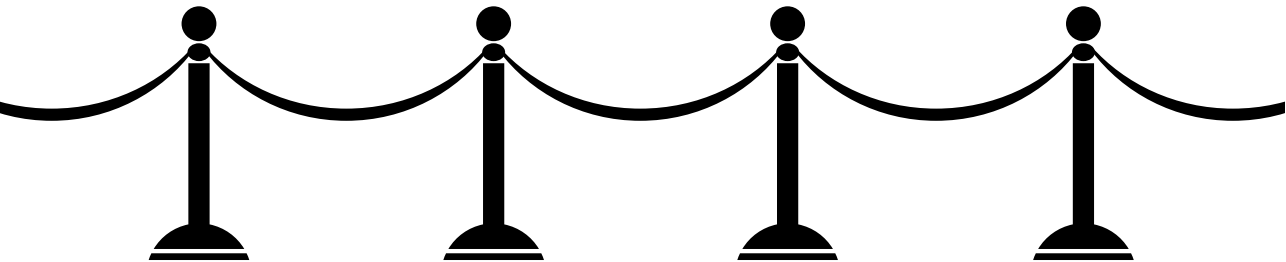
**Filosoof.**

## BIJGESTELD SCRIPT?

**De scriptschrijver:** De vraag is of zij met haar spel mij echt overtuigd heeft. Ze hield zich gedeeltelijk aan haar script. Ze ging veel te veel in de rol zitten van de psychologe en dat moet je bij dit gehoor niet doen. Zijn er nog andere risico's? Eigenlijk maar een, namelijk dat de Coach niet serieus wordt genomen. Er niet naar haar geluisterd wordt. Zij kan als vaag, te ver afstaand van de alledaagse realiteit overkomen. Of dat zij geen gewicht heeft in verhouding tot de leden van de Raad van Bestuur. Deze persoon moet dus minimaal een hoge status of aanzien hebben en geen tweederangs coach zijn. Bij uitzondering kan er wellicht een externe Coach ingezet worden, maar dan zullen de waarden van een Coach extra onder de loep moeten worden genomen en als krachtig instrument gehanteerd moeten worden om het vertrouwen van managers te winnen. Die persoon moet ook zeer professioneel zijn om leiders op een zeer kwetsbaar punt aan te kunnen spreken. Wat al eerder is gezegd door de regisseur en daarin ben ik met hem eens, is dat pseudopsychotherapie niet in zo'n context thuishoort. Ik kan me voorlopig goed herkennen in de keus voor de Filosoof. Dat kan anders worden als deze echt doorschiet en hij de werkelijkheid en urgentie uit het oog verliest.

# 10 DERDE AKTE

IN DE DERDE AKTE MOET ER, NADAT DE KOERS BEKEND IS, INRICHTING AAN DE ORGANISATIE WORDEN GEGEVEN. DE TIMING MOET DAARVOOR GOED ZIJN. ZO MOET ER MINIMAAL EEN BASIS VAN VERTROUWEN ZIJN EN DE MOTIVATIE OM GEZAMENLIJK EEN BIJDRAGE TE GEVEN AAN DIE INRICHTING. RICHTINGGEVEND BLIJVEN DE PEILERS: WAARDEGERICHT EN INNOVATIEGERICHT. HET IS EEN UITDAGING OM DAAR EEN JUISTE BALANS IN TE VINDEN EN HET ZODANIG OP TE BOUWEN DAT IEDEREEN ZICH ERIN HERKENT EN UITEINDELIJK WEET WAT VOOR ORGANISATIE HET WORDT. ZE MOETEN WETEN WAT DE VERSCHILLEN EN DE VERBETERINGEN ZIJN. HET IS EEN UITDAGENDE KLUS VOOR DE VERSCHILLENDE IDEEALTYPES. ZEKER OM AL DIE MEDEWERKERS DIRECT TE BETREKKEN, ZE DUIDELIJKHEID TE GEVEN EN HUN MOTIVATIE INTACT TE HOUDEN.



## HET SCRIPT

*De verandarsituatie in de herontwerpfase*

*Met de herontwerpfase zijn we aangekomen op het moment waarop de organisatie zich moet omvormen naar de nieuwe koers die is uitgezet en weergegeven in de visie en strategie. Wil je van een bureaucratische organisatie naar een innovatieve organisatie, dan kijk je vaak naar modellen die daar in hoofdlijnen invulling aan geven. Die modellen geven aan welke leiderschapsstijlen, cultuur en structuur daarbij horen. Nog mooier is het als die modellen ook tips geven over hoe je tot op het laagste niveau van de organisatie, bijvoorbeeld op teamniveau, die aanpassingen in de praktijk brengt.*

De Technoloog is positief kritisch. Hij moet niets meer van de klassieke veranderaanpakken hebben. Daarmee doet hij af met de negatieve associaties die medewerkers hebben met de veranderprojecten die zij hebben meegemaakt en die tot weinig rendement hebben geleid en die enkel voor veel frustratie hebben gezorgd. Zijn invalshoeken lijken te leiden tot structurele oplossingen: het versterken van de verandercapaciteit en het innovatief gedrag van medewerkers. Jammer is dat hij bij het faciliteren te veel doorschiet in het willen toepassen van de meest geavanceerde technologieën. Veel mensen krijgen dan al direct weerstand. Ook zijn ze zeer sceptisch geworden als het gaat om de uitspraak van de Technoloog over zijn zogenaamde evidencebased aanpak. Dat hebben ze in het verleden ook meer gehoord. Hun houding is: eerst aantonen dat het werkt, dan doen we pas mee. Wel heeft de regisseur goed ingeschat dat de Technoloog te weinig oog heeft voor de gedragskant van het veranderen, ondanks het feit dat vertrouwen als een noodzakelijke voorwaarde was geformuleerd om met voldoende draagvlak te gaan bouwen. De keuze van de regisseur voor een Coach lijkt goed, want een Coach pakt die gedragskant natuurlijk wel goed op. Zij heeft mooie principes en doet bonte uitspraken, maar kan zij die uitspraken waarmaken, gezien de historie van dit bedrijf? Je merkt in het bedrijf dat de binnenkomst van de Coach evenmin direct omarmd wordt. Nee. Mensen zien haar eerder als een doekje voor het bloeden. Een zoethoudertje. Velen vragen zich dan ook terecht af of haar aanpak, gegeven de huidige situatie en de scepsis, effectief zal zijn. Ook roept haar positie vragen op: kan zij managers wel overtuigen, kan zij ze wel aan als blijkt dat ze een verborgen agenda hebben? Het is een situatie die niet direct snelheid en vertrouwen genereert. Maar het kan ook positief uitgelegd worden: er wordt van alles in stelling gebracht om de waarden in het bedrijf weer terug te krijgen.

## DE SELECTIE

### De rol van de Filosoof

#### Zijn rol bij veranderen

Zowel de Theoreticus als de Filosoof hebben, vooral in de initiatiefase, zijn waarde bij verandertrajecten. Problemen analyseren en oplossen blijven nu eenmaal de basis van de meeste veranderprojecten. Problemen onderkennen is één, maar er snel en adequaat naar handelen is een tweede. De Theoreticus en de Filosoof zijn namelijk geen beslissers, geen doeners en geen types die snelheid genereren, hetgeen wel vereist is in de startfase. Wellicht kunnen zij van grotere betekenis zijn in de herontwerpfase van een verandertraject. Zij kunnen dan een verdere invulling geven aan de nieuwe koers, met name aan welke oplossingsroutes het meest passend zijn. Zij zullen wel moeten onderbouwen en beargumenteren waarom model X beter is dan model Y. Tevens zullen ze moeten bewijzen of een van die modellen snel werkbaar is te maken en ook snel de resultaten laat zien die men verwacht. Wanneer deze activiteiten te lang duren, te ingewikkeld worden gemaakt, of te veraf gaan staan van de praktijk en de mensen die het aangaat, dan schieten zij hun doel voorbij. Vooral bij de Filosoof is dit een groot probleem. Hij probeert de werknemers een bepaald 'geloof' te laten aanhangen. Dat geloof kan een risico worden als het doorschiet in blind vertrouwen. Een voorbeeld is een directeur die te rigide een bepaalde (organisatie)filosofie aanhangt die hij in een nieuwe organisatievisie terug laat komen. Als achteraf blijkt dat hij met die visie de plank volledig mis heeft geslagen, dan kan zijn gedrag als onoorbaar aangemerkt worden. Zeker als hij een situatie heeft gecreëerd waarmee hij schade zijn werknemers en het bedrijf schade heeft berokkend.

## SCÈNE 7

### De Filosoof

De Filosoof heeft de aandacht van alle managers op het niveau van divisies en afdelingen. Ook een directielid is aanwezig. Een terugkoppeling zou hij geven aan zijn collega's.

De Filosoof zegt: **Vinden jullie dat jullie goede managers zijn en denken jullie echt een innovatieve organisatie te kunnen worden? Dat zullen we vandaag ervaren. We gaan het verkennen en beginnen daarvoor met een simpele oefening.**

Een assistent komt met een groot spel. Het is een puzzel met grote puzzelstukken. De puzzel is een soort keten met alle schakels van het operationele proces van het bedrijf. Men moet onderdelen als onderzoek, ontwikkeling, productie, verkoop en marketing enzovoorts op de juiste wijze aan elkaar koppelen. De managers worden in zes teams geplaatst, waarbij drie teams de puzzel proberen op te lossen en de andere drie de uitvoerende teams observeren. Het is een interessant gezicht om de managers zo aan het werk te zien. De meeste managers beginnen direct te puzzelen. Ze willen natuurlijk de beste en snelste zijn. Bij het ene team zien we dat er overleg is, ze inzicht in de keten proberen te krijgen en dat een leider de aanwijzingen geeft, terwijl het andere team alles onmiddellijk in elkaar tracht te zetten. Er is veel gepraat en geschreeuw. Na enige tijd zegt de Filosoof dat de tijd om is. Twee teams zijn nog maar op de helft.

De Filosoof treedt weer naar voren en vraagt: **Wat vinden jullie van het resultaat? Hoe zou dat nu komen?** Het is even stil. **'Er was geen samenwerking'**, roept iemand. Een ander: **'Niemand luisterde naar mij.'** Zo gaat dat nog even door, totdat de Filosoof zijn feedback geeft: **U heeft goed kunnen zien dat een aantal van u veel te veel resultaatgericht bezig is, terwijl anderen meer taakgericht of relatiegericht opereren. Waarom benutten jullie niet elkaars sterktes? Waarom probeert u niet eerst de samenhang van de puzzel inzichtelijk te krijgen voordat u direct aan de slag gaat? Velen van u hebben ervaren dat mogelijkheden met elkaar benutten en ideeën met elkaar genereren afhankelijk kan zijn van de context waarbinnen u werkt. Dat kan per afdeling verschillend zijn. En dat terwijl we nu een bedrijf moeten worden met een uniforme cultuur en waar transparantie, risiconemend gedrag en vertrouwen dominant zijn. Laten we kijken hoe ver we daarvan af zitten. Ik heb daar weer een oefening voor, de Stenenmethode.**

**De regisseur:** Wees voorzichtig. Te veel van die methodes gebruiken is niet effectief. Je wilt met je methode iets boven tafel halen, mensen bewust maken van hun omgeving, terwijl ze dat waarschijnlijk allang zo voelen en weten. Zo omslachtig te werk gaan brengt mensen niet echt in beweging. Vooral niet als mensen deze spelachtige benadering alleen als 'fun' gaan opvatten, terwijl hun situatie absoluut niet vermakelijk is. Ga nu wel zo door, maar blijf alert hoe mensen op je reageren en tracht mijn scepsis in je toelichting mee te nemen.

De Filosoof verschijnt met verschillende stenen. Het zijn geen echte stenen, maar vergrote, nagmaakte stenen. We zien marmer, kiezelstenen, stoeptegels, keien, dakpannen, bakstenen, lavastenen, diamanten en robijnen. Elke groep krijgt de verschillende stenen. Ze krijgen de instructie om één steen uit te kiezen, die zij als symbolisch zien voor hun afdeling of dienst. Men is al wat minder gretig om die keuze te maken als bij het puzzelgebeuren. Niet elk groep bereikt een consensus, terwijl dat wel de bedoeling was. Na enige tijd heeft toch elke groep een keuze gemaakt.

*Ik snap dat uw situatie veel spanningen en onzekerheden oproept. Ik wil dat juist bij u doorbreken, niet alleen door middel van mijn methode, maar ook door toe te werken naar een nieuwe cultuur. Ziet u ook wat ik zie?* vraagt de Filosoof. Niemand reageert, maar men wordt wel steeds nieuwsgieriger. Hij vervolgt: *Ik zie allereerst heel veel verschillende culturen en werksferen. Maar dat is niet het enige. De meeste culturen zijn te herleiden tot marmer, kiezelstenen en stoeptegels. Dat zegt toch iets over de huidige situatie van de organisatie. Jansen, kunt u uw keuze voor marmer toelichten?* Jansen zegt: *We vonden marmer wel symbolisch voor onze afdeling. We hebben een heel goede naam opgebouwd en hebben ons sterk geprofileerd, zowel binnen als buiten de organisatie. Anderzijds horen we wel vaak dat we moeilijk benaderbaar zijn en weinig openstaan voor samenwerkingsverbanden. Dat laatste klopt wel, want we zijn bang dat we door samenwerking aan kracht moeten inboeten. In die zin maken we ons zo hard als marmer om onze identiteit en naam te kunnen vasthouden.*

*Dat is nu juist de kracht van deze methode; we kunnen door middel van de verschillende soorten stenen op een vrij heldere en krachtige wijze duidelijk maken waar we voor staan en hoe wij ons zelf zien,* aldus de eerste reactie van de Filosoof. Hij gaat door en kijkt al zijn toehoorders doordringend aan: *Zo blijven kiezelstenen nooit op dezelfde plaats liggen als mensen erover heen lopen. Dat betekent dat er steeds beweging in zo'n afdeling is bij het komen en gaan van nieuwe mensen. En dat men dus ook openstaat voor nieuwe ideeën. Stoeptegels zijn saai en blijven altijd op dezelfde plaats liggen. Er gaat hoogstens wat onkruid tussen groeien, en dat onkruid is binnen de organisatie de rommel die op bepaalde momenten weggehaald moet worden. Maar een diamant is soms ruw en kan nog volledig bijgeslepen worden. Anders gezegd: daar kan echt veranderd en verbeterd worden. Men is ook trots op de diamant en tracht deze naar de buitenwereld te tonen. Bij een robijn gaat enigszins hetzelfde op, maar die heeft ook nog kleur en geeft daarom kleur aan het leven. Ten slotte staan bakstenen voor het bouwen van een degelijk huis. Als dat echter gebeurt zonder een goed fundament, stort dat huis na korte tijd in. De leistenen zijn ervoor om een dak boven het hoofd te geven, een soort veiligheidsgevoel wordt daarmee gesymboliseerd. Wat leren we hieruit voor uw bedrijf? Bij u gaat het blijkbaar om saaiheid (stoeptegels), ondoordringbaarheid (marmer) en wat verschuivingen in personeel (kiezelstenen), maar geen echte veranderingen (diamant). We leren hier nog meer uit. Als u gaat veranderen, zult u ook de bijpassende instrumenten moeten hebben om dat marmer omver te hakken, de kiezelstenen zelf af en toe bij te harken en de diamanten te slijpen. Dus niet elke steen is op dezelfde wijze te bewerken. Dat vraag ik ook niet van u. Wel vraag ik om met elkaar op basis van deze stenen een plan te maken waarin staat hoe u de concepten transparantie, passie en vertrouwen binnen uw eigen afdeling wilt realiseren. Wat verwacht u daarbij van uw collega's en van de leidinggevenden?*



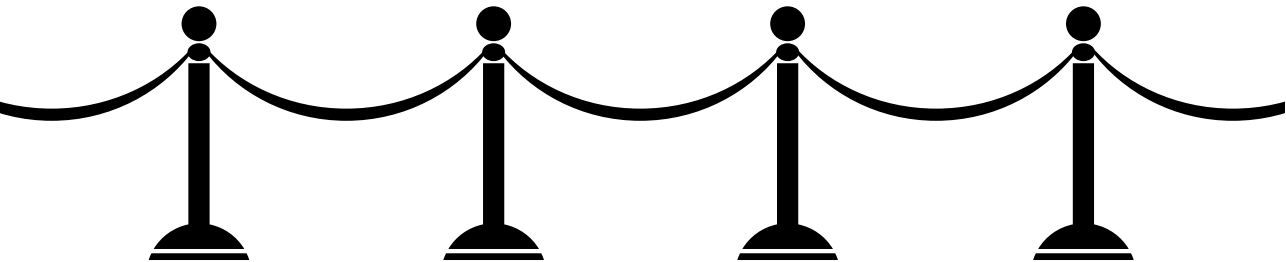
**De regisseur:** Ik heb je het spel laten uitspelen, maar ik aarzel in mijn oordeel. Je tracht reorganiseren naar hogere waarden te trekken. Dat is goed. Je laat mensen kritisch nadenken en oplossingen in een ruimer perspectief te plaatsen. Ook goed. Je metaforen maken de richting van waar het bedrijf heen moet voor een brede groep duidelijk, zonder hen direct te confronteren met organisatieschema's. Het roept ook een gevoel van saamhorigheid, zelfs betrokkenheid op. Maar ik denk dat veel mensen denken: 'Dit is allemaal mooi, maar wat koop ik ervoor?' Je maakt mensen op een rationele manier bewust van wat er moet gebeuren, terwijl mensen nog emotioneel bezig zijn met baanonzekerheid, falend management, wantrouwen en spelletjes. Dan kunnen de 'spelletjes' van de Filosoof wel eens verkeerd opgevat worden. Eigenlijk komen we nu op een moment waar het script ons in de steek laat. We weten niet wat de reacties van de medewerkers en managers zal zijn en hoever het wellicht afdrijft van of samenbrengt met wat er voorafgaand aan de Filosoof in gang is gezet. In het script is daarin niet voorzien. Dat script gaat er namelijk van uit dat na de Filosoof een projectgroep aan de slag gaat met het organisatiemodel zelf. Daar hadden ze drie maanden voor uitgetrokken.

## BIJGESTELD SCRIPT?

**De scriptschrijver:** Ik heb een tekst geschreven om te laten zien dat bepaalde methoden worden geïntroduceerd om mensen op een 'ludieke' wijze in beweging te brengen. Metaforen, symbolische acties zijn enkele van die methoden. Maar ik heb met mijn tekst meer beoogd. Ik heb laten zien dat, wat de regisseur ook goed door heeft, zulk soort methodes geen match hebben met de geschetste verandersituatie. Dan hebben ze ook geen effect. Nee, ze drijven mensen af van veranderen. Maar er moet natuurlijk aan deze sessie een vervolg gegeven worden. Bij herontwerpen hoort een doortimmerd organisatiemodel dat precies aangeeft welke aanpassingen in de organisatie aangebracht moeten worden. Als dat is gebeurd dan moet het ook nog handen en voeten krijgen. De vraag en dat blijft een risico of de Filosoof daartoe een goede aanzet heeft gegeven. Kunnen de betrokkenen bij deze sessie een link leggen met hoe de organisatie er feitelijk en praktisch uit moet zien? Of zijn ze op het verkeerde been gezet of staan ze zelfs niet meer met beide benen op de grond? Veel zal ook afhangen van hoe de Filosoof in deze akte is gelanceerd en geïntroduceerd. Maar nog meer zal afhangen of het wantrouwen en de onzekerheden die nu eenmaal bij deze verandersituatie hoort alleen maar versterkt zijn na deze sessie. Probleem is dat wat de regisseur al heeft geconstateerd, namelijk dat mijn script niet was toegeschreven op deze wending. Ik ga met hem mee om het script eerst te herschrijven en dan pas aan te geven welke types hierna kunnen optreden. We doen dat in een soort slotakte. Hoe dan ook hieruit blijkt eens te meer dat een script voor een veranderproces nooit helemaal sluitend is en een op een te volgen is. Spelers kunnen dat door hun onverwachte spel ook zomaar een onverwachte wending geven. De logica van het script is dan ver te zoeken. Laat staan de logica van het spel van de spelers. Juist door de onlogica van de onlogische wending raken degenen, die moeten veranderen ontregeld. Op dat moment moet de regisseur niet meer koste wat het kost aan zijn script vasthouden en direct naar een antagonist zoeken, die de onlogica weer logisch moet maken. Die logica zien mensen dan niet meer."

# 11 VIERDE AKTE

IN DE VIERDE AKTE MOET ER EEN BASIS VAN VERTROUWEN ZIJN EN VOLDOENDE MOTIVATIE OM GEZAMENLIJK EEN BIJDRAGE TE GEVEN AAN EEN INRICHTING DIE INNOVATIEGERICHT IS. DE SPELERS ZIJN IN DEZE AKTE AAN DE SLAG GEGAAN EN IN DE VOORGAANDE SCÈNE IS DE AFTRAP GEGEVEN. EEN AFTRAP DIE HET VERTROUWEN EN MOTIVATIE DIRECT MOET HERSTELLEN. DAT IS EEN BASISVOORWAARDE, GEZIEN DE HISTORIE EN SITUATIE VAN DIT BEDRIJF. AANGEZIEN DE REACTIES DEELS TE VOORSPELLEN ZIJN, MAAR NIET EXPLICIET ZIJN GEMAAKT, IS EEN NIEUW SCRIPT VOOR DEZE AKTE EEN MUST. PAS DAN KAN ER GERICHT EEN KEUZE GEMAAKT WORDEN VOOR DE VOLGENDE ACTEURS. IN DAT SCRIPT MOET NAAR VOREN KOMEN HOE DE SITUATIE NU FEITELIJK IS NA DE VORIGE SESSIE. HOE DRAMATISCH IS DIE? EN WAT MOET ER EVENTUEEL ALLEMAAL VAN WAT ER ALLEMAAL BEDACHT IS AAN ROLLEN, STRATEGIEËN EN INTERVENTIES BIJGESTELD WORDEN?



## HET SCRIPT

*De verandersituatie tijdens de herontwerpfase*

Er zijn diverse scènes geweest. Bij alle ging het erom het bedrijf weer op de rails te krijgen. De noodzaak wordt alom onderkend, de nieuwe koers is uitgezet, de weg waarlangs het moet gebeuren is uitgestippeld. Innovatie en werken aan een sterke waardeoriëntatie stonden boven aan het prioriteitenlijstje. Er moest handen en voeten gegeven worden aan dat prioriteitenlijstje. Alle spelers weten echter dat zoiets alleen maar gedaan kan worden als er een voldoende grote vertrouwensbasis en draagvlak zijn. Dat was er echter nog niet. Daar moest nog aan gewerkt worden, maar dan komt de sessie met de Filosoof.

De Filosoof had geen geringe opdracht. In de eerste plaats moest hij mensen motiveren die geen vertrouwen hebben in het management en wiens banen nog op de tocht staan. Draagvlak voor een herontwerp is in ieder geval niet makkelijk te krijgen, maar in een crisissituatie helemaal niet. Een herontwerp is altijd abstract, conceptueel en complex van aard. Toch moet je met een dergelijk herontwerpmodel mensen nieuwe perspectieven bieden. Die perspectieven houden voor de gehele organisatie in dat problemen opgelost worden en de concurrentiekracht versterkt wordt. Voor de medewerkers betekent het dat zij hun baan behouden, er niet op achteruit gaan, taken en verantwoordelijkheden interessanter worden en de sfeer er beter op wordt. Zij willen daar vrij snel duidelijkheid over hebben: wat zit er voor mij in? Het is dus een cruciale fase. Als de Filosoof dat niet kan waarmaken, zakt niet alleen de motivatie, maar ook het vertrouwen. Het effect daarvan is simpel: weerstand. Maar het kan ook erger.

De Filosoof heeft ongetwijfeld zijn best gedaan, maar hij heeft ook, zoals zijn voorgangers, een wending aan het toneelstuk gegeven. Maar in deze cruciale fase weten we niet welke. Reacties van de managers en medewerkers hebben we nog niet gehad. We laten daarom enkele van die reacties hier de revue passeren:

- 'Leuk dat puzzelen, maar dat doe ik liever thuis met mijn kinderen.'
- 'Ik hoef heus niet te puzzelen om te weten of wij goed met elkaar samenwerken. Ik hoef maar naar mijn collega te kijken die de poten onder mijn stoel probeert weg te zagen.'

- 'Waarom moet ik met stenen spelen om te achterhalen hoe wij vertrouwen en transparantie moeten realiseren? Waar we nu staan weet ik allang. Die stenen kan ik beter gebruiken om mijn tuin te versieren.'
- 'Wat een onzin allemaal, moet ik de hele dag daar gaan puzzelen, terwijl ik morgen misschien ontslagen word.'
- 'Waarom moeten wij nu via die puzzels en stenen achterhalen waar wij staan? Laat de top zich eens eerst bewust worden waar zij zelf staan.' 'Denk je nu echt dat ik via die stenen er achter gekomen ben hoe het met het bedrijf en mijzelf gaat aflopen?'
- 'Ze krijgen mij heus niet via die stenen in beweging. Daar is heel wat meer voor nodig.'
- 'Dat is een mooie afleidingsmanoeuvre van de top om ons een 'fun'-dag te geven om naar onszelf te kijken en naar waar we staan, terwijl de echte problemen niet opgelost worden.'
- 'Zo'n dag is tijdverlies. Ik zou echt niet weten hoe het bedrijf eruit gaat zien en of het ook die verbeteringen gaat opleveren die op korte en langere termijn nodig zijn.'

Deze reacties zijn niet van enkele managers en medewerkers, maar van vele. Wat we ook nog tijdens en na deze scène hebben gehoord is dat sommigen acties wilden ondernemen. Een aantal van die uitspraken is geregistreerd:

- Een grote groep uit het middenmanagement, die toch al onder grote druk stond, is van plan om in een aparte sessie te bepalen wat zij met het vervolg van de reorganisatie gaat doen.
- De OR willen meer duidelijkheid krijgen over de consequenties voor het personeel bij het nieuwe herontwerp. Tot nu blijft dat te vaag en deze sessie heeft dat alleen maar versterkt. Ze noemen deze sessie een doekje voor het bloeden.
- Een directielid wil een spoedvergadering over de voortgang en wanneer er resultaten verwacht mogen worden.

- Medewerkers zijn boos en teleurgesteld in deze sessie en in hun management, die dit heeft laten doorgaan.

De herontwerpfase, waar juist mensen in beweging gebracht moeten worden, staat onder zware druk. De reacties zijn niet mals. Toch blijft het vervolg wat onvoorspelbaar. Zeker als we niet weten wat de vergaderingen en het spoedoverleg opleveren. Waar moet nu ingegrepen worden en wie zou dat het best kunnen doen? En wat moet het resultaat worden? Het is een exercitie waarin nog eens duidelijk wordt dat situaties steeds goed ingeschat moeten worden om pas dan de juiste rollen te selecteren. Het is een exercitie waar we u niet meer mee vermoeien. Zeker omdat de situatie steeds moeilijker wordt en sommige rollen uitgedund worden. Sommigen zijn zelfs uitgespeeld. De rol van de regisseur wordt er evenmin makkelijker op. De selectie luistert ook steeds nauwer. Fouten mogen niet meer gemaakt worden. Na het voortschrijden van akte op akte zal de afstemming tussen rollen steeds meer regie vereisen. Zeker als fout op fout zich opstapelt, dan wordt überhaupt het spelen van een rol bijna onmogelijk. Wellicht is het spel dan uitgespeeld. Een epiloog is dan wat rest.

## 12 EPILOOG

**In de epiloog gaat de regisseur de balans opmaken. Hij betreft u als lezer bij zijn reflectie. Hij vraagt zich af: heb ik dit toneelstuk goed geregisseerd? Ben ik mij als regisseur bewust geweest van de wendingen die mijn personages aan elke akte gaven? Welke wendingen, al dan ingegeven door het type persoonlijkheid en zijn eigen motieven en belangen, heb ik goed onderkend? Heb ik op tijd geïntervenieerd en bijgestuurd? Zag ik op tijd dat een acteur van mij echt onlogisch, oneerlijk en onverantwoordelijk bezig was? Was het dan toch nog mogelijk om zo iemand te handhaven en door te laten spelen? Of kon ik het ondervangen door een antagonist in te zetten? Oftewel: hebben mijn spelers zich strak aan hun script gehouden en hebben ze zinvol gehandeld? Hij stelt deze vragen in de hoop dat aan het eind van het stuk al meer zich komt op het antwoord op de vraag of er echt een bijdrage is geleverd aan zinvol veranderen.**

## DE AFLOOP

De regisseur komt op het toneel en spreekt de aanwezigen toe:

*“Een open eind? Nee, niet helemaal. U wilt weten hoe het afloopt? Wordt het een succesvolle en zinvolle reorganisatie? Voor een deel valt dat te voorspellen en zoals dat in de alledaagse realiteit ook geldt, voor een groot deel niet. Maar toch wil ik u niet helemaal in het ongewisse laten. U en ik hebben de acteurs zien optreden. U had daar zelf al een gevoel bij ontwikkeld. De vraag die u zelf moet beantwoorden waardoor heeft u zich daarbij laten leiden? Ik heb mijn interventies in ieder geval laten leiden door het script en de vraag in hoeverre ze een bijdrage leverden aan zinvol veranderen. Dat laatste kon al snel beantwoord worden of acteur x in fase y paste. En of ze zich aan hun rol hielden. Een rol die niet door hun persoonlijkheid overheerst zou worden. Daar heb ik mede naar gekeken. In hoeverre gaven ze een eigen wending aan het stuk. Met name een negatieve wending. Waren ze met hun uitspraken, voorstellen logisch, eerlijk en verantwoordelijk bezig? Mijn interventies waren daar op gericht. U heeft ook gezien dat ik bij de een meer interventies moest doen als bij de ander. En niet alle interventies van mijn kant waren altijd even zwaarwegend. Toch is het de vraag die ik in deze fase moet beantwoorden of al die wendingen die mijn acteurs hebben gegeven aan hun onderdeel bij elkaar opgeteld zo’n reorganisatie in de richting hebben gebracht van succesvol en zinvol veranderen. Natuurlijk werden de wendingen soms door mij ondervangen en soms door de antagonist. Dat is ook wat ik u heb willen laten zien, namelijk mensen voor een juiste fase kunnen selecteren qua persoonlijkheid, een goed referentiekader hebben om ze te regisseren en waar mogelijk via antagonisten de negatieve trekken en wendingen te compenseren van de protagonist. En dat steeds weer per scene en akte opnieuw doen. Zo houdt u de regie er echt op. Had ik dat niet gedaan dan was wellicht het optreden van de eerste de beste acteur al direct een flop geworden en is bijsturing vrijwel niet meer mogelijk. Ik erken wel dat ondanks deze vorm van regisseren de persoonlijkheden hun eigen rol blijven spelen en hun eigen invulling geven aan zinvol veranderen. Als dat in dit stuk ook teveel gebeurd is, dan heeft u ook een indicatie in hoeverre deze reorganisatie succesvol en zinvol afloopt.*

*Met u zal ik het stuk eens nalopen of er teveel negatieve wendingen erin zijn gebleven, die er moeilijk zij uit te halen en..... die de toon zo hebben gezet dat het vertrouwen van alle betrokkenen gewoon verdwenen is. Dat zijn wendingen die negatief van invloed zijn op zinvol veranderen, uitgesplitst naar de logica, eerlijkheid en verantwoordelijkheid.*

Zitten daar teveel van die negatieve wendingen in dan is de kans op een goede afloop te voorspellen. In mijn interventies tijdens het spel heb ik die wending niet expliciet gelabeld met 'onlogisch', 'eerlijk' en 'verantwoordelijkheid'. Ik ga dat nu wel doen. Bij iedere acteur en zo kunt u zelf uw conclusie trekken of deze reorganisatie nog kansrijk is of niet.

Ik begin bij de **Inquisiteur**. Bij deze rol ben ik denk ik het meest kritisch geweest. Eigenlijk heb ik toen al direct moeite met zijn rol gehad en vooral zijn persoonlijkheid. Veel fouten uit het verleden, waar hij mede verantwoordelijk voor was heeft hij laten liggen en nu roepen dat er 'schoon schip gemaakt' moet worden is niet echt geloofwaardig en schept niet echt een goede vertrouwensbasis. Zeker niet als hij ook nog stelt dat 'tegenstand niet geaccepteerd wordt'. Terwijl later het concept vertrouwen in de visie en strategie centraal komt te staan. Veel tegenstrijdigheden kenmerken zijn rol. Zoals hij zich opstelde is ook kenmerkend voor dit type persoonlijkheid en behoeft niet in deze fase en verandersituatie contraproductief te werken, mits een antagonist zijn zwakte goed weet te compenseren. Hoe dan ook er is een vraagteken te zetten bij 'eerlijkheid' en 'maatschappelijke verantwoordelijkheid'. Ten aanzien van het laatste laat hij de milieubewegingen en ARBO gewoon links liggen

**De politicus** pakt het goed op daarna. Alhoewel en ik heb toen ook ingegrepen, was hij iets te duidelijk over hoe hij dacht over ontslagen en de positie van de vakbond. Duidelijkheid en snelheid als twee sleutelbegrippen voor herstel kwamen goed uit de verf in zijn rol, alleen dat betekent niet dat hij dan allerlei groepen, zoals de vakbond tegen zich in het harnas moet jagen. Maar zijn 'statements' kwamen mijns inziens op het goede moment. De nieuwe waarden werden geëxpliciteerd. Hij is redelijk eerlijk bezig geweest, maar niet altijd even logisch. Zeker niet als het gaan om zijn acties om de OR tegen zich in het harnas te jagen. Ook niet zo logisch zijn zijn 'statements'. Hoe weet hij dat het bij deze ontslagen onontkoombaar is?

Om dit tot beleid te verheffen werd de **Visionair** opgevoerd. Een bevlogen type, die het negatieve gevoel in de organisatie probeert om te buigen naar een positief gevoel. Ten dele lukt hem dat, door saneren niet meer centraal te stellen, maar innovatie. Toch zit daarin het grote risico. Bij zijn uitwerking hoe die innovatieve organisatie eruit moet zien, drijft hij te ver af van de alledaagse werkelijkheid. Het wordt een 'ver va mijn bed' show,

waardoor fundamentele principes van succes, zoals draagvlak, motivatie en vertrouwen, ter discussie komen te staan. Maar ook dit type schiet door naar onlogica. Veel van zijn concepten lijken weinig of niet onderbouwd te zijn. Eerlijk lijkt hij wel. Maar ook bij hem is (maatschappelijke) verantwoordelijk ver te zoeken. Niets daarvan komt terug in zijn verhaal. Dit zo laten zou fataal kunnen worden. Vandaar dat een antagonist een must werd. Dat werd de **Pragmaticus**. Hij tracht direct de betrokkenen weer met beide benen op de grond te laten staan, zonder de eerder geschetste perspectieven onderuit te halen. Hij geeft er echter een meer tastbare en herkenbare wending aan, door het concept verandervermogen te introduceren, waarmee de urgente problemen direct aangepakt kunnen worden. Maar ook dat laat hij niet in de lucht hangen. Zijn middellange termijn perspectief, zoals ik dat schetste in mijn interventie, wordt door hem gekoppeld aan een bijpassende veranderaanpak en –strategie. Een strategie waarin vertrouwen en loyaliteit, conform de nieuwe waarden oriëntatie, tegelijkertijd aangepakt worden. Bij hem zijn verschillende uitspraken niet altijd even logisch, niet goed onderbouwd. Dat zullen we zien bij de nieuwe protagonist, de **Technoloog**.

Ook dit type heeft zijn sterke eigenschappen getoond. Hij heeft durf, alleen schopt wel erg veel heilige huisjes omver als het gaat om die verander strategieën die al te lang zijn gebruikt en nooit echt veel hebbe opgeleverd. Anderzijds betekent dat wel dat hij een grote druk om hem en zijn aanpak legt. Mensen worden nog kritischer en vooral ook angstiger omdat het allemaal nieuw is. De voorstellen die hij doet om transparantie en snelheid te krijgen lijken logisch, maar moet ik nog onlogisch kwalificeren omdat ze nooit op hun effectiviteit zijn getoetst. Daarnaast heb ik hem er ook op gewezen dat hij de menskant wat onderbelicht heeft in zijn aanpak. **De coach** moet wel zijn antagonist worden.

Jammer dat hij in het begin ook teveel doorschiet. Veel vakjargon domineert zijn presentatie. Wel is hij met de juiste koers bezig, namelijk om via een andere vorm van leiderschap transparantie en vertrouwen in de organisatie aan te brengen. Het streven naar gelijkwaardige kennisuitwisseling tussen allerlei niveau's is zijn oplossing. Maar wat hij vergeet is dat hij vergeet dat die gelijkwaardigheid in meer zit en dat het wantrouwen dat structureel zal tegenhouden. Hij zit met het dilemma van kip en ei. Als regisseur blijf ik ook

deze rol kenmerken vinden tonen van onlogica. Oneerlijkheid en onverantwoordelijkheid vind ik niet aan de orde. Ik heb hierna voor de Filosoof gekozen omdat deze qua principes en aanpak het beste aansluit bij de voorgaande types. Bij hem kan ik kort en krachtig zijn: ik had nu moeten doorpakken en iemand moeten opvoeren die weer niet te ver afdrijft van de percepties, gevoelens, verwachtingen van alle betrokkenen. Des te meer omdat, zoals ik in het voorgaande al heb aangegeven, die gevoelens en belevingen van mensen al op scherp stonden en het moment van concrete, heldere perspectievolle acties was aangebroken. Dan krijg je dat al sterktes van de voorgaande types, die toch ook onlogische uitspraken en beslissingen hebben genomen, in een keer teniet gedaan worden. Het geloof wordt minder en iedere protagonist of antagonist loopt het risico dat iedere nieuwe positieve wending toch als negatief wordt ervaren. Zo krijgen we een doorkijkje wat we in de praktijk ook zien gebeuren: je kan niet meer achteruit, maar ook niet meer vooruit. Wellicht is dat vaak de reden dat een veranderproject een stille dood sterft. Anderzijds heb ik wel door deze types zo strak te regisseren steeds zicht behouden op wat zij bijdragen en wat hun risico's zijn en in hoeverre de antagogenisten dat nog konden opvangen.

Zo heb ik mijn rol opgevat en zal die zo blijven opvatten: selecteren, observeren en weer bijsturen of aanvullen. Stap voor stap schat ik de verandarsituatie in, kijk naar het spel van mijn acteurs, evalueer ze steeds met het oog op hun sterktes en hun risico's en selecteer dan weer nieuwe rollen. Mijn script heb ik als houvast en de persoonskenmerken van mijn spelers als leidraad om hun een rol te geven die bij hem of haar past. Op die wijze kijk ik steeds of ze een bijdrage leveren aan zinvol veranderen of gewoonweg disfunctioneel gedrag vertonen. Dat voorkomt veel ellende. Hierdoor heb ik wellicht onnodige conflicten, weerstand en andere ellende voorkomen.

Hoe het echt afloopt? U kunt nu zelf een voorspelling doen. Maar ik zal u helpen. Natuurlijk er zitten negatieve wendingen in het stuk, maar en dat weet ik zeker, veel minder als dat ik niet zo strak de regie had gevoerd. Ik weet zeker dat zoiets ook vertrouwen geeft. Vooral als andere spelers weten hoe ze elkaar moeten aanvullen. Wellicht is nog belangrijker dat toeschouwers of mensen in een bijrol zien dat mensen, die een rol spelen bij veranderen, ter verantwoording geroepen kunnen worden en ook bijgestuurd willen worden. Dus ook willen leren van hun fouten. Tja de afloop. Ik ben positief. Het zal niet

gemakkelijk zijn, maar let wel de verandarsituatie was ook niet de makkelijkste. Moeilijk wordt het ook als de goede spelers niet kan blijven behouden en of ik staat blijf ze op de juiste wijze te regisseren. Een paar zaken heb ik niet in de hand: als mijn spelers buiten mij om ontslagen worden, andere spelers die niet door mij geregisseerd worden een crisis gaan veroorzaken en .....als mijn invloed steeds minder gaat worden. Maar als dat allemaal niet gebeurt dan kan ik u geruststellen, er zal zinvoller veranderd worden. En dat maakt de kans op succes groter.



# DEEL VIJF

DE RECENSIE

## 13 NA DE VOORSTELLING: WE PRATEN NA

De toeschouwers, de recensenten, de regisseur, de scriptschrijver en de spelers lopen naar buiten en hebben een eindoordeel. Eigenlijk de eerste recensie van het stuk. Een tipje van de sluier lichten zij op. Een schreef het script, de regisseur interpreteerde het script, de actoren vulden het script in en maakten er een levende voorstelling van. Ze gaan er in een restaurant verder op door. Een levendige discussie ontspint zich: Hoe is er gespeeld? Was er een **plot** in het stuk? Ging het over een zinvolle verandering? Zinvol of zinloos is een categorie, zoals ook professioneel dan wel onprofessioneel, **fair** dan wel misleidend, categorieën zijn. En.....kon de regisseur echt de regie houden? Zijn veranderprocessen te regisseren? Zijn mensen, types te regisseren, bij te sturen?

U heeft het gezien. We kunnen een juiste rol in een juiste akte selecteren, maar dan toch zal niemand zich helemaal aan het script houden. Ondanks het feit dat al onze spelers een eigen zinvolle inbreng hebben gehad, worden hun uitspraken, hun beslissingen toch gedomineerd door hun karaktertrekken en hun persoonlijke voorkeuren. Vaak gaan ze ook voorbij aan het script (= verandersituatie + zinvol veranderen + gedragingen van mensen ten tijde van veranderen). Maar wat was er gebeurd als de regisseur niet had gestuurd op type persoonlijkheden, het script en zijn kennis omtrent het gedrag van mensen? In dit vijfde deel gaan we die twee thema's nog wat verder uitdiepen. We beginnen echter met de vraag of er nu echt zinvol gehandeld en veranderd is.

Tenslotte willen we met u nagaan in hoeverre mensen bij veranderen te regisseren zijn. Aan u uiteindelijk of u het toneelstuk van Theater van Veranderen een zinvol einde vond hebben.

## 14 IS ER ZINVOL GEHANDELD EN VERANDERD?

In dit Theaterstuk hebben we gefocust op zinvol veranderen en niet eens zozeer op succesvol veranderen. Want was succesvol geweest? De saneringen, de bedrijfssluitingen, de concrete problemen, die al dan niet volledig opgelost werden, maar waarbij de onderneming direct achterop zou lopen ten opzichte van de concurrenten, een overname of een innovatietraject dat niet direct resultaten zou laten zien? Welnee dames en heren. Veel belangrijker vonden wij hoe bij iedere fase de juiste spelers, de juiste dingen deden en geen disfunctioneel gedrag zouden gaan vertonen.

Hebben ze dat gedaan? Voor een groot deel wel, maar nogmaals een aantal vielen wel uit hun rol. Hun persoonlijkheid werd dominant. Sommigen waren echt oneerlijk, sommigen echt onlogisch bezig en enkelen onverantwoordelijk. We willen daarbij aantekenen dat zoiets niet altijd bewust gebeurt. Maar het heeft zijn effecten op mensen. Zij zien de acteurs optreden en gaan hun oordeel vormen. Op basis van dat oordeel gaan ze zichzelf ook gedragen. Waartoe dat kan leiden is simpel gezegd zinloos veranderen.

Zinloos handelen leidt nu eenmaal tot bijvoorbeeld onnodige weerstand, conflicten, demotivatie, wantrouwen, vervreemding en stress. Een situatie waarin een sfeer gecreëerd wordt waar wantrouwen de overhand gaat krijgen en ruimte biedt aan spelletjes. Dan hoeven we niet eens meer te denken aan succesvol veranderen.

Zinloos handelen is niet anders te interpreteren als paradoxaal veranderen. Veranderaars wekken tegengestelde negatieve effecten op. Soms gebeurt dat bewust en soms ook niet. Soms vanuit onkunde, soms vanuit misleiding.

Merendeels wordt dat bepaald, zo hebben we dat in het Theater kunnen zien, doordat acteurs uitspraken doen die haaks staan op een specifieke situatie. Bijvoorbeeld de Inquisiteur die schoon schip wil maken, terwijl hij in het verleden zelf amoreel gedrag toeliet. Zijn uitspraken worden ongeloofwaardig en wekken logischerwijs onnodige weerstand op. Is dat onkunde, misleiding, gebeurt het bewust of onbewust. Het maakt niet uit. Hij is bezig met een bijdrage te leveren aan zinloos veranderen. Paradoxaal veranderen noemen wij dat, hetgeen veroorzaakt kan worden door uitspraken en interventies die haaks staan op beelden en verwachtingen van medewerkers over de verandersituatie. De paradox van het veranderen: het disfunctioneren van



## 15 IS ER MOREEL GEHANDELD EN VERANDERD?

een organisatie is de aanleiding van een verandering, terwijl het veranderen zelf disfunctioneel gedrag teweeg brengt.

Haalt u de paradoxen uit het Theater? Wie van de acteurs is echt zo paradoxaal bezig dat iedere vorm van zinvol veranderen een utopie blijft? De regisseur heeft er af en toe daarop gewezen. Dat haalde hij dan ook zelf uit zijn script. Hij is bij zijn interventies niet expliciet ingegaan op de vraag in hoeverre sommigen van de acteurs de grenzen van zinloos handelen zo ver overschreden dat onkunde, oneerlijkheid of onverantwoordelijkheid overging in amoreel handelen. Laten we dat nog eens preciezer nagaan.

Hoe kan je zinvol veranderen als het proces op een onethische wijze gevoerd wordt en als er interventies worden gepleegd, die uit een moreel oogpunt laakbaar zijn? Is dat gebeurt in het Theater? Moeilijk hoor. We komen dan namelijk op het gebied van de ethiek. Wie zijn wij om te bepalen welke waarden en normen goed zijn. Of dat er zelfs ethische grenzen zijn overschreden. Meestal zijn het collectieve afspraken waar een grote groep zich aan houdt en meestal mee kan identificeren. Zoiets gaat niet van de ene dag op de andere. Vandaar dat wij de vrijheid nemen om een eerste aanzet toe te geven. Een discussie te ontlokken, u tot nadenken te stemmen en wellicht binnen organisaties tot heldere afspraken te komen over waar de ethische grenzen gelegd moeten worden. Op die manier wordt het handelen bij veranderen transparanter gemaakt. Mensen kunnen dan ook makkelijker daarop aangesproken worden. Het thema moreel handelen bij veranderen zal meer op de agenda moeten komen en als onderdeel van het regisseren moeten gaan behoren.

Als u het Theater terug haalt, wie vindt u amoreel handelen? Wie haalt u er direct uit? Ja, het lag voor de hand dat u dat zou zeggen, namelijk de Inquisiteur. We hebben al wat kanttekeningen neergezet bij zijn bijdrage aan zinvol handelen en veranderen. Nu een stap verder: hoe moreel was hij? Lastig he? De grenzen zijn namelijk niet echt eenduidig. We moeten ons eigen referentiekader hanteren en dat zal per lezer verschillend zijn. Vandaar dat wij zelf standpunten zullen innemen.

Mensen met grote bonussen laten gaan, die fouten hebben gemaakt en zelf nog aan het roer blijven? Moreel laakbaar? Ja, amoreel om dat toe te laten. Maar vooral amoreel omdat hij er niet alleen zelf medeplichtig aan was, maar hoogstwaarschijnlijk door onkunde, nalatigheid een heel bedrijf bijna failliet heeft laten gaan. Een grote mond opzetten om mensen aan de schandpaal te nagelen als ze zijn voorstellen niet overnemen, is een vorm van intimidatie die mensen kunnen schaden. Als dat feitelijk ook zo is, dan is weer zo'n ethische grens overschreden. In vergelijkbare zin geldt dat voor het buitenspel zetten van milieugroepen, Arbo en het middenkader. Hij onttrekt zich eenvoudig aan zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. Als de effecten zo zijn dat het milieu wordt aangetast is hij niet alleen amoreel bezig, maar zelfs strafbaar. Evenzeer geldt dat voor het overtreden van de ARBO wetgeving. Zeker als dat 'slachtof-

fers' maakt. U merkt dat grenzen verschuiven. Intimidatie, misleiding en onttrekken aan verantwoordelijkheden kan al als amoreel betiteld worden, maar als het ook 'slachtoffers' maakt dan wordt pas echt een ethische grens overschreden. Als de wet daar niet in voorziet dan moeten wij die regels gaan vastleggen.

Natuurlijk opereer je vanuit waarden en normen en kunnen situaties mensen in de verleiding brengen, zo zou u kunnen zeggen. Dat klopt. U komt dan op het terrein van ethische dilemma's: ik moet de wet overtreden, maar ik kan wel het bedrijf daarmee redden. Of: ik moet de OR buitenspel zetten om speelruimte te krijgen voor onderhandelingen, die de positie van het bedrijf kunnen versterken. Zo kunnen we oneindig doorgaan. CEO's moeten vaak allerlei afwegingen maken waardoor ze in dergelijke ethische dilemma's terecht kunnen komen. Een CEO heeft zijn eigen waarden en normen, al dan niet beïnvloed door zijn persoonlijkheid. Maar moet hij die op zij zetten voor het zogenaamde algemene belang?

Terecht zou u de vraag kunnen stellen en wat is dan het algemene belang? Soms is dat objectief vast te stellen. Soms ook niet. Wie bepaalt namelijk of de wet overtreden moet worden of de OR buitenspel gezet moet worden? Dat zijn afwegingen die mensen maken. Mensen met hun eigen persoonlijke belangen, drijfveren en motieven. In veel gevallen wordt dat expliciet gemaakt en door mensen die een vertrouwen hebben opgebouwd. Integer zijn en integriteit als leitmotiv hebben. Vandaar dat transparantie en vertrouwen twee terugkerende begrippen zijn die u en ons uit die ethische dilemma's kunnen halen. Beslissingen zijn te begrijpen en te accepteren als onze Inquisiteur ook transparantie en vertrouwen hoog in zijn vaandel had staan. Nu niet. Nog minder valt de Inquisiteur te begrijpen als hij uiteindelijk een voorvechter wordt van een ethische cultuur. En nog minder te volgen als hij een veranderproces start met 'double-bind' opmerkingen, mensen en instanties misleid en vormen van intimidatie toepast.

Als een veranderproces niet tegelijkertijd als een moreel proces beschouwd wordt, hoe kunnen verantwoordelijke bestuurders dan verwachten dat hoger liggende morele doelen als maatschappelijk verantwoord ondernemen, breed (uit-)gedragen worden en geloofwaardig zijn. Dat gaat op voor de vele voorbeelden die wij in het thea-

terstuk hebben gegeven. Hoe kan je vertrouwen creëren, een noodzakelijke voorwaarde voor een succesvol veranderproces, als je een baas hebt die in jouw ogen onlogisch is in zijn handelwijze en oneerlijk is in zijn uitspraken? Als dat breed in een cultuur zit, dan zullen die ethische grenzen nog moeilijker te leggen zijn. Het nastreven van zinvol handelen en veranderen zal dan ook niet makkelijk zijn. Wat denkt u van een angstcultuur, of een cultuur waar macht, manipulatie en indoctrinatie overheerst. Of juist een cultuur waar men zich bewust is van bepaalde waarden. Hoe sterker die gericht is op ethisch handelen, des te eerder zal zinvol veranderen als leitmotiv gaan fungeren. Moraliteit en cultuur van een organisatie liggen nu eenmaal dicht tegen elkaar aan. Of beter gezegd liggen in elkaars verlengde. In een organisatie is een cultuur; dat wil zeggen een geheel van aanvaarde en erkende gedragspatronen. Regels 'regelen' die gedragspatronen en sancties maken het aantal afwijkingen klein of beperken de afwijkingen tot degenen die boven de sancties staan. Psychologen zien de attitudes in relatie tot morele issues als de sterkst drijvende kracht achter gedrag (Kohlberg, 1967; Rest, 1984, beiden in: Cullen et al. 2003). Psychologen verwachten dat de perceptie van de morele standaarden en gedragingen van een organisatie een sterk effect hebben op de gevoelens van de werknemer met betrekking tot de organisatie. Wanneer werknemers een verschil ervaren in wat een baas zegt en doet, zal dit ten koste zal gaan van het gevoel van vertrouwen, binding en de wil om een stap harder te zetten. (Simons, 2002, in: Melé, 2003).

Het handelen van onze acteurs vormen dus belangrijke aanknopingspunten om te bepalen of zij moreel bezig zijn of niet. De wijze waarop zij het hebben gedaan en vanuit welk motieven geeft nog meer zicht op de moraliteit van hun handelen. Bij de professionaliteit van de veranderaar komen we daar op terug. Maar een ding is zeker; mensen, dus ook veranderaars halen niet het beste uit hun zelf en evenmin uit anderen. De morele kant van veranderen mag dus niet een onderbelicht gebied blijven. Handelen bij veranderen brengt nu eenmaal met zich mee waarden en normen te onderkennen, te respecteren of te schenden. Alle actoren bij veranderen kunnen zichtbaar maken welke invloed de verschillende actoren tijdens de verschillende aktes hebben en in hoeverre zij al dan niet bepaalde ethische grenzen overschrijden

# 16 IS ER PROFESSIONEEL GEHANDELD EN VERANDERD?

Het aansturen van veranderen in organisaties zal een pas een wetenschappelijk verantwoorde competentie kunnen worden, indien we onderkennen dat de psychische dynamiek meer verklaringen geeft over het mislukken van projecten dan de vele simplistische modellen, die professionals op dit gebied ons voorspiegelen. Onkunde op het gebied van de psyche van de mens en de psychische dynamiek kan dus niet alleen leiden tot zinloos handelen, maar ook amoreel handelen. En dan maakt het niet meer uit of dat bewust of onbewust gebeurt. Onkunde kan soms net zo erg zijn als pure misleiding. U ziet dat daarmee dat onkunde en immoreel handelen beide van invloed zijn op zinvol veranderen. Derhalve zullen beide ook onderdeel moeten uitmaken van de professionaliteit van de veranderaar.

Professionaliteit is een ethos, een kunde en een stijl. Bij een veranderproces zijn mensen betrokken, die in een organisatie al een functie bekleden of die aangetrokken zijn om tijdelijk een functie te bekleden. Het gaat ons in dit hoofdstuk om de professioneel gedrag van deze actoren.

Professioneel gedrag is een gedrag dat herkenbaar is, dat hoort bij een bepaald beroep. Het gemakkelijkst is dat voor te stellen rond beroepen als een arts, een politieagent in functie, een leraar voor de klas. Beroepsregels geven grenzen aan. Die grenzen bedoelen dan ook morele grenzen te zijn: de overgang naar een gebied dat we niet goed noemen, niet rechtvaardig, niet in het belang van de medemensen. Er zijn veel omschrijvingen om aan te duiden wat moreel wel of niet 'in orde' is. Helemaal lukt dat niet, zoals het ook niet lukt om schoonheid, kwaliteit of **fairness** te omschrijven. Toch valt er met deze onnauwkeurige begrippen best te werken. Moraal of ethiek is een zoektocht naar het schone, bewonderenswaardige, het kwalitatieve of het goede.

Kenmerkend voor beroepsgroepen is hun **ethos**. Er zijn gezamenlijke waarden en normen. Dat geldt voor kappers, bouwvakkers, wegwerkers, loodgieters, dakdekkers en ok artsen, advocaten of notarissen. Maar in organisaties zijn vaak bedrijfseconomen of bedrijfskundigen werkzaam. Hebben die een gezamenlijk **ethos**?

Onprofessioneel gedrag betrof het niet naleven van de beroepsregels. Die regels zijn afgesproken. Soms zijn er in de ethiek regels en normen die niet gemaakt zijn, verzon-

nen, of **ad hoc** afgesproken. Ethiek is dan de reflectie op het ethos dat bestaat uit soms universele eisen, claims en verwachtingen ten aanzien van het gedrag van mensen in allerlei situaties. Het maken en hanteren van spelregels bij een organisatieverandering maakt dit proces professioneel.

Het accent ligt dan wel erg op de misleiding en niet op de onkunde. Maar ook de onkunde kan tot onbewuste misleiding leiden en zinvol veranderen in de weg staan. Dit facet van onprofessioneel gedrag zien we goed terug hoe er vaak met een centraal thema bij organisatieverandering, namelijk weerstand wordt omgegaan. Waarschijnlijk een van de meeste belangrijke factoren als verklaring voor de mislukte veranderprojecten.

Er wordt vaak vanuit onkunde met weerstand omgegaan, waardoor de positieve keerzijde van weerstand, namelijk draagvlak, veranderbereidheid en commitment helemaal niet meer bereikt wordt. Als veranderaars, zoals dat vaak gebeurt, er alleen op uit zijn om weerstand te breken, terwijl de oorzaken niet bekend zijn, dan wordt onkunde bijna amoreel. Soms berust weerstand veel meer op de wijsheid van mensen als op halsstarrigheid. Gaat men als veranderaar daaraan voorbij en worden mensen afgerekend op die weerstand dan worden de grenzen van fatsoen of van ethiek overschreden. De professionaliteit van de veranderaar is in het geding.

Soms veroorzaken de morele aarzeling of de persoonlijke twijfel weerstand, maar het breken van die weerstand zou onverstandig zijn. Zo zijn er vele legitieme redenen te noemen waardoor mensen weerstand vertonen. Oorzaken die wij ook in het theaterstuk hebben gezien, waar vele acteurs geen expliciet aandacht aan hebben besteed. We zullen ze voor u nog wat explicieter maken.

- Mensen worden door de Inquisiteur als abstracties beschouwd; er is weinig aandacht voor de emotionele ervaringen van de mensen; succes is ondenkbaar met gedemotiveerde medewerkers.
- Gevoelens van 'morele claims', van recht hebben iets dat niet precies ingevuld kan worden, veroorzaken weerstand. Die niet onderkennen roept het gevoel op bedrogen te worden. De Politicus doet in verschillende uitspraken: "Geen verborgen agenda's, geen machtsspelletjes.....", terwijl zo iets tijdens

een reorganisatie nooit gegarandeerd kan worden.

- Geen verleden erkennen en alle herinneringen uitwissen door de veranderaar roept weerstand op uit vrees bij de medewerkers dat er geen toekomst zal zijn. Dus erken de verhalen over vroeger. Wuif ze niet bij voorbaat weg. De coach gaat daar aan voorbij. "doemdenken moet doorbroken worden mede door intervisie en supervisie bijeenkomsten". Paradoxaal als het juist de managers zijn geweest die daar aan hebben bijgedragen en nu diezelfde intervisie gesprekken moeten gaan voeren.

Dit zijn maar enkele psychologisch verklaarbare weerstanden. Maar er zijn natuurlijk ook andere psychologische inzichten die het proces sterk kunnen beïnvloeden. Te denken valt aan angst, macht, status, wraak, jaloezie, bitterheid, zelfmanifestatie twijfel, zelfbevestiging. Invloeden die hoogstwaarschijnlijk tot manipulatie en oneerlijkheid leiden.

Als een professionele veranderaar zulk soort voorbeelden niet kan duiden en zijn eigen verklaringen en interventies als heilig ziet, dan voorkomt hij geen weerstand maar creëert ze juist. Onlogica in zijn handelen kan snel gaan afglijden tot oneerlijkheid. Zeker als in zijn interventies vormen van macht en dwang zitten en mensen het slachtoffer daarvan worden. Het probleem dat disfunctioneel gedrag een gepland veranderingsproces in de weg staat, wordt niet opgelost door de disfunctionerende medewerkers de wacht aan te zeggen. Er zou eerst inzicht verworven moeten worden met betrekking tot de personen die daar debet aan zijn en welke motieven daaraan ten grondslag liggen. Wellicht komt de weerstand voort uit nobele motieven, zoals zorg om de kwaliteit van de dienstverlening of maatschappelijke bijdrage van de onderneming. Wellicht zou die weerstand weggenomen kunnen worden door aan de klacht eerst aandacht te schenken.

Onkundig omgaan met gedrag ten tijde van veranderen is niet alleen onprofessioneel, maar zelfs weinig ethisch te noemen. Des te meer aangezien deze onkunde voorbij gaat aan menselijke emoties bij veranderen en onnodige weerstand oproept. Maar kan ook stress en ziekteverzuim tot gevolg hebben. Maar zoals al eerder gesteld: de

professionaliteit van de regisseur wordt in dit Theaterstuk voornamelijk bepaald door de vraag in hoeverre hij greep heeft op zijn script en zijn spelers. Vandaar dat hij over de kunst en kunde moet beschikken om type persoonlijkheden te onderkennen, hun op het juiste moment in te zetten, zinvol veranderen op de juiste wijze te interpreteren en om te zetten in zinvol handelen en last **but not least** reacties van mensen in de te schatten op acties van de spelers. Een kunst en kunde ter aanvulling op de modellen en strategieën bij veranderen die vaak als enige leidraad werden gehanteerd.

# 17 ZIJN MENSEN IN VERANDERPROCESSEN TE REGISSEREN?

We hebben de regisseur aan het werk gezien en aangehoord. We hebben respect voor hem gekregen. Heeft hij het echt goed gedaan? Wat was goed? Een ding weten we zeker: 'mensen in veranderende situaties regisseren is geen gemakkelijke opgave. Iedereen is zo'n situatie is bezig met zijn eigen belangen'. Velen zullen dat leidend laten worden in hun gedrag en ook verschillend kijken naar de reorganisatieplannen. De reactiepatronen, negatief of oneerlijk, die dergelijke plannen met zich meebrengen, zijn in de praktijk niet altijd te herkennen. Soms zijn we ons er niet eens bewust van. Irrationele processen en gecamoufleerde gedragingen zijn per definitie moeilijk transparant te maken. Daarom het theaterstuk. In het Theater konden we dergelijke gedragingen uitvergroten, expliciet benoemen. Onze types hadden een rol, die zij overeenkomstig het script en de aanwijzingen van de regisseur moesten spelen. Daardoor konden we de 'verborgen', soms irrationele gedragingen zichtbaar maken. Dat was voor ons genoeg. Natuurlijk zullen er in de praktijk, zo zal u tegenwerpen dat veel minder transparant zijn en ook veel 'geraffineerder'. Wellicht, maar het zou al mooi zijn als u door het Theaterstuk meer bewust bent geworden van 'de juiste man op de juiste plaats', de match tussen persoonlijkheid en de juiste rol bij veranderingen. En dat is wat wij u vooral hebben laten zien. Waar ze op hun plaats waren, waar ze doorschoten en waar ze door anderen nog bijgestuurd werden. U heeft met name kunnen zien wanneer de regisseur ingreep en waarom. Hij had een redelijk referentiekader: zinnig handelen. In de praktijk zou u dat ook bewuster kunnen toepassen. Natuurlijk heeft de regisseur ook fouten gemaakt. Hij heeft types erin gehouden die direct eruit gehaald hadden moeten worden, zoals de Inquisiteur. Maar was hij daarin fout. Nee, aangezien we dit in zijn script stond. Een regisseur zit meestal niet in de positie om een CEO eruit te gooien. Vandaar dat we hem erin hebben laten zitten. Gewoon om het realiteitsgehalte hoog te houden en te laten zien hoe moeilijk alle vervolgstappen gaan worden. De toon was gezet, zoals dat in de praktijk gaat en welke wending geeft dat aan het stuk?

Nu het verlossende woord: zijn mensen betrokken bij veranderprocessen te regisseren? U heeft het gezien, we kunnen een juiste rol in een juiste akte selecteren, maar dan toch zal niemand zich helemaal aan het script houden. Ondanks het feit dat al

onze spelers een eigen zinvolle inbreng hebben gehad, worden hun uitspraken, hun beslissingen mede gedomineerd door hun karaktertrekken, waardoor ze soms uit hun rol vallen. Mede omdat zo iets ook versterkt kan worden door hun onlogica, oneerlijkheid en onverantwoordelijkheid in hun handelen.

Toch blijft dat lastig. Iemand speelt een ideale rol vanwege zijn type persoonlijkheid, maar geeft desondanks een verkeerde wending aan een akte. Op zich logisch omdat ieder mens met zijn eigen trekken nooit een op een een script volgt. Of dat script moet volledig op hem of haar toegeschreven zijn. Maar dat was in het theaterstuk niet aan de orde, laat staan in de alledaagse praktijk van veranderen in bedrijven. Die alledaagse praktijk is sowieso weerbarstiger, dynamischer en onvoorspelbaarder, waar velen uit hun rol zullen vallen om hun eigen ego, status, positie en belangen te behouden of te vergroten. De karakters van mensen worden in dergelijke situaties manifest en herkenbaarder. Hun handelen wordt steeds minder zinnig. Om hun eigen motieven kracht bij te zetten zal hun handelen gedomineerd gaan worden door onlogica, oneerlijkheid en onverantwoordelijkheid. De wijze waarop ze dat inzetten zal mede afhangen van hun positie en mate van macht.

Krijgen we meer zicht daarop dan wordt regisseren van mensen bij veranderen veel makkelijker. Maar moeilijk blijft het. Wanneer valt iemand echt uit zijn rol en laat zich, mede door zijn karakter, leiden door oneigenlijke motieven? Dat weten we niet direct. Wel zien we dat het handelen, gegeven de rol die iemand in een bepaalde fase moet, minder logisch of zelfs oneerlijk wordt. Mede door het Theaterstuk werd dat goed zichtbaar. We hebben dat kunnen afleiden uit de manier waarop hij uit zijn rol viel en doorschoot. Die ons daarop wees was de regisseur. Maar ook het script was ons behulpzaam: waar moest de acteur zich op richten en deed hij of zij dat? De reacties van anderen op de acteur waren ook een indicatie in hoeverre hij al dan niet uit zijn rol viel en onkundig of oneerlijk handelde. Sanctioneren bij onnodige weerstand, die door een acteur zelf is veroorzaakt zal nog heftigere reacties oproepen. Zijn die effecten zo groot dat mensen in de ziekte komen, dan doemt al snel de vraag op of hier een ethische grens overschreden wordt. Al deze reacties dient een regisseur, een manager, een projectleider een verandermanager te overzien en te voorzien. Op tijd ingrijpen en zijn types bijsturen is zijn taak.

We realiseren ons dat het makkelijker gezegd is dan gedaan. En waarom? Eenvoudigweg omdat de alledaagse realiteit weerbarstiger is en niet iedere regisseur in de positie zit om in te grijpen. Tijd, geld en expertise ontbreken vaak. Of een regisseur, verandermanager wordt ingehuurd en zal niet direct een CEO terecht gaan wijzen toch? Maar om deze belemmeringen direct als argument te hanteren om maar niets te doen is te makkelijk. Mensen kunnen namelijk in veranderversituaties altijd geregisseerd worden, mits u de juiste professionaliteit hanteert, het juiste script heeft en de juiste spelers op het juiste moment weet in te zetten. En als u tijdens het spel van een speler en ook daarna regelmatig reflecteert, kijkt waar zinvol handelen verwordt in zinloos handelen, dan kunt u nog op tijd ingrijpen en bijsturen. Vraag u elke keer af welke wending een dergelijk type aan een stuk geeft en welke risico's het proces daarmee loopt. Op die wijze kunt u beter nagaan wie welk tegenwicht moet vormen. Reflecteren op hoe mensen, types acteren is iets wat door ons in de praktijk te weinig gebeurt. Dat kan ook alleen maar als we ons bewust zijn van verschillende types, die allemaal een verschillend gedrag vertonen. Niet ieder type is daarom geschikt voor iedere fase, akte. Zijn we ons daar niet bewust van dan gaat het al direct fout. En u weet het nog: 70% van de mislukte projecten wordt voor 80% verklaard door gedrag. Waarom doen we daar dan niets mee. Zijn we als verandermanager daar echt mee bezig. Nee toch? Zien we wanneer een type disfunctioneel of functioneel gedrag vertoont in een specifieke veranderversituatie, in een specifieke fase? En doen we er wat mee? We hebben het gedaan en het lukt. Dat lukt met het juiste script en door ze de juiste rol te geven in de juiste veranderversituatie en op het juiste moment. Zo hebben we u laten zien dat in de eerste fase, althans in de meeste veranderversituaties, we kiezen voor de **Inquisiteur** en de **Politicus**. In de tweede fase voor de **Visionair**, de **Technoloog** en de Coach. De laatstgenoemden zijn afhankelijk van met name de veranderversituatie en de verandercapaciteit van de onderneming. In de herontwerpfase wordt het de **Filosoof**, maar wel aangevuld door degenen, die de snelheid en het draagvlak moeten garanderen, te weten de **De Politicus** en de **Pragmaticus**. De **Inquisiteur** blijft natuurlijk zijn rol in deze fase ook behouden. Hij moet wel alle zeilen bijzetten om het wantrouwen weg te nemen en de motivatie weer terug te krijgen.

Tja, was het een goed toneelstuk? Was het script goed? Was het drama of blijspel? Wanneer is iets een goed toneelstuk? Als het u ontroert, als het u blij maakt of als het u een boodschap meegeeft? Moet een toneelstuk daarnaast niet goed in elkaar zitten, werken met de juiste timing, u een logisch verhaal laten zien? Allemaal waar. Als u naar u eigen bedrijf kijkt en de veranderingen die daar worden voltrokken dan ziet u waarschijnlijk uw eigen toneelstuk. U kunt dan zelf nagaan of u het een goed toneelstuk vindt en zich bewuster bent geworden van wat zich daar allemaal heeft afgespeeld. Welke rollen er werden gespeeld en wie echt uit zijn rol viel. Maar belangrijker of het toneelspel ook zinvol veranderen heeft opgeleverd. Stuur ons uw recensie toe. Wij danken u namens alle spelers voor uw aandacht en sluiten voorlopig het doek.



























HET  
THEATER  
VAN  
VERANDERING