

Pleidooi van een veranderkundige

Hoera, een rebel!

Rebellen worden steeds vaker gemarginaliseerd en niet serieus genomen, stelt veranderkundige Jos van der Horst. En dat is onverstandig. Want de kans is groot dat zij de vinger leggen op pijnlijke plekken die nog jarenlang zullen zorgen voor ernstige bijwerkingen of zelfs het mislukken van verandertrajecten.

Dit artikel gaat over kritische, rebellerende professionals in non-profitorganisaties die zich niet kunnen vinden in de door de financiers, beleidsmakers, bestuurders en managers van 'hun organisatie' geschetste nieuwe en lonkende toekomstperspectieven. Denk aan onderwijs-, gezondheidszorg-, welzijns-, ggz- of jeugdzorginstellingen.

In de loop der jaren heb ik veel professionals ontmoet die stevige kritiek hadden op de grote toekomstplannen en veranderambities van de financiers, beleidsmakers, bestuurders en managers van 'hun organisatie'. In het leeuwendeel van de gesprekken met deze rebellerende professionals, werd duidelijk dat niemand zat te wachten op hun kritische geluiden. Integendeel, vanaf het allereerste overleg over het lonkende toekomstperspectief was er in de organisatie vooral behoefte aan positief reagerende mensen die zich volop wilden inzetten.

Obstakels

Rebellen worden meestal gezien als obstakels. Zij zorgen voor ruis en gedoe en tasten de kracht van het team aan. Daarom wordt er zelden goed naar hen geluisterd. Vaak worden rebellen veroordeeld zonder gehoord te zijn en gaan organisaties zonder hen verder. Een gemiste kans, want vaak leggen rebellerende professionals met hun kritiek de vinger op pijnlijke plekken die nog jarenlang zullen zorgen voor ernstige bijwerkingen of zelfs het volledige mislukken van een verandertraject.

Dit zag ik in heel wat organisaties gebeuren. De afgelopen jaren gebeurde het steeds vaker en steeds vroeger in het veranderproces. In de eerste plaats door in het verandertraject nadrukkelijk een tijdsbestek uit te trekken voor het kanaliseren van weerstand; soms beperkt tot het laatste uur van een informatiebijeenkomst, soms tot enkele weken of maanden, met als ambitie dat alle verzet in deze periode gestaakt wordt. In de tweede plaats wordt er al samenwerkend en onderhandelend gepolderd dat het een lieve lust is. Met het compromis als de oplossing waarin iedereen zich hoort te kunnen vinden.

De tolerantie voor diegenen die de strijdbijl niet neerleggen en niets van een compromis willen weten, werd in de voorbije jaren in mijn ervaring steeds kleiner. Verzet en het tonen van boosheid worden steeds meer gezien als verwerpelijk onprofessioneel gedrag. De belangrijkste oorzaken zijn het geloof in maakbaarheid, leidende gevestigde ideeën en gevaren, die ik één voor één zal bespreken.

Geloof in maakbaarheid

In de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw werd 'veranderen' nog gezien als een erg lastige en complexe ambitie die alleen kon worden gerealiseerd met een goed overwogen aanpak. Een ambitie die ondanks alle voorbereidingen regelmatig om bijstelling vroeg door onvoorziene gebeurtenissen en onverwachte gevolgen van al gezette stappen. Er werden talloze redenen gezien waarom veranderingen niet of maar moeizaam tot bloei konden komen.

Zet daar vandaag de vele optimistische boeken maar eens tegenover van verandergoeroes die ons beloven dat wij – als we dat écht willen – wel degelijk kunnen veranderen. Zolang als wij maar de door hen geadviseerde stappen zetten. En zo horen en lezen we dat Winnie de Poeh precies weet wat goed management vraagt, dat de Chinezen al voor onze jaartelling begrepen wat een goede strategie is, en dat er zelfs pinguïns zijn die initiatief nemen en hun toekomst opnieuw uitvinden.

Vaak doen bestuurders en managers hier nog een schepje boven op met trendy kretologie zoals dat verandering altijd positief is, dat alleen al anders denken over de toekomst voldoende is om deze te realiseren, of dat willen hetzelfde is als kunnen. Kortom, alleen een echte kneus kan en wil niet doen wat nodig is om te veranderen.

Dat veranderen niet zo simpel is, blijkt onder meer uit de grote hoeveelheid boeken en trainingen die jaar in jaar uit worden aangeboden en gretig afgenomen. En uit de vele professionals die een mooie boterham verdienen door organisaties met raad en daad bij te staan. Maar laten we eerlijk zijn: veel veranderambities komen niet tot (volledige) bloei. Niet dat er geen stappen worden gezet, maar als het veranderproces al tot voltooiing komt, dan lang niet altijd snel, lang niet altijd zoals vooraf bedacht en lang niet altijd blijvend. Vaker

wel dan niet gaan ambities ten onder aan de waan van de dag, meningsverschillen en conflicten, of doelgroepen die tegen alle verwachtingen in geen trek hebben in de hen voorgespiegelde verbeteringen. Meestal is er sprake van een weerbarstige praktijk die niet of maar heel moeizaam in beweging te brengen is. Verandering vraagt altijd om serieuze inspanningen, brengt vallen en opstaan met zich mee, heeft momenten van ontkenning en acceptatie, kent vreugdevolle en tragische dagen, gaat vergezeld van grote twijfel en zeker weten.

Gevleugelde ideeën

Veel veranderprojecten zijn geïnspireerd door een of enkele leidende gedachten die wat al te vanzelfsprekend op tafel worden gelegd. Schijnbare vanzelfsprekendheden zoals: 'door de invoering van concurrentie gaan prijzen omlaag', 'ondernemerschap maakt doelmatiger', 'als burgers de ruimte krijgen, neemt de eigen kracht het over', 'als het burgers mogelijk wordt gemaakt, dan stappen deze over naar de goedkopere aanbieders', of 'natuurlijk kan en wil het team zelfsturend verder'.

In veel verandertrajecten waarmee ik te maken had, geloofden telkens weer enkelen onwankelbaar in de algemene geldigheid van een of ander uitgangspunt. Vaak werd daarbij gekeken naar andere organisaties die als goede voorbeelden werden geroemd, of naar het bedrijfsleven. Ook werd regelmatig goed geluisterd naar goeroes die pleitbezorger waren van precies dat ene uitgangspunt. Het gaat er me hier niet om of het – onder specifieke voorwaarden – al dan niet mogelijk zou kunnen zijn dat dit soort ideeën bewaarheid worden. Waar het me wel om gaat is dat het 'ware geloof' vaak was gebaseerd op misverstanden, een gebrekkige kennis van zaken en vage, onuitgewerkte terminologie.

Natuurlijk vertrekken veranderingen niet vanuit volledig uitgewerkte blauwdrukken die 'alles' van meet af aan duidelijk maken. Dat is onmogelijk. Tenminste, zodra onze ambities verder gaan dan het aanschaffen van nieuw kantoormeubilair, of de uitbreiding van de fietsenstalling. Alle verandering gaat vergezeld van onbeantwoorde vragen en verrassingen. Het gaat er om dat we al werkend leren wat de goede stappen zijn en hoe deze op de goede manier te zetten. Het geloof in gevleugelde, al te vanzelfsprekende ideeën staat hiervan in de weg.

Gevaren

In alle veranderingsdrift is het dan maar te hopen dat managers en bestuurders weten wat ze doen en hoe ze de organisatie in de juiste richting kunnen krijgen. En dat ze een goed oog hebben voor de condities die gerealiseerd moeten worden. En dat het 'waarom', 'wat' en 'hoe' van het toekomstperspectief en de condities waaronder dit waargemaakt moet worden, zijn uitgewerkt (liefst in goed overleg met de uitvoerders) door beleidsmakers, bestuurders, managers, bewindspersonen, ambtenaren of andere voortrekkers waarvoor hetzelfde geldt. Maar dat is zeker niet altijd het geval. Er kan behoorlijk wat in de weg zitten van alle goede bedoelingen (zie kadertekst 'Acht gevaren'). Natuurlijk hebben de betrokken bestuurders, managers, financiers en beleidsmakers het beste voor ogen en werken zij hard om te doen wat nodig is voor de organisatie, doelgroep en maatschappelijke functie. Maar de weg naar succesvolle verandering kent veel gevaren, die hen kunnen afhouden van 'het doen van de goede dingen op de goede manier'.

Samen erover praten

Alle onzekerheid, misverstanden, mispercepties, onderschattingen, vaagheid, tekortschietende kennis en ervaring, witte vlekken in veranderplannen of gevaren zijn zeker geen verrassing en ze zijn ook niet per se erg. Tenminste, wanneer we tegen elkaar kunnen en willen zeggen dat ze er zijn, er open met elkaar over praten en samen willen leren. En dat is precies wat in veel organisaties niet gebeurt.

Hoe minder ruimte er is voor open en kritische gesprekken over het veranderproces, hoe groter de kans dat het ingezette veranderproces fout loopt. Met als belangrijkste oorzaak de blindheid die het gevolg is van het te grote geloof in maakbaarheid, de gevleugelde ideeën en alle gevaren. Dit maakt dat rebellerende professionals het met hun kritiek bij het rechte end kunnen hebben en hun feedback van grote waarde is. De paradox van de rebel is deze: hoe minder een organisatie gericht is op samen leren, hoe harder zijn feedback nodig is, hoe minder behoefte hieraan is.

Financiers, beleidsmakers, bestuurders en managers doen er goed aan 'hun rebellen' niet te zien als medewerkers met een weerstand tegen verandering, onzekerheid mijdend en veiligheid zoekend of als medewerkers die 'het' eenvoudigweg niet begrijpen. Verstandige voortrekkers van veranderingen koesteren en omarmen hun rebellen.

Kadertekst 1:

Acht gevaren

Er zijn acht redenen waarom de regisseurs van verandering niet per se 'de goede dingen op de goede manier' kunnen of willen doen:

1. Veel veranderingen gaan vergezeld van de ambitie om te bezuinigen. Het veranderproces krijgt zo een financiële dwangbuis opgelegd die de bewegingsvrijheid fors beperkt.
2. Iedereen heeft te maken met 'krachten' waarop niet of nauwelijks invloed kan worden uitgeoefend: mensen, cultuur, structuren, geldstromen of wet- en regelgeving.
3. Vaak worstelen de voortrekkers van verandering met tal van 'wat-en-hoe'-vragen waarop zij nog geen antwoord hebben. Ondertussen gaan ze wel alvast van start.
4. Veranderingen vragen veel tijd. Veel deadlines worden niet bepaald op basis van de uitdagingen die een verandering met zich meebrengt. Vaker spelen andere overwegingen, zoals het idee dat een snelle voltooiing goed is voor een carrière.
5. Opdrachten zoals 'meer doen met minder' of 'maatwerk leveren' (terwijl er juist meer vastgelegde procedures worden geïntroduceerd) zijn voorbeelden van 'dubbele binding': er zijn dan twee tegenstrijdige opdrachten die onmogelijk tegelijkertijd kunnen worden uitgevoerd. Vaak valt de onverenigbaarheid niet op omdat er een vooronderstelling in de weg staat, zoals dat organisaties altijd doelmatiger kunnen werken.
6. Veranderingen worden nog te vaak benaderd alsof het relatief eenvoudige, goed voorspelbare en beheersbare processen zijn. Stapsgewijs te plannen en uit te voeren. Afwijkingen van het plan zijn uit den boze.
7. Voortrekkers van verandering nemen onverantwoorde risico's. De voortrekkers worden hier niet op afgerekend. Er is volop ruimte om mislukking te wijten aan externe factoren, zoals politieke onwil of partners die roet in het eten gooien.
8. Heel wat belangen van diegenen die aan het roer staan, komen niet op tafel. Denk aan het voorkomen van maatschappelijke onrust, carrièreperspectieven of een goed imago willen vasthouden. Deze belangen hebben echter grote invloed.

Kadertekst 2:

Vijf tips voor rebellen

1. Verhelder voor jezelf om welke redenen jij ooit koos voor jouw prachtige professie en wat jij nodig hebt om 'de goede dingen op de goede manier' te kunnen doen. Gebruik dit als richtsnoer bij al jouw keuzes. Zo voorkom je dat je jezelf uit het oog verliest.
2. Formuleer jouw BAZO, jouw Beste Alternatief Zonder Overeenstemming: wat is het minste dat je voor jezelf wilt behouden wanneer jullie er niet samen uitkomen?
3. Niemand kan het alleen! Vind maatjes en bundel de krachten.
4. Zoek naar mogelijkheden om jouw motieven en behoeften en die van de voorstanders van verandering te verbinden in één visie of voorstel. Het komt vaker voor dat gemeenschappelijke motieven en behoeften over het hoofd worden gezien.
5. Zijn er geen mogelijkheden tot verbinding? Kies een vecht- of vertrekstrategie op basis van jouw richtsnoer. Is de situatie al hoog opgelopen? Laat dan je emoties jouw keuze niet bepalen.

Dit artikel verscheen eerder in 2018 in het juninummer van Sozio, vakblad voor sociale professionals en het sociale domein.