

Organisatieverandering: de veelkleurige boodschap

ir. G.Q.J.P. (Goof) van Amelsvoort

ga@2engage.nu

www.2engage.nu

Het sociale veld

Eén van de spannendste vraagstukken waar een manager zich mee bezig kan houden is het stimuleren van ontwikkeling en verbeteringen in zijn organisatie. Vaak blijft dat echter beperkt tot het bedenken van een nieuwe structuur, nieuwe informatiesystemen, het invoeren van resultaatsturing en integraal management. Bij veel van deze veranderingen en ontwikkelingen treedt later ontevredenheid op. Er wordt enthousiast en vol energie aan de invoering begonnen, maar na enige tijd stagneert de boel en raakt men teleurgesteld.

Het stagneren van de invoering van veranderingen is meestal te wijten aan wrijving en onbegrip tussen de verschillende afdelingen en managementniveaus in de organisatie. Er ontstaat kortsluiting met de persoonlijke waarden van mensen. Daarom is het verstandig om naast de inhoud van veranderingen ook de sociale structuur van een organisatie te begrijpen en er rekening mee te houden. Het sociale veld is dikwijls doorslaggevend voor het laten slagen van organisatieveranderingen.

Dit artikel zoomt in op veranderprocessen in organisaties en geeft ideeën en tips om deze processen soepel(er) te laten verlopen.

Waarden en organisatieveranderingen

Veranderingen en ontwikkelingen in organisaties creëren een bepaalde mate van onzekerheid. De waardenoriëntaties en wereldbeelden van medewerkers bepalen in grote mate hoe zij op veranderingen reageren. In onderstaande figuur zijn de drives (of waardenoriëntaties) op een rijtje gezet. Van boven naar beneden gezien is er sprake van een toenemende mate van weerstand tegen veranderingen.



Figuur 1. Een overzicht van de drives, gesorteerd op reactie op veranderingen.

De paarse waardenoriëntatie wordt gedreven door het zoeken van geborgenheid en veiligheid. Dat conflicteert dus met de consequenties van veranderingen, die, zoals gezegd, per definitie onzekerheid met zich mee brengen. Blauw wil orde, terwijl iedereen weet dat ordelijke veranderprogramma's in organisaties zeldzaam zijn. Daardoor zullen deze twee waardenoriëntaties zich graag aan veranderingen onttrekken. Immers, als er processen gaande zijn in organisaties die tegen (onbewuste) waarden van medewerkers ingaan, dan zullen zij vroeg of laat dwars gaan liggen.

Ontstaan van weerstand


Er zijn vier aspecten te onderscheiden die van cruciaal belang zijn bij het ontstaan van weerstand tegen veranderingen. Het is slim hiermee rekening te houden in een veranderboodschap.

1. Het eerste element in een veranderboodschap is de beantwoording van de vraag wat er niet goed is aan de huidige situatie. Deze vraag is cruciaal voor de minder complexe drives (zie figuur 1). Deze drives hechten aan de status quo en hebben graag dat de

organisatie hetzelfde blijft. Dat geeft immers veiligheid, geborgenheid positie en orde. Het is duidelijk wie bij de familie hoort en wie bedreigend is. Deze waarden zijn voor respectievelijk de oriëntaties paars, blauw en rood van groot belang.

2. Een tweede aspect betreft de vraag hoe de organisatie er in de toekomst uit zal komen te zien. Vooral de drives die op de toekomst gericht zijn, turkoois, geel en groen, hebben een perspectief nodig om in beweging te komen.
3. Vervolgens moet ook de hoe-vraag beantwoord worden. De “wij”-drijfveren (met name groen) willen graag weten of er aan de mens gedacht is. Blauw ziet graag een structuur en een stappenplan, zodat er orde is te midden van alle chaos.
4. De vierde vraag die om beantwoording vraagt betreft wat er voor iedereen persoonlijk in het vat zit. Oranje komt niet in beweging indien dit niet duidelijk is.

Als het beantwoorden van deze vragen achterwege blijft, dan wel onvoldoende is of niet aansluit bij de wereldbeelden van de medewerkers zijn negatieve reacties te verwachten. In onderstaand schema zien de reacties er als volgt uit.



Overzicht drives

9

	Komt in beweging door..	Gaat dwarsliggen door...
Paars	veiligheid, geborgenheid, eer	breken met tradities, ontkennen van verleden
Rood	macht en respect	gebrek aan kracht, nalaten om op strepen te blijven staan
Blauw	orde, loyaliteit en waardering	twijfel aan loyaliteit en inzet van leiding en collega's, niet nagekomen afspraken
Oranje	winnen, persoonlijk voordeel	verliezen, te weinig doelgerichte plannen
Groen	harmonie, gelijkwaardigheid, inspraak en waardering van de medewerkers	arrogantie, negeren van medewerkers
Geel	een goed idee of concept, gevoel dat er over nagedacht is	domme, inconsistente of niet doordachte plannen
Turkoois	Zingeving, echt belangrijke zaken	eigen belang, focus op korte termijn

2engage.nu

Weerstand en waarden

De communicatie rondom veranderingen zou erop gericht moeten zijn om de angsten en twijfels die mensen hebben over de aangekondigde ontwikkelingen te begrijpen en te ontzenuwen. Door deze communicatie wordt het invoeringsplan overigens alleen maar sterker. Weerstand tegen verandering dient opgevat te worden als het verdedigen van bepaalde waarden. Paars, bijvoorbeeld, gaat dwars liggen als het verleden wordt ontkend. Dit kan belemmerend zijn, maar kan ook voorkomen dat een bedrijf nieuwe producten in de markt zet die niet passen bij het bedrijf en vervolgens floppen.

Om de reacties van de diverse waardenoriëntaties (beter) te begrijpen zoomen we dieper in op de drives.

1. **De paarse drijfveer vindt verandering bedreigend.** Organisaties zijn ondoorgrondelijk en onbegrijpelijk. Ook geldt voor paars dat hoe groter de organisatie is, hoe onberekenbaarder deze wordt ervaren. Paars werkt graag in een veilige werkomgeving, die geborgenheid biedt. Zijn tijdsbeleving is dat het heden een voortzetting is van het verleden. Dit is voor strategische denkers vaak een onbegrijpelijk gegeven. Strategie is namelijk vooruitdenken, terwijl paars het liefst via de 'achteruitkijkspiegel' stuurt. Een grote omslag in de manier van werken in de organisatie zal niet goed vallen. Eer en zingeving van het werk en mensen met wie men werkt zijn hoge waarden, die niet aangetast mogen worden. Deze zaken uit het verleden, de onderlinge verbondenheid tussen mensen en de hechte band tussen mens en organisatie moeten benadrukt worden. Wraak en sabotage zijn in extreme gevallen de laatste redmiddelen om eer te blijven voelen. Sterker nog: het woord sabotage is zo uitgevonden. In de negentiende eeuw werden in een Franse fabriek veranderingen doorgevoerd en de lopende banden moesten steeds harder lopen. Er restte de werknemers als protestmiddel niets anders dan hun klomp (*sabot*) in de machines te stoppen, zodat ze vastliepen!
2. **Rood is erg waakzaam, met name op signalen die in het nadeel kunnen werken.** Hij is erg gebrand om respect te krijgen voor zijn bijdragen in het verleden. Dit kan doorschieten in een overdreven gevoeligheid voor macht en machtsstrijd. Rood is altijd klaar om zichzelf te verdedigen en voor het beschermen van zijn mensen wanneer zij worden

‘aangevallen’. Opmerkingen over het functioneren van rood of zijn afdeling zijn complimenten of aanvallen. Meer smaken heeft rood niet. Rood verwacht kracht van de leiding. Er mag niet getwijfeld worden aan de ingeslagen weg.

3. **Blauw vindt zichzelf trouw aan de organisatie en de regels.** Zonder loyaliteit en regels kan er niet gewerkt worden. Het schenden van loyaliteit is haast een doodzonde voor deze drijfveer. Zo ontstaat er chaos en onzekerheid en in chaos kan niet gewerkt worden. Deze onzekerheid mijddende houding is erg gemakkelijk in organisaties en staat aan de wieg van nauwkeurige en zorgvuldig werken. In veranderprocessen zijn deze waarden vaak een blok aan het been. Verandermanagers doen er goed aan de oude situatie niet als dom af te schilderen, want zo trappen ze blauw op hun ziel. Ze hebben het verleden ook niet bedacht, maar zijn wel trouw geweest. Waardering daarvoor is op zijn plaats. Als de veranderingen blauw tegen zich krijgen slinken de kansen op succes in snel tempo. Blauw heeft een natuurlijke neiging om te stabiliseren.
4. **Oranje is steeds op zoek naar nieuwe kansen en veranderingen die winst op kunnen leveren.** In situaties die potentieel bedreigend kunnen zijn, zullen persoonlijke doelstellingen bij oranje belangrijker zijn dan organisatiedoelstellingen. Oranje wil altijd weten wat het oplevert. Omdat oranje een schematisch denkpatroon heeft, waarbij doelen en middelen aan elkaar gekoppeld worden, komt er beweging als de bedoeling van een verandering helder uiteengezet wordt.
5. **Groen maakt zich vooral druk over de zorg voor een gemoedelijke sfeer en een fatsoenlijke omgang met de medewerkers.** Deze drive is vaak overgevoelig voor communicatie en coördinatiegebreken bij de in- en uitvoering van veranderprocessen. Motivatiepogingen als ‘nummer één willen worden’ of ‘de beste willen zijn’ worden door groen als kinderachtig ervaren.
6. **Geel houdt van veranderingen.** Het concept en de theorie achter de verandering worden kritisch bekeken. Deze moeten consistent zijn met de uitvoering en de te bereiken resultaten. Verder wordt geel gedreven door het uitzoeken of de verandering meer vrijheid oplevert.
7. **Turkoois vindt veranderingen eigenlijk normaal en natuurlijk.** Ze moeten voor deze drive wel worden gezien vanuit een groot perspectief en een brede samenhang.

Nu we weten hoe de verschillende drives organisatieverandering benaderen, kunnen we een structuur voor een veranderboodschap vaststellen, om te voorkomen dat medewerkers vreemd raken van de veranderingen en misschien zelfs de organisatie. Voor een directie of managementteam kan het onderstaande een checklist zijn om te toetsen of alle groepen medewerkers (oftewel alle drijfveren) worden aangesproken.

Ingrediënten van de veranderboodschap

De ingrediënten van een veranderboodschap zijn:

1. Een adequate analyse van de situatie die vanuit een breed perspectief wordt gegeven (turkoois);
2. de analyse moet consistent zijn (geel) en vooral aansluiten bij de geschiedenis van de organisatie (paars);
3. laat leiderschap en kracht zien (rood) door de te bereiken resultaten (oranje) op een open manier (groen) weloverwogen en nauwkeurig (blauw) te brengen;
4. toon standvastigheid in de koers (oranje) en geef ruimte voor nadere invulling (groen);
5. toon trots op de organisatie en laat merken dat het een eer is te leiden (paars en blauw);
6. geef te nemen stappen aan en benoem mijlpalen (blauw);
7. geef respect (rood) en waardering (blauw en paars) aan de medewerkers die ervoor gezorgd hebben dat de organisatie staat waar hij nu staat;
8. toon betrokkenheid bij de mensen en heb begrip voor de onzekerheid die ontstaat (groen) en benadruk de onderlinge binding (paars); en
9. spreek in 'wij'-termen.

Deze lijst is uiteraard geen garantie dat veranderprocessen ineens soepel gaan verlopen. Wel wordt verklaard waar deze processen vastlopen. De checklist werkt vooral als hij wordt gebruikt om dieper na te denken over veranderprocessen en om zich beter te kunnen verdiepen in de positie van anderen. Als trukendoos is hij echter niet geschikt.