

## De kern van verandering

**Echte verandering begint klein en verloopt stap voor stap. Een waarheid die wordt overstemd door de complexiteit van hedendaagse organisaties en het tempo waarin we leven en werken. Erik van de Loo, hoogleraar leiderschap en gedrag, gaf ons in dit college een belangrijke sleutel tot verandering: het *hidden competing commitment*, het verborgen belang dat we diep van binnen liever dienen dan de doelen die we onszelf stellen. Ware verandering begint in de kern en kan een mens niet van buiten worden opgelegd.**

Van de Loo confronteerde ons met een schrikbarend feit: wereldwijd mislukt tachtig procent van de veranderprocessen in organisaties. Tachtig procent!! Hoe reageren de meeste managers daarop die in hun organisatie veranderingen moeten doorvoeren? Ze halen diep adem, stropen de mouwen op, spijkeren hun kennis en vaardigheden nog eens bij, sleutelen aan de competenties van hun medewerkers en brengen de boodschap zo positief mogelijk. Veranderen is willen en als je de koers helder uitstippelt en stevig neerzet, dan lukt het. Toch?

Kijk nog eens goed naar die tachtig procent mislukte veranderingen. Zouden we ons dan niet net als Harvard-professor Robert Kegan achter de oren krabben en ons afvragen: wat is er ECHT aan de hand? WAAROM willen mensen niet veranderen? Pak het lijstje persoonlijke commitments van de oefening er nog maar eens bij: we willen de opgeschreven wensen en doelen dolgraag bereiken en toch krijgen we het niet voor elkaar. Sterker nog, vaak vertonen we al (tientallen) jarenlang ondermijnend gedrag. Dus u hoeft alleen maar naar uw eigen leven te kijken om te weten dat veranderen niet zo simpel is als het lijkt. En precies dát besef helpt u om teams zo ongeschonden mogelijk door verandertrajecten te loodsen.

### De overgangsfase

Veranderen vraagt om inzet op het rationele niveau, het emotionele niveau en het gedragsniveau. Overtuigen op de eerste twee niveaus is al een hele klus, maar dan bent u er nog lang niet. Een verandering is pas echt een verandering als de medewerkers het bijbehorende gedrag vertonen. Van de Loo wees ons daarom op het essentiële verschil tussen *change* en *transition*, verandering en overgang. Aan de buitenkant kun je van alles veranderen: je introduceert vernieuwde kernwaarden, processen en kaders via flitsende bijeenkomsten en allerlei communicatiemiddelen. Maar dat is slechts het tonen van structuur en technische maatregelen. De eigenlijke, adaptieve verandering gebeurt aan de binnenkant, want gedragsverandering begint in de kern van mensen.

Het is die psychologische overgangsfase waar we zelden tijd voor nemen. Of waar zelfs amper aandacht voor is. Managers benadrukken de plussen van een veranderingstraject en willen aan de slag. Maar ze vergeten de minnen. Terwijl we heel goed weten dat alles in het leven voors en tegens kent. Neem medewerkers daarom serieus en onderken ook die minder fraaie kanten van verandering. Sluit aan bij wat zij voelen en denken. Want u vraagt ze nogal wat. Opeens moet iemand 'anders gaan lopen' (zie de foto van het jongetje achter de wandelende heren) en dat roept weerstand en onzekerheid op: hoezo anders lopen, zo heb ik het geleerd! Wil ik wel anders lopen? Kan ik überhaupt anders lopen? Past het wel bij me? En wat gebeurt er als ik val? Krijg ik genoeg tijd om te oefenen? Allemaal aandachtspunten bij transitie management.

## **Emotionele intelligentie**

Sterk transitie management is volgens Erik van de Loo een voorwaarde voor succesvolle verandertrajecten. Beginnen met het nieuwe lukt pas als je het oude hebt losgelaten. En loslaten is moeilijk als je nog niet precies weet wat er voor in de plaats komt. Die neutrale zone – waar bedrijven zich collectief in bevinden zodra er een verandertraject in gang wordt gezet – vraagt om leiders die stevig in hun schoenen staan, maar die vooral empatisch en emotioneel intelligent zijn. Want de resultaten van veranderingen worden voor zeventig procent (!) bepaald door de stijl en het gedrag van de leidinggevende en voor dertig procent door sfeer en onderlinge relaties. Wederom cijfers die er niet om liegen.

Hebt u het vermogen zich te verplaatsen in uw medewerkers? Zelfs als het team of individuele medewerkers zich negatief uitlaten over ontwikkelingen of uw prestaties als leidinggevende? Kunt de zaak vanuit verschillende percepties bekijken en uw eigen gevoel hierover parkeren? Echt contact maken met medewerkers is cruciaal tijdens de overgangsfase. Elk individu bevindt zich op een eigen spoor en de kunst is daar op af te stemmen. Maak het proces en de beleving daarvan begreepbaar en geef ruimte om het oude los te laten. Besef ook dat beschermingstrategieën van vroeger obstakels zijn bij verandering: het *hidden competing commitment*. Met associaties kunt u die verborgen belangen naar boven halen, bij u zelf en bij uw medewerkers. U zult versteld staan hoe bepalend de kinderen die we ooit waren nog zijn in onze huidige rollen.

## **Deskundigheid en moed**

Laat u bij deze taak inspireren door charismatische leiders. Hun geheim is dat ze ons direct in contact stellen met hun kern, die maximaal authentiek is. Veel vaardigheden zijn te leren, maar uw eigen rugzak is net zo bepalend: wie bent u, wat laat u zien? En wat leerde u bij uw allereerste organisatie: het gezin? Die vorming bepaalt in belangrijke mate uw kern en uw succes als leidinggevende. Contact maken met uzelf en met anderen is daarom cruciaal in veranderprocessen. Een hele kunst, want intussen gaat het werk gewoon door. Het vraagt deskundigheid én moed om als leider in een zone van 'productieve ontregeling' te stappen en daar het evenwicht te bewaren. Teveel aandacht voor de psychologische kant van verandering ontregelt het werk, maar bij te weinig openheid draait alles door zonder dat er wezenlijk iets verandert...

Dus transitie management lijkt de enige weg naar adaptieve verandering. En dan vooral op teamniveau, waar u de scepter zwaait en waar engagement nog haalbaar is. De mens leeft van oudsher in overzichtelijke groepen, maar in de laatste decennia is de schaalgrootte van bedrijven enorm toegenomen. In onze maatschappij is het technisch gezien heel snel mogelijk om de omvang fors te vermenigvuldigen, maar adaptief kunnen we het niet meer bijbenen. Van de Loo noemt veertig tot vijftig medewerkers een gulden snede. Bij groepen boven de honderd mensen raken we het overzicht volledig kwijt en vallen we terug op eigen taken, eigen team en eigen baas. Dáár moet het gebeuren, ook bij veranderingstrajecten.

Velen van u kwamen naar dit college met de vraag hoe ze in verandertrajecten het gedrag van hun medewerkers kunnen sturen. De oplossing blijkt dichterbij dan u wellicht dacht: vooral uw eigen gedrag en communicatiestijl zijn leidend! Haal diep adem, begin klein en doe het stap voor stap...