

Veranderen met anderen

Door: Drs Jan Lelie CPF – mind@work

Op welke wijze kunnen we het beste veranderingen tot stand brengen? Met die vraag houd ik u bezig in mijn boek "**Faciliteren als Tweede Beroep – Omgaan met Verandering**". Het volgt uit meer dan 20 jaar ervaring in het begeleiden van veranderprocessen. Deel 1 vertelt hoe we de gegeven situatie op verschillende manieren kunnen opvatten, de Kaart van Werkelijkheidsopvattingen. Deel 2 beschrijft ons omgaan met veranderen; in deel 3 staan aanwijzingen hoe veranderen te begeleiden. Samen met Ceciel Fruijtier schreven we deze tekst en deze tekst van het boek.

1. De werkelijkheid opvatten

Alles gaat vanzelf, maar niet alles gaat vanzelf goed.

Zoals u weet is er geen techniek, methode of wijze die altijd het gewenste succes heeft. Er bestaat wel één

proces dat altijd werkt: de natuurlijke wijze van veranderen. De natuurlijke wijze van veranderen stroomt als een vertakkende rivier. We noemen het evolueren: patronen van gewoontes waarbij mutaties, selecties en retenties – de nieuwe gewoontes – elkaar opvolgen in min of meer stabiele systemen. Met af en toe een onverwachte crisis – overstroming - om het bed op te schudden.

Wie de wereld willen grijpen om te veranderen, ik heb gezien dat ze daarin niet slagen.

Daodejing XXIX (vertaling B. Kriek)

Niemand, en zeker de Nederlander niet, kan of wil wachten totdat deze natuurlijke wijze van veranderen het gewenste resultaat brengt. We kunnen ook niet verwachten dat ons gewenst resultaat spontaan langskomt. Vandaar dat mensen actief ingrijpen. Mensen zijn intentionele wezens; Nederlanders bouwen dammen, graven sloten, werpen dijken op. We vormen een intentie - noem het een visie, doel of gewenst resultaat - en gaan aan de slag. We zijn praktische wezens. En omdat we niet alles alleen kunnen, werken we daarbij samen.

Welke aanpak past in een gegeven situatie het beste?

Daarover zijn in de loop der jaren heel veel verschillende theorieën ontwikkeld. Het veld van

Change Management staat niet stil. Will McWhinney,

aan wie ik het boek heb opgedragen, heeft al in de jaren zeventig en tachtig onderzoek gedaan naar methoden en technieken voor wat we tegenwoordig "*sustainable change*" noemen. Hij is daarbij te raden gegaan bij filosofen, psychologen, sociologen, theologen. Hij heeft op de werkvloer gestaan met arbeiders, onder vuur gelegen met soldaten, onderzoek laten doen door studenten, gesproken met schrijvers en kunstenaars, overlegd met raden van bestuur. Daarnaast heeft hij tal van oude bronnen geraadpleegd: hij bestudeerde de Veda's, de Griekse tragedies en de cultuur van de inheemse bevolking van Amerika. Uiteindelijk kwam hij tot de conclusie dat alle veranderingen te herleiden zijn tot overgangen tussen werkelijkheidsopvattingen. Hij beschreef vier manieren om de werkelijkheid op te vatten, vier aannames over de realiteit die mensen gebruiken en die alle vier in de praktijk wel eens waar zijn.

In theorie is er geen verschil tussen theorie en praktijk; in de praktijk wel.

A. Einstein.

Welke aanpak vindt u in een gegeven situatie het beste passen? Dat hangt af van uw eigen werkelijkheidsopvattingen. Benadert u de wereld als een leerproces, dan vindt u de leercyclus van Kolb. Denkt u in theorieën, dan kunt u het 7-S model toepassen. Houdt u van psychologie, dan past bij u de MBTI. Meent u dat alles te maken heeft met het brein? Dan gebruikt u Nedd Herrmann of een variant. Werkt u graag in een team, dan past u waarschijnlijk de teamrollen van Belbin toe. Creatievelingen zetten de denkhoeden van De Bono op. En zo kan ik doorgaan.

Will McWhinney heeft (her)ontdekt dat het landschap van veranderingen te lezen is met een kaart met vier werkelijkheidsopvattingen. Wat voor veel mensen lastig te begrijpen is, is dat we zelf ook altijd op die kaart staan. We kijken, zien, denken en voelen altijd vanuit één of meerdere opvattingen, voorkeursopvattingen, brillen. We hebben allemaal een eigen manier van werken. Dat noemen we, weer vanuit een opvatting gesproken, ons karakter, onze competenties, onze sterke kant, wat ons kenmerkt of bepaalt. *Uw werkelijkheid* komt niet overeen met 'de echte werkelijkheid'. Uw manier van ervaren bepaalt hoe u werkt, wat voor u werkt. We hebben geen toegang tot elkaars werkelijkheden. Die kunnen we niet kennen. Maar er blijkt wel een gemeenschappelijk, noem het stereotypische of archetypische, bron te bestaan.

De Kaart van Werkelijkheidsopvattingen

De vier werkelijkheidsopvattingen maakt Will McWhinney tot een kaart. De indeling, kleuren zijn mijn aanpassing. Onze dochter, Titia, creëerde de vormen. Wanneer het u niet bevalt: u mag ze naar uw voorkeur veranderen; het zal de essenties niet aantasten. In navolging van Will McWhinney gebruik ik de volgende namen voor de vier gebieden, de Werkelijkheidsopvattingen, van deze kaart: Zintuiglijk, Unitair, Mythisch en Sociaal. De indeling komt overeen met de indeling in linker- en rechterhersenhelft en voor- en onderkant van het brein.



Linksonder staat het **rode kwadrant** in de vorm van een kubus, de **Zintuiglijke** Werkelijkheidsopvatting. In deze opvatting bestaat de werkelijkheid uit tastbare, concrete zaken, uit materie. Omgaan met veranderingen geschiedt conservatief, economisch en effectief. Tijd duurt. Tekens staan voor wat ze zijn. De kleur rood komt van de brandweer, postbodes, arbeid en het rode stoplicht.

Linksboven is het **blauwe kwadrant**, de **Unitaire** Werkelijkheidsopvatting, als een eenheidsvierkant. In deze opvatting is de werkelijkheid één geordend gestructureerd geheel van principes en regels. Er is één waarheid, één weg, één beste manier van doen. Tijd ordent. Omgaan met verandering is in eerste instantie een (her)interpretatie van regels. Tekens verwijzen naar één betekenis. De kleur blauw verwijst naar politie, banken, de belastingdienst en het blauwe zwaailicht.

Rechtsboven vormt zich het **gele kwadrant**, de **Mythische** Werkelijkheidsopvatting, die zich ontvouwt als een lotusblad. Hier komen de ideeën, dromen en beelden vandaan. In deze opvatting maken we deel uit van verhalen, betekenissen, intuïties. Tijd biedt toekomst. Omgaan met veranderen is een creatief proces, de wil doorlopend nieuwe betekenissen te scheppen. Tekens hebben symbolische betekenissen. De kleur geel komt van het licht, het lampje dat bij je opgaat bij een idee, het gele stoplicht dat waarschuwt als er iets nieuws komt.

Rechtsonder bevindt zich het afgeronde, **groene kwadrant**, de **Sociale** Werkelijkheidsopvatting. Hier bestaat de wereld uit onderlinge relaties, betrokkenheid, gevoelens en emoties. Omgaan met veranderen houdt in: met elkaar omgaan en omgaan met anderen. Tijd was vroeger beter. Tekens dienen om elkaar te herkennen. De kleur groen verwijst naar natuur, betrokkenheid, GreenPeace, religies, veilig doorrijden bij een groen stoplicht.

In deze tabel staan aan aantal aspecten, in het boek bespreek ik er meer:

Aspect	Zintuiglijk	Unitair	Mythisch	Sociaal
kleur	rood	blauw	geel	groen
vorm	blok	vierkant	lotusbloem	rond
bron	natuur, actie	<i>logos</i> , woord, de waarheid	het zelf, de schepper	relaties met de anderen
wat het is (<i>onta</i>)	objecten, dingen	principes, wetten	ideeën, symbolen	gevoelens, wederzijdse uitdrukkingen
oorzaak	continuïteit (" <i>cause</i> ")	formeel (" <i>because</i> ")	wil, intentie (" <i>cause I...</i> ")	bedoeling (" <i>our cause</i> ")
relaties	oorzaak – gevolg	hiërarchie	verhalen	verbindingen
realiteitstest	waarheid is bewijsbaar, feitelijk	waarheid volgt uit consistente regels	geen, alles is waar of ver-dichting	waarheid is elkaar waarde-ren

2. Het wat en hoe van veranderen

Zes Wijzen van Veranderen

De wereld beschouwen vanuit vier invalshoeken, is niet nieuw. Oude culturen hebben het over vier windrichtingen, vier elementen, vier humeuren. Will McWhinney zag in dat veranderen ook bestaat uit een overgaan van een van de vier werkelijkheidsopvattingen naar een andere. Binnen één opvatting is wel beweging, maar geen verandering. Pas wanneer u uw grenzen verkennt, kunt u iets veranderen.

Vier werkelijkheidsopvattingen maken zes mogelijke combinaties van twee. Zie bijgaande Kaart van Werkelijkheidsopvattingen: tussen de vier vlakken liggen vier grenzen; daarbij kunt u diagonaal door het midden gaan om van één opvatting in een andere te komen. Dat resulteert in de zes Wijzen van Veranderen. Op de omslag van het boek heeft Joyce Weber deze wijzen verbeeld.



Bewegen tussen Zintuiglijke (concrete dingen) en Unitaire Werkelijkheidsopvattingen (regels en structuren), noemen we de Analytische Wijze of ook wel de rationele wijze. Bewegen tussen Sociale (groepsgevoel) en Mythische (ideeën) opvattingen noemen we de Emergente of oproepende wijze. Dit heet ook wel de irrationele wijze, enzovoorts.. Zo beschreef McWhinney de zes Wijzen van Veranderen: Analytisch, Assertief, Beïnvloedend, Evaluatief (of Participatief), Inventief en Emergent.

Twaalf Methoden van Veranderen

Iedere wijze van veranderen kent twee richtingen. U kunt bijvoorbeeld vanuit concrete waarnemingen verklaringen zoeken in regels en wetten. Zo *ontwerpen* we modellen. U beweegt zich dan op de kaart van "rood" naar "blauw". Vanuit regels en structuren kunt u gaan zoeken naar feiten. Dat doet u door te *testen*. U beweegt dan van "blauw" naar "rood". Zo'n richting noemen we een methode; de methoden ontwerpen en testen, maken samen de analytische wijze. Zo horen bij de zes Wijzen van Veranderen in twaalf gerichte Methoden van Veranderen, methoden om te veranderen: ontwerpen, testen, vaststellen, inspireren, overtuigen, bekeren, waarderen, toewijzen, induceren,

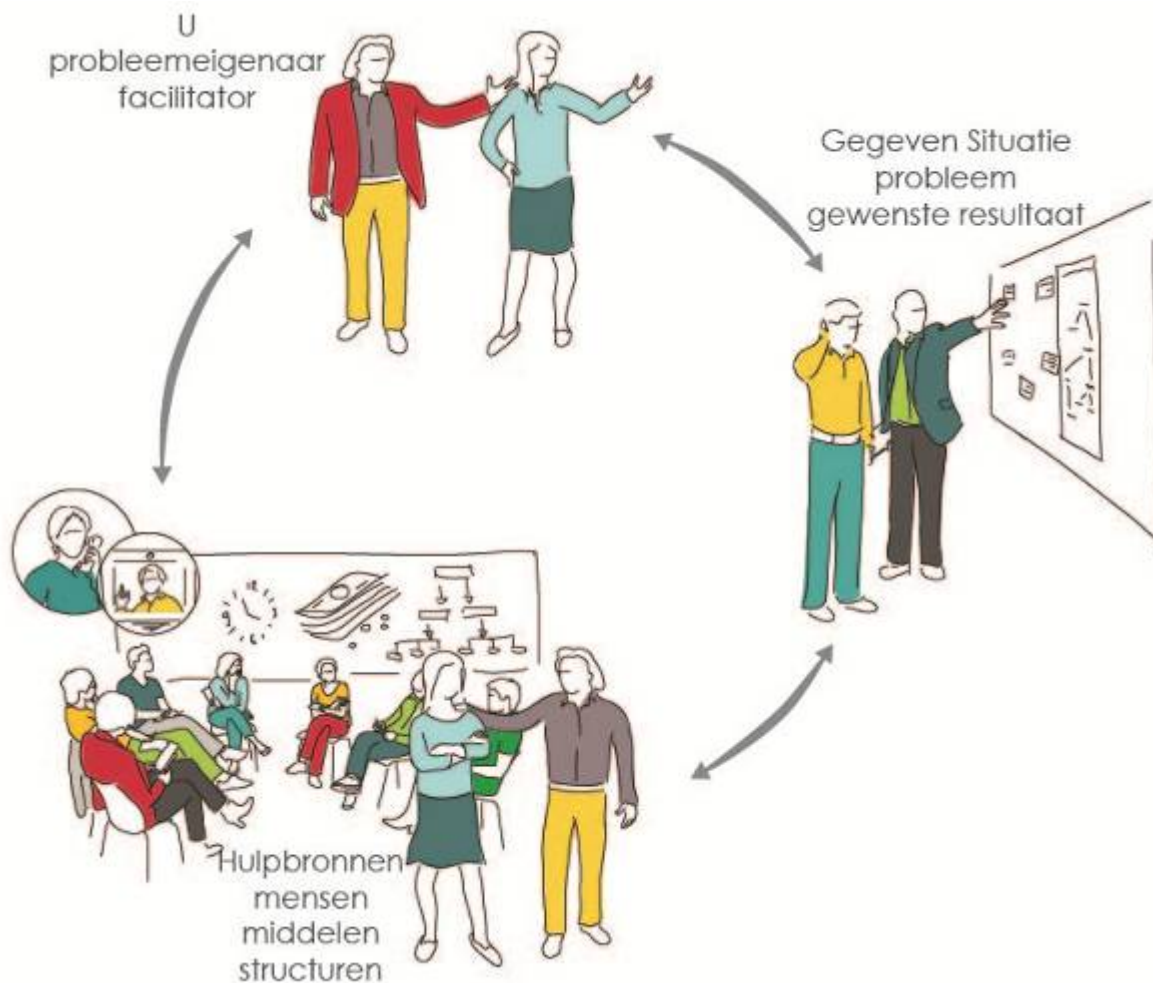
realiseren, oproepen en faciliteren. In de volgende tabel beschrijf ik kort een aantal aspecten van de Wijzen en Methoden van Veranderen.

Wijze	Methode	Basis actie	Procesvraag
Analytisch 	Ontwerpen Unitair → Zintuiglijk	Voer theorie in of beleid uit.	Hoe passen we de theorie of principes toe?
	Testen Zintuiglijk → Unitair	Gebruik gegevens om te interpreteren.	Wat zijn theorieën passend bij gegevens?
Assertief 	Stel vast Mythisch → Unitair	Ontwikkel beleid dat visie uitdrukt.	Hoe ideeën tot theorie, structuur vormen?
	Inspireren Unitair → Mythisch	Mobiliseer energie rond nieuwe symbolen.	Welk beeld, motto brengt een programma over?
Beïnvloedend 	Overtuigen Sociaal → Unitair	Pas beleid aan, aan normen en waarden groep.	Hoe vertalen we waarden in regels en beleid?
	Bekeren Unitair → Sociaal	Bekeer tot vastgestelde waarheid of systeem.	Waarmee volgen anderen ons systeem?
Evaluerend 	Waarderen Zintuiglijk → Sociaal	Ontlok wat belangrijk is in dit geval.	Hoe bepalen we met elkaar de waarde?
	Toewijzen Sociaal → Zintuiglijk	Verdeel taken en wijs en hulpbronnen toe.	Waarvoor heeft wie wat nodig?
Inventief 	Induceren Zintuiglijk → Mythisch	Verhelder in een situatie, wat er speelt.	Wat, welke uitvinding, werkt er beter?
	Realiseer Mythisch → Zintuiglijk	Breng ideeën in de praktijk.	Welke vertalingen van ideeën gaan werken?
Emergent 	Oproepen Sociaal → Mythisch	Vertaal gezamenlijke waarden in beelden	Wat vormt voor ons belangrijke symbolen?
	Faciliteer Mythisch → Sociaal	Laat deelnemers elkaars ideeën waarderen.	Welke ideeën accepteren we met elkaar?

Wie, wat en hoe veranderen?

In de praktijk gebruiken we methoden in technieken om veranderingen te bewerkstelligen en te begeleiden. Technieken kunnen we indelen bij één of meer van bovengenoemde methoden. Omdat iedereen andere eigenschappen en voorkeuren heeft, verklaart dit hoe de één succes heeft met een bepaalde techniek of methode en een ander met andere methoden. Uw eerste beroep heeft meestal te maken met uw eigen competenties, uw karakter, talenten of vermogens. Wanneer we een situatie vinden waarin onze talenten en methoden succesvol zijn, blijven we ze vaak toepassen. Succes smaakt naar meer. Met de Kaart van Werkelijkheidsopvattingen bespreek ik welke leiderschapsstijl, theorie en managementmethode wanneer past. Ook bespreek ik de zes veranderspelen.

Maar wanneer de situatie – mede door ons succes – veranderd is, past de stijl, methode of techniek soms niet langer en moeten we ook ons zelf aanpassen. Dit leren, het zogenaamde tweede orde leren, brengt u uw tweede beroep. Maar welke aanpak zal tot het gewenste resultaat leiden?



De gegeven situatie bestaat uit u, een verzameling mensen met middelen en een gegeven probleem of gewenste resultaten. De wijze waarop u de situatie ervaart, bepaalt voor een groot deel uw aanpak. Uw besluiten verschillen van die van anderen; andere initiatiefnemers nemen andere initiatieven. De besluiten die u als probleemeigenaar neemt, bepalen voor een groot deel het resultaat. *Om gewenste resultaten te bereiken komt op de eerste plaats het kennen en begrijpen van uw eigen opvattingen over de werkelijkheid en het veranderproces.* Daarna komt de inzet van de betrokkenen: mensen met middelen en structuren waarin ze werken. Samen onderzoekt u hoe de werkelijkheid er volgens verschillende betrokkenen uitziet. Daartoe dient u te begrijpen hoe u zich verhoudt tot die andere manieren van kijken, denken, voelen en doen. Pas daarna kunt u een veranderpad uitzetten; bepalen wie, wat en hoe te veranderen.

Tallose paden

Een veranderpad bestaat uit het achtereenvolgens inzetten van verschillende methoden van veranderen. De namen van deze "kleine paden" klinken u bekend, zoals: Project Management, Social Technical Systems Design, De Lerende Organisatie, Theorie U, Agile, Mediation, Integrale Beleidsvorming, Synchroniciteit, Organisatie Opstellingen, Business Process Re-engineering, Balanced Score Card, Appreciative Inquiry... Verschillende "management modes" – een grappig woord in dit geval – komen voort uit de verschillen in inzicht van de verschillende ontwerpers, consultants, bedenkers, uitvinders, wetenschappers... etc. Hun succes volgt uit de match tussen u, uw klant, een gegeven situatie en beschikbare hulpbronnen. Alle paden vinden hun plaats op de Kaart van Werkelijkheidsopvattingen en hanteren een opeenvolging van een aantal van de twaalf Methodes van Veranderen. In mijn boek beschrijf ik in korte paragrafen de kenmerken van vele van deze "kleine paden". Daarnaast beschrijf ik de twee "grote paden": de wegen van Renovatie en Renaissance.

3. Veranderingen begeleiden

Leiderschap: bron en oplossing van problemen

Hoe begeleid ik veranderingen? Groepen hebben leiders nodig. Een leider verbindt de groep met haar omgeving en de gegeven situatie, als een ladder. De leider speelt een sleutelrol in het definiëren – het is sterker dan interpreteren – van de gegeven situatie: “de” werkelijkheid. Leiders scheppen een eigen werkelijkheid, vandaar dat de bewuste, duidelijke leiderschapsrollen een mythische component hebben. Will en ik maken duidelijk dat bij elke wijze van veranderen ook een passende leiderschapsstijl hoort. Veel problemen ontstaan wanneer de leider zich geïdentificeerd heeft met zijn of haar succes in een rol die niet langer past bij de veranderde omgeving. Succes geeft macht en macht verslaaft.

Speciale aandacht gaat uit naar het “faciliterende leiderschap”. Faciliterende leiderschap past bij een situatie van verlies aan betekenis. Wanneer niets lijkt te werken, een groep zich machteloos voelt, blokkeren emoties het uitdrukking geven aan nieuwe ideeën, beelden en symbolen. Eerst gaan we dat (v)erkennen. Vervolgens heeft de faciliterende leider ook de taak om de in dit geval passende leiderschapsstijl op te roepen. Het cruciale – en ook het lastige – van faciliterend leiderschap bestaat uit op de voorgrond treden wanneer het nodig is, veranderen van het groepsgedrag en vervolgens tijdig terugtreden. Deze vorm van leiderschap staat niet in de spotlights, lost niet manifeste problemen op, maar bevrijdt een groep van haar blokkades waardoor alles weer “vanzelf” gaat. Faciliterende leiders acteren op sublimaal niveau, op de grens van het bewuste en onbewuste, op de achtergrond.

Het probleem met problemen

Hoe kunt u het beste omgaan met veranderingen? Mijn belangrijkste advies luidt: “**ga traag**”, haast u langzaam. Ga vooral traag in het begin, bij het accepteren, onderzoeken van de gegeven situatie. De intake vormt de eerste cruciale en richtingbepalende stap op weg naar een resultaat. Elke klanten-vraag is niet meer dan een aanname, een hypothese over de situatie en u zou deze in het ideale geval moeten falsificeren. Hier treedt veel spanning op, want u wil helpen, een opdracht krijgen.

De probleembeschrijving is 80% van het probleem, maar als intentionele wezens zijn we geneigd om snel met een oplossing, doel, visie te komen. Werkt vervolgens die oplossing niet, dan keren mensen meestal niet terug naar “Wat was nu eigenlijk ons probleem?”. Men neigt ertoe de oplossing bij te stellen. Mensen willen “alsnog” rendement van geïnvesteerde arbeid en geld. In plaats van te accepteren dat de oplossing niet werkt, gaan we meer en harder werken aan de oplossing. Alsof het ligt aan onze inzet! Op grote schaal ontstonden zo de situaties als “marktwerking”, “Betuwelijn” of “Noord-Zuidlijn”, “banken” of “eurocrisis”. Goede oplossingen, maar niet het voor dit probleem. Op kleine schaal kent u in uw organisatie ongetwijfeld ook voorbeelden van veranderingen die maar niet willen werken: “informatie systeem”, “marketing plannen”, “efficiëntie verbetering”, “lean management”, de zoveelste (de)centralisatie. Ik hanteer als regel: “De verkeerde oplossing van het goede probleem is te prefereren over een goede oplossing voor het verkeerde probleem”. Heel veel implementatieproblemen bestaan uit hele goede oplossingen, maar niet voor deze situatie....

Aanpak

Hoe komt u erachter welk probleem er speelt? Door goed naar elkaar te luisteren. Bij het eerste gesprek zal een klant, collega, medewerker of probleemeigenaar vrijwel altijd in de eerste paar zinnen op symbolische wijze zeggen “Zo kijk ik tegen de situatie aan, zo ervaar ik mijn probleem, dit is mijn oplossing en dit mijn bezwaar tegen die oplossing”. Luister goed en vang het ei. In het boek staan tips voor een adequate intake. Ten tweede dient u goed te luisteren naar de groep van betrokkenen. Dat doet u in een bijeenkomst, waarin we met elkaar de gegeven situatie bespreken.

*Plans that either come to naught or half a page of scribbled lines. Hanging on in quiet desperation is the English way.
Pink Floyd – Dark Side of the Moon*

Deelnemers aan een bijeenkomst beschikken over verschillende werkelijkheidsopvattingen, die we vaak als “weerstand” ervaren. We hebben de neiging andere werkelijkheidsopvatting dan de onze als “verkeerd” te bestempelen, terwijl die ons juist de kans geven een probleemsituatie in al haar facetten te leren kennen. Wanneer mensen deze verschillen met elkaar hebben gedeeld, ontstaat het gedeelde beeld, waarover we het paradoxaal genoeg eens zijn. We hebben de verschillende werkelijkheidsopvattingen nodig om de situatie van alle kanten te kunnen bekijken.

De deelnemers aan de bijeenkomst zijn degenen die bijdragen aan de oplossing van het probleem of het bereiken van resultaten. Om dit te bereiken ontwerpt u deze bijeenkomst naar aanleiding van de intake en eventuele “ontwerpsessies” - we gaan langzaam - met een kernteam. Op basis van de intake kunt u aannames formuleren die u in de bijeenkomst met de groep tracht te falsificeren. Dat laatste valt niet mee, omdat we geneigd zijn de conclusies uit onze aannames te verifiëren. We krijgen liever gelijk dan dat we moeten bekennen dat we iets geleerd hebben: “ik zag het fout”. (Ik geef graag mijn fouten toe, maar maak overigens nooit excuses...)

Een bijeenkomst, ik beschrijf dit in het boek, kent drie delen:

1. Probleeminventarisatie → belangrijkste kenmerken van het probleem
2. Oplossingsinventarisatie → passende oplossingen van het team bij de prioriteiten
3. Actieplanning → te verwachten problemen en afstemming voortgang

In alle drie de delen adresseer ik de vier verschillende werkelijkheidsopvattingen. Immers geen van de vier is belangrijker dan de andere, elke kan de passende sleutel zijn.

In het laatste hoofdstuk van mijn boek schets ik een werkwijze om de Kaart van Werkelijkheidsopvattingen in te zetten om een passend veranderpad en de bijbehorende methoden en techniek te kiezen. In een binnenkort te verschijnen werkboek, zal ik deze nader beschrijven.

Tot slot

Ik heb goed én slecht nieuws. Het goede nieuws is: “*Alle oplosbare problemen zijn opgelost.*” Het slechte nieuws is: “*Alle oplosbare problemen zijn opgelost.*” Er bestaan alleen nog maar *onoplosbare* problemen. Ik wil niet zeggen dat we kunnen stoppen met het oplossen van problemen, verre van dat. We kunnen niet stoppen, want dan zou het niet oplossen van problemen een oplossing zijn voor problemen! Met mijn boek draag ik bij aan het beter omgaan met elkaar, onze situaties en het faciliteren van beoogde veranderingen.



Over Jan Lelie

[Jan Lelie](#) begeleidt veranderingen. Na een studie Natuurkunde en Bedrijfskundige Informatica heeft hij zich in vele lijn- en staffuncties en als zelfstandige bekwaamd in het faciliteren van besluiten. Hij is gecertificeerd facilitator (CPF) en medeoprichter van de Nederlandse Chapter van de International Association of Facilitators.

Voor meer informatie verwijs ik graag naar de website <http://www.faciliteren-als-tweede-beroep.nl>, naar de mogelijkheid om een inscholing van een halve dag te volgen bij de [uitgeverij Gelling](#), of deel te nemen aan de leergang “Kunstmest: faciliteren voor professionals”.