

# Veranderen met anderen

Door: Drs Jan Lelie CPF

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**".

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 is als een rivier. We noemen het evolueren: patronen van gewoontes waarbij mutaties, selecties en retenties – dat zijn 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.

De meeste mensen kunnen echter niet 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. 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.

## Hoe pakken we veranderprocessen aan?

Dat hangt af van de manier waarop u in het leven staat. Benadert u de wereld als een sociaal leerproces, dan werkt u wellicht graag met de leercyclus van Kolb. Denkt u in theorieën, dan kan het 7-S model u aanspreken. Houdt u van psychologie, dan past bij u de MBTI. Denkt 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.

Ons referentiekader wordt gevormd door eerder opgedane ervaring. Dat heeft invloed op de wijze waarop we geneigd zijn een veranderproces aan te pakken. Geen mens uitgezonderd. Hoe objectief we de situatie ook proberen te beoordelen, we kijken door een gekleurde bril. We kijken, zien, denken en voelen vanuit één of meerdere voorkeursopvattingen. *Onze werkelijkheid* komt niet overeen met 'de werkelijkheid', maar bepaalt wel hoe we te werk gaan.

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

## Van een overvloed aan veranderingsmanagement technieken naar vier werkelijkheidsopvattingen

Welke aanpak werkt 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.

McWhinney ging te rade 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.

Will McWhinney heeft (her)ontdekt dat het landschap van veranderingen te lezen als een kaart met vier werkelijkheidsopvattingen: hij stelde vast dat de mens beschikt over vier fundamentele manieren om de werkelijkheid op te vatten. Hij presenteerde vier metaforen over de werkelijkheid



vanuit welke mensen werken. Ze sluiten elkaar uit en sluiten op elkaar aan: ze zijn alle vier wel eens waar zijn. McWhinney zette helder uiteen hoe de vier werkelijkheidsopvattingen resulteren in 6 wijzen van veranderen en 12 bijbehorende methoden, die ik in mijn boek presenteer in de vorm van tabellen, figuren en uitgebreid bespreek.

### **Hoe gewenste resultaten te bereiken?**

In de praktijk gebruiken we allerlei technieken om veranderingen te bewerkstelligen en te begeleiden. Die technieken gebruiken zonder uitzondering allemaal één of meer methoden en wijzen van veranderen die Will McWhinney heeft benoemd. Maar welke aanpak zal tot het gewenste resultaat leiden? De Kaart van Werkelijkheidsopvattingen maakt het ook mogelijk in kaart te brengen welk leiderschapstijl, welke methode en techniek wanneer het beste past. We kunnen er verandervaden meet uitzetten.

Een gegeven situatie bestaat uit U, een verzameling mensen, middelen en een gegeven situatie met een probleem of gewenste resultaten. De wijze waarop u de gegeven situatie ervaart, bepaalt voor een groot deel uw besluiten en 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. En, dat is het lastigste, u krijgt wat u wilt.

*Om gewenste resultaten te bereiken komt op de eerste plaats het kennen en begrijpen van uw eigen opvattingen over de werkelijkheid en het veranderproces. Vervolgens 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 met die andere manieren van kijken, denken, voelen en doen.<sup>1</sup> Pas daarna kunt u een verandervad uitzetten; bepalen wie, wat en hoe te veranderen.*

### **Omgaan met verandering**

Hoe kan ik het beste omgaan met veranderingen? Het belangrijkste advies is: “**ga traag**”, haast u langzaam. De intake vormt de cruciale, richtingbepalende eerste stap. Neem daarvoor alle tijd. De probleembeschrijving vormt 80% van uw probleem. Mensen zijn als intentionele wezens geneigd om snel met een oplossing te komen. Op het moment dat de oplossing niet werkt, keren mensen meestal niet terug naar “Wat is hier nu eigenlijk het probleem?” Men neigt ertoe de oplossing bij te stellen. Mensen verlangen rendement van geïnvesteerde arbeid en geld. Alsof het aan onze inzet ligt, gaan we meer en harder trekken aan een oplossing die geen oplossing voor het probleem is. Op grote schaal ontstaan daardoor de grote crises; op lokale schaal de hardnekkige problemen van alle dag. Ik hanteer de regel: “De verkeerde oplossing van het goede probleem is te prefereren over een goede oplossing voor het verkeerde probleem”. Heel veel implementatieproblemen vormen hele goede oplossingen, maar niet voor de gegeven situatie... .

*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*

### **Begeleiden van veranderingen op de kaart gezet**

Hoe kom ik erachter welk probleem er speelt? Door goed naar elkaar te luisteren. Bij het eerste gesprek zal een klant vrijwel altijd in de eerste paar zinnen op symbolische wijze zeggen “Zo ervaar ik de situatie, dit zie ik als mijn probleem, de oplossing en mijn bezwaar tegen de oplossing”. 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.

---

<sup>1</sup> Mijn boek geeft u de mogelijkheid uw werkelijkheidsopvattingen te onderzoeken. Bovendien heb ik op basis van het werk van Will McWhinney een werkelijkheidsonderzoek ontwikkeld, dat u via internet kunt uitvoeren, wanneer u het boek heeft aangeschaft.

De deelnemers aan de bijeenkomst beschikken over verschillende werkelijkheidsopvattingen. We zijn geneigd iedere andere werkelijkheidsopvatting dan de onze als “fout” te bestempelen, terwijl die ons juist de kans geven de situatie in al haar facetten te leren kennen. Wanneer mensen deze met elkaar hebben gedeeld, ontstaat een gedeeld inzicht in de aard van de situatie. We hebben de verschillende werkelijkheidsopvattingen nodig om de situatie van alle kanten te kunnen bekijken. We zetten ze met elkaar op de kaart.

De deelnemers aan de bijeenkomst zijn degenen die zullen bijdragen aan de oplossing van het probleem. 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 zou moeten *falsificeren*. Dat laatste valt niet mee, omdat we geneigd zijn de conclusies op basis van onze aannames te *verifiëren*. We krijgen nu eenmaal liever gelijk dan dat we moeten bekennen dat we iets geleerd hebben: “ik zag het fout”.

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

- 1 probleeminventarisatie → formuleren van de belangrijkste kenmerken van het probleem
- 2 oplossingsinventarisatie → vinden van 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.

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 techniek te kiezen. In een binnenkort te verschijnen werkboek, beschrijf ik de methoden aan de hand van de Kaart van Werkelijkheidsopvattingen in detail.

### Tot slot

Tot slot heb ik heb goed nieuws én ik heb 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. Dan zou het niet oplossen van problemen een oplossing zijn voor problemen! Met mijn boek draag ik aan bij het beter omgaan met elkaar, onze problemen en het faciliteren van beoogde veranderingen.



### Over Jan Lelie

Drs Jan Lelie CPF begeleidt veranderingen. Na een studie Natuurkunde en Bedrijfskundige Informatica heeft hij zich in vele lijn- en staffuncties en als zelfstandige bekwaamd in het faciliteren. Hij werkt voor mind@work – Samen Beslist Beter 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”.