

# GOOD GOVERNANCE VAN VERANDERVRAAGSTUKKEN

Willem Koerselman\*

■ De watersector staat voor grote uitdagingen. Denk aan klimaatverandering, de circulaire economie, de energietransitie, samenwerken in netwerken, inspelen op steeds mondiger en veeleisender burgers, etc. Deels zijn de opgaven technisch van aard, maar voor een groot deel ook organisatorisch. De traditionele projectmatige ingenieursaanpak die de watersector kenmerkt, is uitermate geschikt voor technische vraagstukken. Voor organisatorische verandervraagstukken is zo'n aanpak echter ongeschikt. Die vraagt om nieuwe competenties, een nieuwe manier van samenwerken, een ander manier van organiseren, ander gedrag. Er wordt om verandermanagement gevraagd. In dit artikel bespreek ik de huidige stand van kennis over organisatorische verandervraagstukken in het licht van good governance.

De watersector wordt gekenmerkt door een 'blauwe' projectmatige aanpak (De Caluwé en Vermaak, 2006). Die past bij de ingenieurscultuur en leent zich perfect voor het bouwen van een zuiveringsinstallatie of het schrijven van een Waterbeheerplan. Maar werkt die aanpak ook bij een organisatieverandering? Een directie die enthousiast een dik veranderplan presenteert met 48 PowerPoint plaatjes en het dan 'uitrolt' in de organisatie? Met een lijst erbij met vanaf heden benodigde competenties, per functiecategorie?

Een directieplan 'uitrollen', dat werkt bij een organisatieverandering niet. Medewerkers zijn immers geen robots waarvan je de software kunt updaten. De 'software' van mensen is een in jaren opgebouwd systeem van betekenissen. Die kun je niet zo maar vervangen. Toch ontwerpen we veel verandertrajecten vanuit de maakbaarheidsgedachte. Daarom even een kort intermezzo over betekenisgeving, want daar zit de sleutel tot veranderen. En daarna bespreek ik de verschillende fasen van het veranderproces.

## Betekenisgeving bepaalt de veranderbereidheid

Betekenisgeving is een begrip uit de sociale psychologie, dat gaat over hoe we betekenis geven aan alles wat we

meemaken. (zie o.m. Homan, 2010). Over de manier van samenwerking, wat belangrijk is en wat niet, over hoe we ons verhouden tot klanten, etc. *Betekenisgeving is de motor én het stuur voor ons gedrag.* Het proces van betekenisgeving staat continu 'aan'. Ervaringen die in ons beeld passen, voegen we eraan toe. Wat niet past negeren we liever (in ieder geval zo lang mogelijk). Daarmee wordt het stelsel van betekenissen dus steeds stabiel. En dat is functioneel. Het maakt dat we de complexe wereld om ons heen snel kunnen begrijpen, en weten hoe we moeten handelen om succesvol te zijn. Vaak op de automatische piloot. Hoe belangrijk je betekenis-kader is, ontdek je bijvoorbeeld wanneer je van baan verandert, en je in een organisatie belandt met een heel andere cultuur. Je hebt geen idee hoe dingen daar gaan. Wat wel kan, en wat 'not done' is. Dat maakt je onzeker. Je moet een nieuw betekenis-kader opbouwen zodat je weer weet wat te doen (en te laten) om erbij te horen.

*Een verandering brengt per definitie je huidige betekenis-kader aan het wankelen.* Dat is niet fijn want dat betekenis-kader hebben we in jaren opgebouwd. Daarin zit ook nog eens onze sociale identiteit. Als iemand aan ons betekenis-kader tornt, dan raakt dit dus mogelijk ook aan onze carrièrekansen, onze machtspositie, onze professionele status. Dat is bedreigend. Alle reden dus om

---

\* Willem Koerselman, Koerselman Consulting, zelfstandig adviseur en procesbegeleider bij verandervraagstukken.

een verandering af te houden. Want mogelijk heb je meer te verliezen dan te winnen. Het voorkomen van verlies is nu eenmaal een zeer belangrijke drijver van ons gedrag (verliesaversie; Kahneman en Tversky, 1979).

In een eerste verdedigingslijn laten we informatie die niet past in ons betekenis kader langs ons af glijden als water van een eend. Desnoods persen we wat we zien en horen met iets meer geweld – en mogelijk tegen beter weten in – in de perceptuele mal die we hebben over de werkelijkheid (vergelijk: ‘Corona is gewoon een griepje’). En dat is logisch. We gaan toch niet na één zeepkistpresentatie van de directeur ons hele, in jaren opgebouwde stelsel van betekenissen herzien? Die conclusie trekken medewerkers na afloop van de presentatie bij de koffie, in de lunchpauze of op andere plaatsen waar ze onder elkaar zijn. Zonder managers erbij. Daar bepalen ze of ze meedoen, meestribbelen of helemaal niets doen.

De tweede verdedigingslinie is verzet, of weerstand. Dat zegt niet per se iets over de kwaliteit van het plan, maar vooral iets over wat er in de beleving van medewerkers verloren dreigt te gaan. En vaak niet wordt geadresseerd, of zelfs ontkend. “Het wordt echt alleen maar beter” zegt de manager dan. En dat is niet waar, het wordt nooit alleen maar beter. Er zijn ook altijd verliezen, en verliezers. En die zullen zich verzetten. Hoe meer je ontkent dat ze er iets verloren gaat, des te meer zullen ze zich verzetten. Net zo lang totdat ze zich gehoord voelen (Thiecke en van der Zeeuw, 2013). Kahneman zegt daarover in een interview (Tiggelaar, 2017): “Bij elke poging om zaken te hervormen of te veranderen zijn er mensen die winnen of verliezen ten opzichte van de status quo. En je weet van tevoren dat de potentiële verliezers een stuk harder zullen vechten om te beschermen wat ze hebben, dan de potentiële winnaars zullen vechten voor de vernieuwing. Die asymmetrie maakt grootschalige hervormingen en veranderingen buitengewoon moeilijk.”

*Als een groot deel van de medewerkers besluit de veranderboodschap te negeren, of in de weerstand schiet, dan is een verandering vrijwel kansloos. Dit verklaart m.i. waarom 70-80% van de verandertrajecten mislukt (Ten Have e.a., 2010). Old school veranderen noem ik het, deze top-down aanpak. Maar tot voor kort was dit hoe we*

tegen veranderen aankeken. Wat managers leerden op de MBA. In ‘blauwe’ organisaties is dit nog steeds een vrij gebruikelijke veranderaanpak. Ik moet bekennen, ik heb ook heel lang in deze aanpak geloofd! Tot het moment waarop ik ontdekte dat die aanpak steeds maar niet tot succes leidde. Maar als het op deze manier niet werkt, hoe moet het dan wel?

## Veranderen anno nu: viraal

We hebben de afgelopen jaren veel geleerd over hoe veranderen. Omdat kennis uit de sociale psychologie, corporate antropologie, sociologie, biologie en psychiatrie eindelijk zijn weg heeft gevonden in het verandermanagement (Koerselman, 2019). Ik schets hierna hoe we nu tegen veranderen aankijken vanuit het perspectief van het management. Die aanpak is vooral schatplichtig aan Homan (2010) en Leandro Herrero (2008). Het is de aanpak waarvan de specifieke invulling natuurlijk steeds weer anders is (want maatwerk), maar waarin grofweg de volgende fasen aanwezig zijn.

### **1 schets de veranderrichting, en kader het speelveld af**

Schets waar je heen wilt, en waarom je dat wilt. Op hoofdlijnen. Te veel detail doodt de creativiteit en blokkeert het ontwikkelen van nieuwe betekenissen. Geef aan hoe je over dit idee met de medewerkers in gesprek wilt gaan.

### **2 breng mensen bij elkaar en zorg voor leer- en ontwikkelruimten**

Dompel mensen onder in een bad met nieuwe informatie die haaks staat op heersende betekenis constructies. Laat mensen concreet en direct ervaren dat bestaande werkwijzen en betekenissen niet meer kloppen. En besteed aandacht aan de angst en emotie die er ook zullen zijn. Welke informatie stop je in dat bad? Die informatie op basis waarvan de directie zelf tot het besluit is gekomen dat het anders moet.

Nieuwe betekenissen ontstaan vooral in interactie met anderen. De manager is daar natuurlijk ook bij, maar uitdrukkelijk niet met een verborgen agenda om te vertellen hoe het moet. Dat is voor veel managers lastig, want hoe langer een directie heeft gewerkt aan een veranderplan,

hoe meer ze zich ermee identificeert, des te lastiger het wordt om er daarna open over in gesprek te gaan.

De feitelijke betekenisgeving vindt plaats in de interactie tussen leidinggevend en medewerkers, in dialoog. Waarbij ook leidinggevend bereid zijn om de zoektocht aan te gaan, zonder al precies te weten waar men uitkomt. *Het management faciliteert het ontstaan van nieuwe betekenissen, maar legt ze niet op.* Ik ben elke keer weer onder de indruk hoeveel kennis, ervaring en ideeën er leven op de werkvloer. Hoe verrijkend dat is voor de oorspronkelijke directieplannen. Hoe het bijdraagt aan eigenaarschap bij medewerkers wanneer de directie daar ook iets mee doet. Het is natuurlijk ook volstrekt logisch dat een vijfkoppige directie niet meer weet – niet meer kán weten! – dan die 300 of 500 mensen die niet in de directie zitten.

### **3 ontwikkel samen een beeld van de gewenste toekomst**

Ontwikkel samen een helder beeld van gewenste toekomst (ik noem dat: de B) die het hoofd en het hart raakt. En een goed verhaal waarom het belangrijk is van A (hoe het nu is) naar B te komen ('narrative of change'). Voor welk probleem is B de oplossing? Wat is de urgentie? Wat zou er gebeuren als alles zou blijven zoals het nu is? En bedenk: verhalen zijn de drager van de verandering, niet kille cijfers of 16 actieprogramma's in een PowerPoint.

### **4 bepaal welk gedrag het verschil zal maken tussen succes en falen**

Uiteindelijk verandert er alleen iets als mensen ander gedrag gaan vertonen. Immers, als het gedrag niet verandert, dan verandert er helemaal niets. Beschrijf dus het verschil tussen A en B ook in gedragstermen. Welk gedrag is in B anders dan in A? Vaak zijn de verschillen tussen A en B kwalitatief benoemd. Denk aan: duurzamer, meer circulair, klantgericht, betere samenwerking. Inspirerende termen, dat zeker. Maar dat zijn slechts kwaliteiten, waar iedereen een ander beeld bij heeft. Het zijn geen operationele begrippen. *Die kwaliteiten moet je dus vertalen in concreet gedrag, zodat volstrekt helder is wat je bedoelt.* Zodat daarover geen misverstand kan bestaan. Hoe ziet dat eruit, klantvriendelijker? De burger

centraal? Beter samenwerken? Wat doe je dan? Vuistregel: pas als je het voor kunt doen, is het concreet genoeg.

Gedrag veranderen is lastig, dat weten we allemaal. En al helemaal als het om een hele set van gedragingen gaat. Met onze analytische aanpak kunnen we vaak moeiteloos een hele set benoemen, met 10-tallen gedragingen die in B anders zijn dan in A. Dat is een onmogelijke opgave. Het zal beperkt moeten worden tot 3-5 'gedragingen'. Meer is gewoonweg niet haalbaar. Het gaat er dus om vast te stellen *welk gedrag, of welke gedragingen, het verschil zullen maken tussen falen en succes.* Het zogenaamde kerngedrag, of niet-onderhandelbaar gedrag. Dat leiden we af uit twee 'filmscripts' die we opstellen, die de organisatie ofwel succesvol leiden naar B of juist leiden tot de totale ondergang. Een vergelijking van die twee scripts leert ons welk gedrag straks werkelijk het verschil gaat maken tussen falen en succes.

### **5 een team samenstellen dat het kerngedrag gaat verspreiden**

Het kerngedrag dat we in de vorige stap bepaalden, gaan we in de organisatie verspreiden alsof het een virus is. Daarvoor heb je een groep mensen nodig die daarin het voortouw neemt. Denk aan zo'n 10% van je medewerkers. Goede 'besmetters'. En dat zijn bijvoorbeeld mensen met veel sociale contacten, informele leiders die bekendstaan als betrouwbaar en een rolmodel zijn voor collega's. Met dergelijke mensen ga je in gesprek over de veranderopgave en het kerngedrag dat daarbij hoort. Je bespreekt met deze groep hoe ze het op hun werkplek kunnen toepassen. Wat ze daarvoor nodig hebben.

### **6 het virus verspreiden**

Uiteindelijk gaan deze mensen dat kerngedrag toepassen, uitproberen. Omdat de groep een groot netwerk heeft valt hun (nieuwe) gedrag al snel op. De deelnemers gaan daarover in gesprek met collega's. Niet om ze te overtuigen, maar om ze bij de verandering te betrekken. Eerder als activist dan als missionaris. "Kijk dit is wat ik doe, en waarom ik dat doe. Doe je mee? Zullen we kijken of X ook mee wil doen?" Veranderen gebeurt vervolgens via kopieergedrag. Mensen zijn prima kopieermachines als het gaat om gedrag; daarbij spelen spiegelneuronen een belangrijke rol. Zo verspreiden mensen de verandering als een virus

door de organisatie. Eerst gaat dat langzaam, daarna steeds sneller. Het gaat exponentieel, net als bij Corona. Op een bepaald moment raken er ook mensen geïnfecteerd die als heel kritisch bekend staan. Dan kan het daarna heel snel gaan. Want als verstokte critici meedoen, dan neemt dat nog aanwezige scepsis weg. Een ‘tipping point’ wordt bereikt waarna het nieuwe gedrag al snel de norm wordt, en het oude als afwijkend wordt beschouwd. Hoe lang dat in beslag neemt? Dat hangt natuurlijk van de omvang van de veranderopgave af, en ook van de omvang van de organisatie. Soms is het een kwestie van slechts enkele maanden, en soms duurt het wat langer. Mijn vuistregel is dat als het in een organisatie met minder dan 800 medewerkers langer dan twee jaar duurt om van A naar B te komen, je echt iets verkeerd doet.

Realiseer je daarbij dat iedere gedragsverandering heel veel oefenen vraagt. En dus veel ‘oefentijd’ (Google ‘Destin leert fietsen’ maar eens, dan vergeet je dit punt nooit meer). Vandaar ook de noodzaak het kerngedrag te beperken tot 3-5 gedragingen. Ik merk dat er vaak veel te weinig tijd voor oefenen wordt vrijgemaakt.

## Good governance

De groep van ‘virale besmetters’ is feitelijk de motor voor de verandering. Niet de leidinggevendenden of bestuurders. Zij hebben natuurlijk wel degelijk iets te doen.

In een verandertraject zullen leidinggevendenden:

- Volstrekt duidelijk zijn over B, en waar dat een oplossing voor is.
- De richting aangeven, maar geen command en control.
- Zorgen voor ruimte om betekenis te geven aan de veranderopgave.
- Zorgen dat gewenst gedrag superduidelijk is beschreven.
- Dat gedrag zelf voorleven. Voorbeeldgedrag werkt heel goed top-down!
- Belemmeringen wegnemen, besluiten nemen, zorgen dat indien nodig systemen (beoordeling en beloning!) worden aangepast aan de B.

Maar je allerbelangrijkste taak als leidinggevende is het ondersteunen van de ‘virale besmetters’. Je hebt daarbij een dienende rol. Je bespreekt met elkaar de voortgang. Lost problemen op, die er altijd komen. Zorgt dat ervaringen worden gedeeld. Denk aan intervisie-achtige sessies en het bespreken van casuïstiek. Natuurlijk hou je ondertussen de koers in de gaten. Je zet gericht interventies in, die je helpen van A naar B te komen. Je zorgt ervoor dat nieuw gedrag als het ware kan ‘uitharden’ en dat het oude geleidelijk uitdooft. Je zorgt ervoor dat – anders dan bij Corona – dit virus beklijft! Dat vergt veel werk achter de schermen.

En dan, tot slot, de bestuurders. Natuurlijk zal het verandertraject in samenspraak met bestuurders worden ontworpen. Met name bij het vaststellen van de koers (fase 1) heeft het bestuur een belangrijke rol. Daar zou sprake moeten zijn van co-creatie tussen directie/MT en bestuur. Daarna zijn er feitelijk twee parallelle sporen.

Het eerste spoor betreft de wijze waarop het bestuur zich ‘bemoeit’ met het verandertraject. Het bestuur blijft in de volgende fasen op wat meer afstand, en intervenueert alleen als ze de indruk krijgt dat er gaandeweg het traject van de afgesproken koers wordt afgeweken. Het dient voor iedereen duidelijk te zijn dat het bestuur de verandering omarmt en volledig steunt. In woord en daad. De praktijk leert dat er altijd medewerkers zijn die het met de veranderingen oneens zijn (bijvoorbeeld – en heel begrijpelijk – omdat ze iets te verliezen hebben). Dat ook de OR mogelijk zeer kritisch is. Dat hoort onvermijdelijk bij veranderen. Wanneer deze mensen bij leidinggevendenden geen gehoor vinden, wenden ze zich soms tot het bestuur. Het is goed als het bestuur de medewerkers of OR ‘hoort’, maar het bestuur dient in principe achter de directie/MT te blijven staan. Doet ze dat niet, of al te weifelend, dan gaat daar een belangrijk signaal van uit, dat door medewerkers feilloos wordt geregistreerd. Dat signaal is, dat er iets te halen valt bij het bestuur. Dat via die route de verandering teruggedraaid kan worden. Dat leidt onvermijdelijk tot veel onrust en gedoe en belemmert het verandertraject enorm. Het steunen van de directie/MT – ook bij tegenwind – is dus een belangrijke taak voor het bestuur. Meer in de rol van Perkamentus overigens, dan als Superman. Want net als bij leidinggevendenden is de rol van het bestuur

## Old school vs. viraal veranderen Een wereld van verschil

### Tsunami stijl (20-30% slaagkans)

#### Organisatie als machine; mens is Legoblokje

##### Waarop richten?

- Processen, structuren, procedures (bovenstroom)
- Dik veranderplan

##### Hoe?

- Top down, formeel uitrollen, 'plumbing system'
- Heel veel competenties en kwaliteiten; abstract gedefinieerd ('beter samenwerken')
- Trainen, posters, slides, eenzijdige communicatie

##### Wie verspreiden de verandering?

- Management en HR

##### Rol management?

- Sturen, overtuigen, antwoorden hebben op vragen

### Viraal (nog onbekende slaagkans)

#### Organisatie als community; mens is sociaal dier

##### Waarop richten?

- Gedrag, emotie, betrokkenheid (onderstroom)
- Plan op hoofdlijnen; 'de brug bouwen terwijl je erover loopt'

##### Hoe?

- Verhalen, dialoog, betekenisvolle conversaties
- Concreet gedrag, 'voordoen' door peers, infecteren
- Beperkte set sleutelgedragingen
- Kleine stappen, aantrekkelijke acties, plezier

##### Wie verspreiden de verandering?

- Mensen met veel connecties, 'peers'

##### Rol management?

- Backstage, dienend, verbindend, sturen en volgen, zorgen voor 'uitharden' nieuw gedrag

Afbeelding 1:

Het verschil tussen de traditionele en de nieuwe manier van veranderen.

Naar Braun en Beets (2018); gewijzigd.

faciliterend; dienstbaar aan de verandering. Daarnaast is er ook van het bestuur natuurlijk voorbeeldgedrag nodig, passend bij B.

Met dat laatste punt komen we bij het tweede spoor. Dat betreft de wijze van besturen en het gedrag en de attitude van de bestuurders. Ook het bestuur zal eraan moeten geloven om in te zoomen op de wijze van besturen, en in hoeverre die past bij B. In veel gevallen heeft ook het bestuur iets te doen. Om daarachter te komen helpt het opstellen van twee 'filmscripts' (zoals eerder genoemd, fase 4), waarin ditmaal het bestuur de hoofdrol speelt. In positieve of negatieve zin. Wat doet het bestuur in het script dat leidt tot succes? En wat in het script dat leidt tot het mislukken van het verandertraject? Opdat duidelijk wordt welk kerngedrag cruciaal is voor het bestuur, wil ze bijdragen aan het bereiken van de B.

Afbeelding 1 vat de belangrijkste verschillen tussen Old School veranderen en Viraal veranderen nog eens samen. Het succespercentage van Viraal veranderen is nog onbekend, omdat deze veranderaanpak nog niet lang wordt toegepast. Het is dus te vroeg om te zeggen dat je met Viraal veranderen meer succes boekt dan de 20-30% succeskans met Old School veranderen. Zelf heb ik daar echter alle vertrouwen in, vanwege de goede onderbouwing van deze aanpak vanuit met name de sociale psychologie.

Viraal veranderen: ik zeg niet dat het eenvoudig is, maar het biedt mooie uitdagingen aan managers en bestuurders. Het vergt een andere stijl van managen dan nu vaak wordt toegepast, of soms is 'aangeleerd' in de MBA. Je rol als manager of bestuurder bij Viraal veranderen? Grofweg: minder in de schijnwerpers, meer vanuit de coulissen. Dienstbaar zijn aan de groep virale besmetters. Dienstbaar zijn aan je organisatie. Dienstbaar zijn aan de maatschappelijke opgave waarvoor we staan. En wat is er nu mooier dan dat?

## Referenties

- Braun, D. & Beets, S. (2018) Opleiding Corporate Antropologie. Academie voor Organisatiecultuur. Materiaal Leergang 2018.
- De Caluwé, L., & H. Vermaak (2006) Leren veranderen; een handboek voor de verandkundige. Kluwer, Deventer.
- Herrero, L. (2008) Viral Change. Meeting Minds, Groot-Brittannië.
- Homan, Th. (2010) Organisatiedynamica. Academic Service, Amsterdam
- Kahneman, D. and A. Tversky (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, XLVII, 263-291.
- Koerselman (2019) Cultuur maakt of breekt je organisatie. Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. jaargang 9, nr 1, p. 18-24.
- Ten Have, S., W. ten Have, & B. Janssen, (2010) Het veranderboek. Mediawerf, Amsterdam.
- Thiecke, M. & B. Van der Zeeuw (2013) Systemisch transitie management; neem voor de verandering de makkelijke weg! Boom/Nelissen.
- Tiggelaar, B (2017) Kahneman en de kunst van het veranderen. Blog in NRC, 1 dec 2017.

## ABSTRACT

The water sector is facing major challenges. Climate change, collaboration in networks, responding to emancipated citizens that are increasingly demanding towards public services and require more influence. The challenges are partly technical in nature, but to a large extent also organizational. The traditional project-based 'blue' approach that characterizes the sector is extremely suitable for technical issues. However, such an approach is unsuitable for organizational change. More successful is an approach based on meaningfulness, where there is room to co-create the change ambition jointly, by managers and employees together. This creates ownership for the change at hand. When implementing the change, a viral spread is preferred ('viral change'). Based on 'demonstrating' the desired behavior by role models, and copying that behavior by others. As a result, the change spreads like a virus through the organization. This change approach requires servant leadership from the manager: serving the change team, the organization and the social assignment.