

Mechanisch of organisch veranderen, wat kies je?

Veranderinitiatieven worden vaak op een mechanische manier aangepakt middels blauwdrukken, lineaire projectplannen en uitgewerkte stappenplannen. Hierdoor worden eigen initiatieven onbedoeld aan banden gelegd. Veranderingen kan je ook op organische wijze laten ontstaan. Wat zijn de verschillen tussen beide benaderingen? Hoe stimuleer je daadwerkelijk beweging en vernieuwing?

Door: Ronald van der Molen

Stel je voor ... Een goede fee vertelt je dat ze jou kan veranderen in een superheld. Maar je moet eerst beslissen wat voor soort cape je wilt: een rode of een groene. De rode cape stelt je in staat om tegen het kwaad in de wereld te strijden, denk bijvoorbeeld aan armoede, onrecht, honger, ziekte of geweld. Met de groene cape kun je voor het goede vechten, bijvoorbeeld voor rechtvaardigheid, harmonie, gezondheid of liefde. Welke cape kies je, de rode of de groene? Waarom deze cape?



Het mooie aan deze oefening van psycholoog James Pawelski is dat deze je prikkelt om te kiezen tussen twee verschillende strategieën om het welzijn van mensen mee te vergroten. Met de rode cape zoek je naar problemen om deze vervolgens op te lossen. Hierdoor verlicht je het lijden van mensen. Met de groene cape zoek je naar kansen om deze vervolgens te benutten. Hierdoor bevordert je het gevoel van welbevinden. Als je een tijdje over deze vraag nadenkt en erover praat met andere mensen, dan kun je niet volhouden dat de ene cape beter is dan de andere. Ze zijn hooguit verschillend. Gelukkig hoeft je ook niet te kiezen. We hebben allemaal een stel hersenen gekregen waarmee we zowel problemen kunnen oplossen als kansen kunnen benutten.¹ Er bestaat alleen wel een ingrijpend verschil tussen het oplossen van problemen en het benutten van kansen. Bij het oplossen van problemen doe je iets om het een of ander te laten verdwijnen – het probleem. Bij het benutten van kansen doe je iets om het een en ander te laten ontstaan – een nieuwe creatie. De energie die we nodig hebben om af te rekenen met wat we problematisch vinden, is heel anders dan de energie die we nodig hebben om iets te creëren. Herken je dat?

Waarom we op problemen focussen

In onze samenleving is het oplossen van problemen een manier van leven geworden. Luister maar eens naar het nieuws of naar de politici in verkiezingstijd. Waarover praten ze? Over problemen op het gebied van milieu, onderwijs, gezondheidszorg, immigratie, defensie, werkloosheid, et cetera. Dat komt omdat ons brein beter is in het waarnemen van problemen dan van kansen.

In het artikel 'Bad is stronger than good' belichten psycholoog Roy Baumeister et al. hoe we het bijna niet kunnen laten om onze aandacht te richten op wat ons dwarszit, in plaats van op wat ons plezier geeft. Ons brein verwerkt slecht nieuws grondiger dan goed nieuws. Negatieve gevoelens, negatieve berichten en negatieve feedback hebben een grotere impact op ons dan positieve stimuli. Problemen domineren niet alleen het journaal en de agenda van politici. Als je mensen vraagt wat er moet veranderen, komt vaak als eerste bij hen op wat ze vervelend of verkeerd vinden. Deze probleemgerichte benadering is zo vanzelfsprekend, dat we ons er vaak niet van bewust zijn dat we haar toepassen. Dit heeft consequenties voor de manier waarop we veranderen en vernieuwing aanwakkeren.

In de kern zijn er twee manieren waarop je kunt kijken naar het ontstaan van vernieuwing. Bij de mechanische benadering (zie figuur 1) vormt iets dat problematisch is en energie kost de aanleiding om het anders te doen, bijvoorbeeld: de kosten nemen toe, het marktaandeel neemt af, de wetgeving wijzigt, et cetera. De verandering gaat over 'moeten' en wordt ingegeven door de omstandigheden. Er is een *sense of urgency* nodig om de problemen aan te pakken. Je overtuigt mensen met feiten en cijfers. Vervolgens bedenk je oplossingen en maak je plannen die systematisch worden uitgerold of ingevoerd. Met deze visie moeten we zeker niet afrekenen. Deze benadering werkt vooral goed bij veranderinitiatieven die gaan over structuren, systemen en procedures; bijvoorbeeld het invoeren van een nieuw computersysteem of het doorvoeren van een reorganisatie. Dit soort veranderingen kun je bij wijze van spreken top-down invoeren. Het gaat alleen mis als je deze manier van denken toepast op veranderingen die gaan over gedrag, interacties en vernieuwing.²

Alles wat niet verandert, raakt uit evenwicht.

Met problemen kun je niet vernieuwen ...

Dat komt omdat probleemoplossing een bepaalde dynamiek kent. Je kunt dit vergelijken met een pad dat je bewandelt. De eerste stap is meestal vaststellen wat het probleem is, vervolgens bedenk je een oplossing en ten slotte probeer je die te implementeren. Deze benadering werkt prima bij eenvoudige en meer ingewikkelde vraagstukken, waarbij het probleem, het pad en de oplossing glashelder zijn. In dit soort situaties ligt voor de hand hoe je moet handelen. Er is een duidelijke relatie tussen oorzaak en gevolg.

Denk bijvoorbeeld aan het repareren van een auto of het bakken van een taart. Daar zijn formules of recepten voor en als je deze goed toepast geven ze de oplossingen of de antwoorden die je nodig hebt. Complexe en chaotische problemen kennen echter geen duidelijke relatie tussen de oorzaak en gevolg.³ Daarom zijn er vaak geen juiste antwoorden. In complexe situaties zijn meestal wel patronen te herkennen en kan expertise helpen bij het vinden van oplossingen. Dit geeft echter geen garanties voor toekomstige situaties.

Denk bijvoorbeeld aan het opvoeden van kinderen: als het bij het eerste kind goed gelukt is, wil dat nog niet zeggen dat de opvoeding van het tweede kind ook succesvol verloopt. Het blijft een kwestie van aanpassen, zoeken, uitproberen en geluk hebben.⁴

Met de opkomst van nieuwe technologie en de toename van globalisering, wordt het steeds belangrijker adequaat met complexiteit en onzekerheid om te kunnen gaan. Robert Fritz beschrijft de dynamiek van probleemoplossing bij complexiteit als een slingerbeweging die van erger naar beter en vervolgens van beter naar erger gaat. Als een complex probleem groot of acuut is, neemt de motivatie toe om er iets aan te doen; maar wanneer het probleem kleiner wordt, neemt deze motivatie af. Je ziet dit bijvoorbeeld bij mensen die willen afvallen. In het voorjaar ben je enorm gemotiveerd om gewicht te verliezen, omdat je er goed uit wilt zien in je zwemkleding. Zodra je bent afgevallen of de zomer voorbij is, is het probleem kleiner en ben je minder gemotiveerd om gezond te eten of meer te bewegen.

Hoe werkt dat precies? Het probleem (overgewicht) leidt tot acties bedoeld om het probleem te reduceren (gezond eten en meer bewegen). Het probleem wordt vervolgens gereduceerd (minder of geen overgewicht). Dit leidt tot minder noodzaak voor verdere acties. Hierdoor nemen de acties af om het probleem op te lossen (je stopt met gezond eten en meer bewegen). Dit leidt ertoe dat het probleem blijft bestaan of dat het opnieuw in omvang toeneemt (je gewicht neemt weer toe). Wat tot handelen aanzet, is de intensiteit van het probleem. Is deze intensiteit eenmaal afgenomen, dan ben je minder gemotiveerd om tot handelen over te gaan. Zo leidt het oplossen van een probleem doorgaans tot steeds minder acties naarmate de actie iets bijdraagt aan het oplossen van het probleem. Kortom, zodra het probleem minder pregnant aanwezig is, neemt het animo af om er iets aan te doen. In organisaties zie je dit ook. Eens in de zoveel tijd staan dezelfde problemen weer op de agenda: het is een hardnekkige slingerbeweging.⁵

'Success in problem solving is the absence of problems. Creating is giving life to something new.' (Peter Senge)

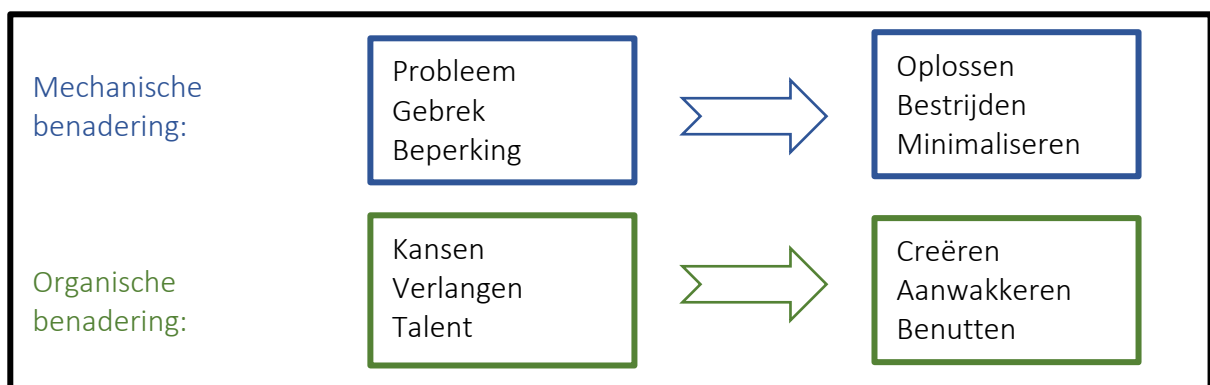
De probleemgerichte aanpak heeft een aantal beperkingen waardoor de vernieuwingskracht aan banden wordt gelegd. Ten eerste kom je met deze aanpak bij complexe vraagstukken vaak niet verder dan middelmatigheid. Als je dit niveau eenmaal hebt bereikt, ontbreekt het je aan motivatie om verder te komen. Echt slank of fit ben je niet, maar dat zijn de burens ook niet. Je kunt je vertonen. Ten tweede: als je ophoudt eraan te werken, kan het probleem terugkomen. De motiverende kracht van een probleemgerichte aanpak is beperkt. Dat komt omdat het vaak moeilijk is om mensen te motiveren om zich gedurende lange tijd in te zetten voor verandering. Daarnaast hebben we de neiging om ons te richten op symptomen die zich nú aan ons opdringen. Hoe vaak nemen we de tijd om te onderzoeken welke onderliggende patronen de symptomen veroorzaken? Zo zie je dat na een periode van diëten en fitnesssen het gewicht weer toeneemt als je in je oude levensstijl vervalt. Wat na een tijd weer aanzet tot (opnieuw) diëten en fitnesssen. Dit soort problemen wordt afwisselend groter of kleiner, maar je komt er tot je verdriet niet vanaf.⁶

De derde beperking is onze neiging om oplossingen te bedenken waarmee we al bekend zijn. Iedereen weet dat je gewicht kunt verliezen door gezonder te eten en meer te bewegen, maar als je dit eens in de zoveel tijd doet, ontstaat er geen structurele verandering. Tot slot is de hoogst haalbare staat de afwezigheid van problemen. Dat is een weinig inspirerend perspectief dat we waarschijnlijk nooit zullen bereiken, omdat we altijd weer nieuwe problemen zien. Het is dus niet verstandig om het oplossen van een probleem centraal te stellen tijdens complexe veranderingsprocessen zoals transities.

... met verlangens wel!

Je kunt wel vernieuwen met verlangens. Dat is vooral interessant als eigen initiatief, creativiteit en doorzettingsvermogen van doorslaggevend belang zijn om verandering op langere termijn te bewerkstelligen. In dit soort situaties kan de organische benadering (zie figuur 1) een waardevol alternatief bieden. Dit perspectief gaat over het creëren van nieuwe wegen. Gevangen in een beeld zijn de verandervaden waarover we altijd lopen inmiddels behoorlijk platgetreden en aangestampt. Buiten de paden is de aarde veel losser en vind je veel meer vegetatie. Waar zie je de mooiste bloemen bloeien? Wat is de meest vruchtbare grond om nieuw leven te laten ontkiemen?

Bij dit perspectief vormt een kans die energie oplevert de aanleiding om het anders te doen. De verandering gaat over 'willen' en wordt gevoed door de innerlijke overtuiging dat het mooier, slimmer, sneller of beter kan. Het gaat dan om *sense of belonging*. Je overtuigt anderen niet met cijfers, maar raakt mensen met een inspirerend perspectief. Vervolgens ga je aan de slag en begin je met de mensen die zin hebben om mee te bouwen. Je maakt geen grote plannen, maar je start zodra je een idee hebt hoe het zou kunnen. Dit soort veranderingen ontstaan vaak bottom-up. De nadruk ligt niet op het oplossen van problemen, maar op het creëren van nieuwe mogelijkheden, experimenteren en leren. Zodra we succes boeken, zetten we ons in om dat succes verder uit te breiden. En als we last hebben van ingesleten patronen die ons energie kosten, proberen we daarmee te breken.⁷



Figuur 1: Mechanische benadering versus organische benadering bij verandering⁸

Leren van de natuur

Het uitgangspunt bij deze benadering is dat vernieuwing continu plaatsvindt en overal aanwezig is. De aanname dat er een statische en voorspelbare wereld zal ontstaan, hoort bij het machinedenken. Het is hopeloos achterhaald. Organisaties veranderen continu, ondanks en soms dankzij het aanwezige leiderschap. De kunst is om deze vernieuwing te herkennen, voor haar open te staan, de blokkades weg te nemen en haar de ruimte te geven. In de natuur veranderen bomen en planten om zichzelf te kunnen blijven.

De gedachte dat mensen niet willen veranderen en 'weerstand vertonen' klopt evenmin. Natuurlijk verzetten medewerkers zich soms tegen veranderinitiatieven. Daar hebben ze vaak goede redenen voor. Veranderwoorden zoals 'invoeren' of 'uitrollen' suggereren dat de verandering van buiten naar binnen zal plaatsvinden en dat zij iets teweeg gaat brengen dat er nu niet is. Het logische effect van deze suggesties is dat medewerkers zich afwachtend opstellen. Vernieuwing kun je niet invoeren of uitrollen, zij dient gefaciliteerd te worden. Het gaat om het begeleiden en ondersteunen van iets dat zélf aan het ontstaan is. Kijk maar naar de natuur.

Faciliteren kun je vergelijken met het werk van een tuinman. De bloemen, bomen en planten willen zelf ontkiemen en tot bloei komen; de tuinman ondersteunt en vergemakkelijkt alleen dat proces. De term 'hoeden' ligt in het verlengde hiervan. Mensen en systemen die in organisaties afwijzingen ten opzichte van het collectief corrigeren, gedragen zich hetzelfde als grote bomen in een bos. Die bomen houden het bladerdek gesloten zodat er geen licht op de bodem kan komen en er dus geen planten kunnen groeien die voedsel van de groten afpikken. Stel dat er door een blikseminslag een open plek ontstaat. Dan zul je zien dat er onmiddellijk overal nieuwe planten opkomen. Tegelijkertijd zullen de grote bomen proberen om het bladerdek zo snel mogelijk gesloten te krijgen. 'Hoeden' houdt in dat je de nieuwe aanwas beschermt.

Wat kan helpen, is het besef dat die nieuwe aanwas er altijd al was – ook in organisaties. De nieuwe ideeën voor de toekomst, de briljante oplossingen, de innovatieve doorbraken zijn vaak al lang aanwezig onder de grond. Ze hebben alleen ruimte nodig om door te kunnen breken en te groeien.⁹

Het stimuleren van bottom-up initiatieven lijkt op het bemesten van de bodem. De bladeren, die in de herfst van de bomen vallen, worden door het werk van micro-organismen in de bodem veranderd in humus. Deze humus levert de noodzakelijke voedingsstoffen voor de verdere groei van bomen. Om de kans te vergroten dat jonge beukenbomen gedijen, raden tuinmannen aan om wat beukenbladeren in de grond te stoppen bij de wortels van de jonge boom. Dit soort kringloopprocessen zit ingebakken in alle levensvormen en voorkomt verspilling. Daarmee is een bos of park de circulaire economie in de dop.

Op dezelfde manier kun je lessen trekken uit zaken die energie geven; inzichten die helpen om beweging te creëren en successen die worden geboekt. Zelfs zaken die ongewenst lijken, zoals mislukkingen en fouten, kunnen voeding geven aan iets nieuws. De vraag is alleen: waar focus je op? Leg je de nadruk op de problemen, die daarmee op de voorgrond komen te staan? Of focus je op de positieve ervaringen die mensen hebben, zodat er meer zicht komt op de kansen die er zijn?

Vernieuwing kun je niet invoeren of uitrollen, zij dient gefaciliteerd te worden.

David Cooperrider ontdekte dat er een heel andere dynamiek ontstaat als je vragen stelt over het potentieel in mensen, of in een organisatie, met de bedoeling om dat volledig tot zijn recht te laten komen. Hiermee legde hij de basis voor Appreciative Inquiry, oftewel: waardierend onderzoeken. Door situaties te onderzoeken op wat je waardeert (wat gaat er nu al goed) en medewerkers hierop te bevragen (waar wil je meer van), kan een breed gedragen aanpak ontstaan die helpt om de gedroomde toekomst te realiseren. Het uitgangspunt hierbij is dat de organisatie wordt gezien als een levend systeem, een netwerk van kracht en potentie.

Een voorbeeld uit de praktijk

De organische benadering werkt veel beter bij veranderinitiatieven die gaan over gedrag, interacties en vernieuwing. Een mooi voorbeeld zag ik bij Vierstroom Zorg Thuis. Een grote ergernis bij veel verpleegkundigen en verzorgenden is de strak vastgelegde minuten zorg. Daarom vroegen de leidinggevenden aan twee teams: “Als jullie het voor het zeggen hadden, hoe zouden jullie je werk dan aanpakken?” De teams schrijven flip-overvellen vol met administratieve regeltjes die ze kunnen missen als kiespijn. Eén van de ideeën is om de tijdregistratie af te schaffen. Als ze dat bij wijze van experiment een dag doen, leidt het meteen tot meer bevlogenheid en productiviteit. De volgende stap is een regelarme pilot. Om dit mogelijk te maken spreken ze met een zorgverzekeraar af dat zij een vast bedrag per cliënt mogen betalen voor de geleverde zorg. De teams in Boskoop en Capelle aan den IJssel doen als eerste mee. Het geeft de verpleegkundigen en verzorgenden enorm veel rust en ontspanning. Inmiddels is er met alle verzekeraars overeenstemming en wordt er niet meer gewerkt met minutenregistratie bij Vierstroom Zorg Thuis. Cliënten zien de aandacht vanuit het zorgpersoneel toenemen, terwijl medewerkers meer plezier in hun werk hebben.

Wat betekent dit voor jou?

Oké, je weet nu waarom je met problemen niet goed kunt vernieuwen en met verlangens wel. Daarnaast begrijp je hoe belangrijk het is om vernieuwing te herkennen en ruimte te geven. Als je in jouw organisatie meer invulling wilt geven aan de diepere wens van mensen om van betekenis te zijn dan past een organische benadering het beste. Vernieuwing kun je immers niet invoeren of uitrollen, zij dient gefaciliteerd te worden.

Dan kunnen de mooiste dingen ontstaan. Het gaat daarbij om het hoeden van ideeën, oplossingen en doorbraken die reeds in de organisatie aanwezig zijn.

Over de auteur

Ronald van der Molen is werkzaam als organisatieadviseur, trainer en leiderschapscoach. Vanuit zijn bedrijf Transformatio (www.transformatio.nl) stimuleert hij moderne leiders om medewerkers te laten floreren zodat zij ambassadeurs gaan creëren. Daarnaast geeft Ronald les aan de Erasmus Universiteit tijdens de Executive Programs 'De Betekenis van Rijkdom' en 'De kracht van invloed'. Tijdens trajecten en presentaties gebruikt hij lessen uit de natuur zodat leiders anders naar hun vak gaan kijken. Hij geniet ervan als eikels in bomen veranderen. 😊 Ronald schreef meerdere boeken, waaronder *De kracht van organisch leiderschap* (genomineerd voor Managementboek van het Jaar 2019) en *Metamorfose, groeien in je bestemming*.



Voetnoten

¹ <https://es.coursera.org/learn/positive-psychology-applications/lecture/U4NXa/1-2-a-thought-experiment>

² Ardon, 2016, 16-17.

³ Snowden & Boone, 2007.

⁴ Dijk, Van, 2014, 18.

⁵ Fritz, 2007, 53-54.

⁶ Vermaak, 2017, 17-19.

⁷ Ardon, juni 2016.

⁸ Hiemstra & Bohlmeijer, 2013.

⁹ Homan, 2008, 25-26.

Bronnen

Ardon, Arend (2016), *Ontketen vernieuwing!* Amsterdam: Business Contact.

Ardon, Arend (2016), seminar over veranderkunde. Denk Producties, juni 2016.

Dijk, Gerda van (2014), *Organisatie ecologie: eenvoud in complexiteit*. Tilburg University.

Fritz, Robert (2007), *De weg naar de minste weerstand*. Deventer: Ankh-Hermes.

Hiemstra, Djoerd, en Ernst Bohlmeijer (2013), *De sterke-kanten-benadering*. Amsterdam: Boom.

Homan, Thijs (2008), *De binnenkant van organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Snowden, David J., en Mary E. Boone (2007), 'A Leader's Framework for Decision Making'. *Harvard Business Review*, december 2007.

Vermaak, Hans (2017), *Iedereen verandert – nu wij nog*. Deventer: Vakmedianet, 2017.