




10 ORGANISEREN

Veranderen gaat niet vanzelf. Duik in de weerstand en maak De verandering sterker.

Gebruik het gedoe in een verandertraject.
Het helpt om succesvol een nieuwe situatie te realiseren.

VERANDEREN IS GEDOE



 Inge Poorthuis
Jeroen van Kampen

De ledendemocratie aanpassen van een ALV naar een ledenraad? Social media en ledenpanels meewegen in de besluitvorming? De vereniging meer projectmatig laten werken? Veranderen is tegenwoordig de continue factor. Gaat veranderen dan ook makkelijker, misschien zelfs wel soepel? Onze ervaring is dat veranderen nog steeds weerstand oproept. Je kunt wel een leuk idee hebben, maar om medewerkers en leden daadwerkelijk mee te krijgen is er toch nog iets anders nodig. Bewegen door de 'onderstroom' wordt dat genoemd en emotie of gedoe is daar de brandstof voor. Veranderen gaat niet zonder gedoe.

Gedoe is waardevol | Tijdens veranderingen zijn er allerlei soorten gedoe. De een kan niet wachten tot het anders is, de ander ziet elke verandering als een probleem, en de derde... die doet gewoon lekker zijn werk, maar wel op de oude manier. Voor de trekker van een verandering kan al dit – verschillende – gedrag heel frustrerend zijn, maar stiekem is het heel erg waardevol. Om succesvol te veranderen kunnen we veel leren uit Systemisch TransitieManagement. Dit maakt onderscheid tussen de bovenstroom en de onderstroom. Dit concept is ontwikkeld door Maaïke Thiecke en Bianca van der Zeeuw van bureau Plan B.

Onderstroom | Veranderingen in de *bovenstroom* zijn de zichtbare veranderingen, zoals een andere structuur, nieuwe ICT-systemen, nieuwe afspraken of activiteiten. Iedereen binnen je vereniging ziet de nieuwe instructies, een nieuwe samenstelling van de ledenraad of – iets heftiger – dat er mensen ontslagen worden in een reorganisatie. Naast die zichtbare veranderingen in de bovenstroom, is er de beweging in de *onderstroom*. Als je naar de hele organisatie of groep kijkt die moet veranderen – het hele systeem – dan zie je dat zij allemaal in meer of mindere mate met de verandering bezig zijn. De fasen die het systeem doorloopt om van een bestaande situatie naar een nieuwe situatie te komen zijn als volgt. Men start in een pre-urgentie, als het gaat dagen dat verandering echt nodig is komt de urgentie, daarna volgen loslaten, niet weten, creatie en nieuw begin. Er zijn parallellen met de fasen in een rouwproces. Het is belangrijk om hier aandacht voor te hebben.

Waarde en interventies | Natuurlijk moet je in de bovenstroom de juiste keuzen maken en activiteiten creëren. Maar ook in de onderstroom moet je sturen of interveniëren. Dat is een belangrijke bijdrage aan het slagen van de verandering. Dat elke fase 'wat toevoegt' is iets wat vaak onderschat wordt door de begeleiders van de verandering. Let op, het

hele systeem doorloopt alle fasen, maar (groepen) mensen in het systeem kunnen in verschillende fasen zijn. We beschrijven hoe de fase (of groep) is te herkennen, wat de waarde is van elke fase en hoe je kunt interveniëren om de verandering succesvol te maken.

Urgentie | Elke verandering start met urgentie. Mensen die urgentie voelen, worden vaak gezien als drammers of dreigers. Vaak zijn zij een belangrijke drijfveer achter het starten van de verandering, en ook verderop kunnen zij extra energie geven. Urgentievoelers houden de verandermotor op gang. De eerste stap om urgentie te kweken is vaak al het delen van hoe de verandering eruit moet zien en wat het betekent. Het 'waarom' achter de verandering creëert vaak de emotie, de brandstof. Dit kan zowel positief als negatief zijn, beide zijn effectief. Bijvoorbeeld door in beeld te brengen dat door de verandering een groei van het huidige ledenaantal tot stand komt (positieve ontwikkeling) of dat de verandering noodzakelijk is omdat anders de toekomst van de vereniging in gevaar komt (negatieve ontwikkeling). In ieder geval moet het een emotie tweebrengen. Zonder emotie geen verandering.

Loslaten | Medewerkers of leden die in deze fase zijn worden vaak getypeerd als negatieveling, azijnpisser, fossiel. Ze zien vaak allerlei beren op de weg. Ze zien het nut van de verandering, maar ook wat je verliest: 'ja, maar...'. Loslaten is lastig en doet pijn. De toegevoegde waarde van deze groep is dat ze in beeld brengen wat je kwijtraakt, wat de prijs van de verandering is. Expliciet maken dat er verlies is bij verandering helpt om na te gaan of je niet het kind met het badwater weggooit. Een mogelijke interventie is de veranderboekhouding: hierbij maak je een kwadrant en loop je samen door wat de positieve en negatieve kanten zijn als een verandering wel

doorgaat en als een verandering niet doorgaat. Door dit samen door te werken en expliciet te kiezen wat je los moet laten haal je de onderstroom boven water. Hierdoor bewegen mensen makkelijker naar de volgende fase. Ook hier geldt weer dat emotie nodig is om te kunnen bewegen. Na de veranderboekhouding is het tijd om grenzen te stellen en stuur je duidelijk op wat er (met elkaar) losgelaten moet worden.

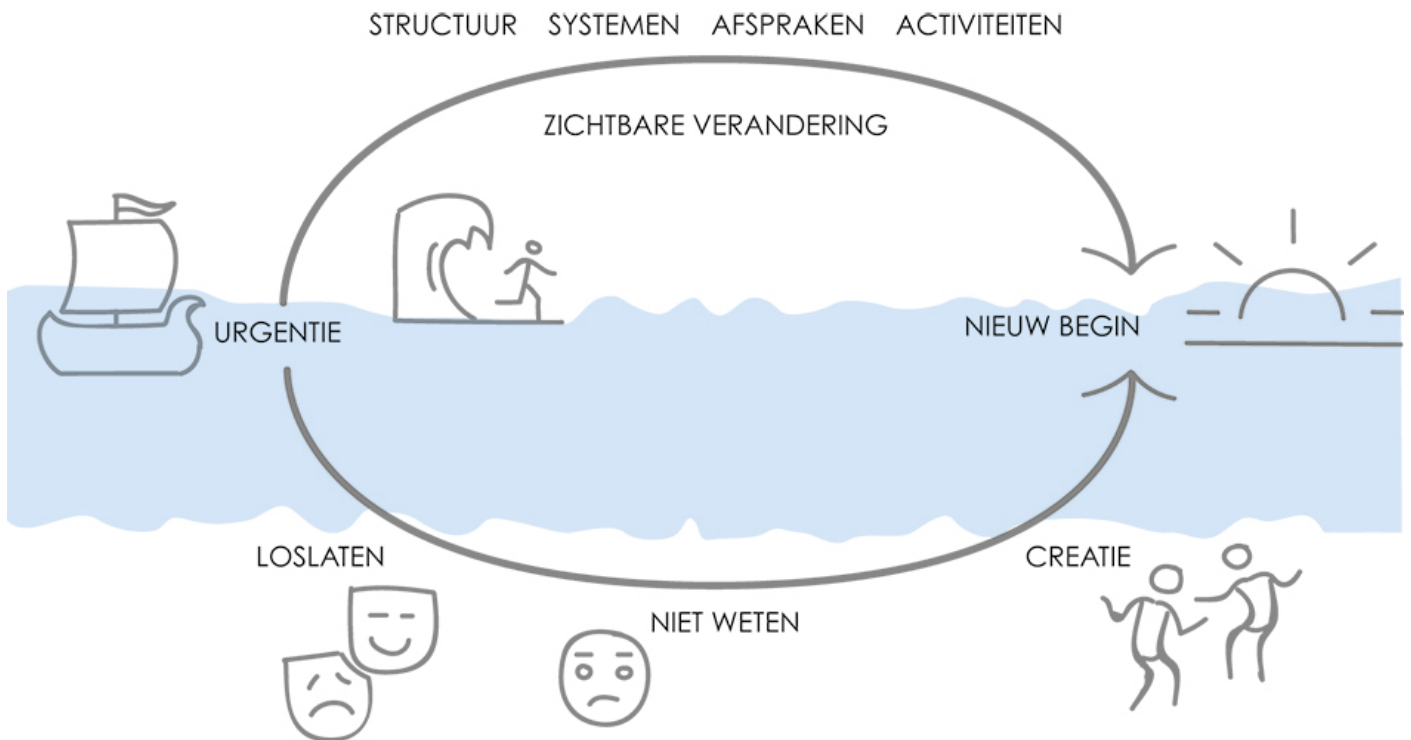
Niet weten | In deze fase zijn mensen aan het ruiken of proeven aan de nieuwe situatie, maar is er ook veel onduidelijkheid en onzekerheid. Ze worden gezien als paniekvogel of kip zonder kop. Hoe moet dat dan in de praktijk? Is onze mening nog wel belangrijk?

De toegevoegde waarde van deze groep is dat zij helder laat zien waar de gaten vallen. Ze leggen de vinger op de (nog) zere plekken: wat moet er allemaal nog geregeld worden voordat het veranderingstraject kans van slagen heeft? Veel vragen komen voort uit onzekerheid. Hier veiligheid in creëren is belangrijk. Aan het begin van elke bijeenkomst iedereen een succes laten delen in het kader van de verandering maakt dat je focust op wat wél lukt. Hang een ideeënbox op (stimuleer het creëren) of organiseer een inloopsprekbeurt waarin een veilige sfeer is voor vragen. Waarbij in het begin van de onderstroom emoties juist helpen om te bewegen, helpt het in deze fase om emoties te verminderen door veiligheid te bieden. Tot en met deze fase hebben mensen de neiging om terug te schieten naar het oude. Bewegen mensen verder in de onderstroom dan zie je vaak een versnelling naar de nieuwe situatie. Het is in deze fase belangrijk dat de nieuwe situatie de meest aantrekkelijke wordt.

Creatie | Wellicht zijn deze mensen bekend als hemelfietsers of grenzeloze mensen. Ze experimenteren met mogelijkheden en hebben zin in de verandering. Ze stuiten met elke

IN HET BEGIN VAN DE
ONDERSTROOM HELPEN
EMOTIES JUIST OM TE
BEWEGEN





verandering vooruit, zijn enthousiast, soms zo enthousiast dat ze in al het experimenteren een andere richting uit bewegen. Als begeleider van de verandering moet je daar alert op zijn. Blijf delen hoe de nieuwe situatie (het nieuwe begin) eruit ziet, verken in een gezamenlijke sessie de grenzen hiervan. Geef zo nodig kaders, maar vooral: stimuleer de successen die passen bij de gewenste situatie. Beloon het beste idee van de week.

Nieuw begin | Pas als de ruime meerderheid in het nieuwe begin zit, is de verandering geslaagd. Gedurende een verandering zijn er individuen die zich soms met sneltreinvaart door de andere fasen bewegen naar het nieuwe begin. In de rest van de vereniging vaak bekend als de hardloper of het beste jongetje van de klas. Deze individuen kunnen natuurlijk een rol spelen in het geven van het goede voorbeeld, de koploper, een pilotgroep, et cetera. Het zijn de mensen die precies voor ogen hebben hoe het eruit ziet en ze laten zien dat het kán.

Waar wij naartoe gaan | De combinatie van de juiste veranderingen in de bovenstroom en tijdig interveniëren op de onderstroom maakt dat een verandering succesvol kan verlopen. Echter, de eerste – noodzakelijke – stap is het veranderdoel. Wat is de nieuwe situatie, hoe ziet die eruit, waar beweeg je naar toe? Zonder een beeld van de nieuwe situatie is veranderen onmogelijk. Is er buikpijn maar nog geen beeld, dan is de eerste stap om die te vormen. Onze ervaring is dat het gezamenlijk maken van zo'n beeld erg kan helpen bij de beweging in de onderstroom. In een vereniging voelen medewerkers en (actieve) leden zich meer of minder eige-

naar. Dit houdt in dat ze gehoord en erkend willen worden. Een ruwe schets van het veranderdoel wekt de nodige urgentie, vervolgens samen invullen geeft ruimte voor dat eigenaarschap. In zo'n proces regelmatig terugpakken op de passie voor de missie helpt om de gezamenlijke focus en energie te vinden.

Leer van gedoe | Vanuit de gedachte dat het hele systeem zich door de onderstroom beweegt, kun je van enige afstand kijken naar alle betrokkenen: in welke fase zit de grootste groep? Waardeer individuen in elke fase en erger je ook niet aan die ene persoon die steeds maar blijft hangen in het verleden, of die maar geen stelling inneemt. Zie de toegevoegde waarde van deze houding. De verschillende groepen zorgen ervoor dat je als begeleider oog houdt voor de andere perspectieven. Welke verandering er ook nodig is in je vereniging, weet dat het gedoe met zich meebrengt en maak hier gebruik van. ←

TEKST

Inge Poorthuis
Jeroen van Kampen

BEELD

Drew Dau

Dit artikel is deels gebaseerd op het boek 'Routeplanner voor verenigen', door Marike Kuperus, Inge Poorthuis, Peter van der Loo, David Wijnperle. Een handzame tool is gratis te downloaden op <https://kuperusenco.nl/routeplanner/toolbox>.