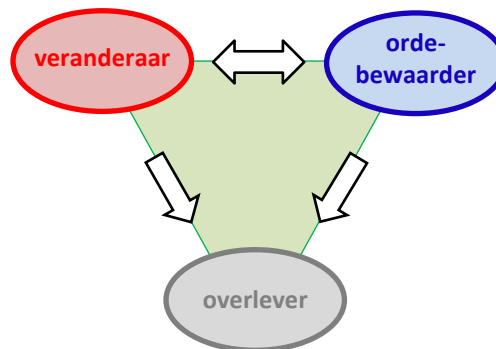


De Veranderdriehoek

focus op strategie



De Veranderdriehoek helpt veranderaars om een strategie te bepalen

De driehoek maakt onderscheid tussen drie posities die mensen in een netwerk kunnen innemen. Elk proces van verandering voltrekt zich in een spanningsveld tussen mensen met ambities en de structuur die bepaald wat van mensen wordt verwacht, wat wel en niet mag, en wat profijt oplevert. Sommigen zijn geïnspireerd om zich voor verandering in te zetten. Anderen voelen zich in de eerste plaats verantwoordelijk voor de structuur. Er zijn ook altijd mensen die vooral aan hun eigen positie denken en weinig risico willen of kunnen lopen.

Veranderaars

Veranderaars volgen hun ambities en nemen initiatieven die gevolgen hebben voor de bestaande structuur. Zij kunnen anderen inspireren wanneer zij aansluiting vinden bij hun wensen, en hen motiveren om in actie te komen. Een gedeelde ambitie is een krachtige drijfveer.

Ordebewaarders

Ordebewaarders voelen zich verantwoordelijk voor de structuur. Niet elk initiatief is nuttig of haalbaar. Vroeger of later zullen veranderaars de ordebeoorders tegenkomen, met wie zij moeten onderhandelen over wat mogelijk is.

Overlevers

Overlevers zijn vooral bezig om zelf overeind te blijven, meer dan met de zorg voor de structuur of de kwaliteit van de verandering. Ze kunnen volgers zijn die doen wat er van hen verlangd wordt en risico's vermijden. Ze kunnen zich ook vermommen in de gedaante van ordebeoorders of zelfs van veranderaars als dat de slimste manier lijkt om te overleven.

Omdat overlevers vaak niet open zijn over hun motieven, kan het lastig zijn om hen te onderscheiden. Er is echter een eenvoudige vuistregel. Contact met overlevers levert geen energie op. Je wordt er moe van. De logica is dat energie wordt gegenereerd wanneer ambities elkaar raken. Overlevers zijn niet bezig met ambities waarmee je contact kunt krijgen.

Het onderscheid is nuttig voor het bepalen van strategie. Veranderaars kunnen beter niet in gesprek gaan met ordebeoorders zolang zij zich geen positie hebben verworven waarin zij en hun plannen serieus worden genomen. Energie steken in overlevers heeft geen zin zolang er geen uitzicht is op veranderde condities zodat zij minder risico lopen.

We zijn allemaal veranderaars, ordebewaarders of overlevers op zijn tijd

Het onderscheid is niet normatief bedoeld: Veranderaars zijn niet beter dan ordebewaarders of overlevers. Afhankelijk van de context zijn we allemaal wel eens veranderaar, ordebewaarder of overlever. Iedereen die formele verantwoordelijkheden draagt heeft de pet van een ordebewaarder op. Ook leidinggevendenden hebben vaak ambities en kunnen zich inzetten als veranderaar. Een enthousiast persoon met de reputatie van veranderaar kan in de modus van overleven staan ten opzichte van nieuwe initiatieven als hij of zij een volle agenda heeft.

1. Zorg eerst voor voldoende energie voor verandering

Wie te vroeg bij ordebewaarders aanklopt met nieuwe plannen, krijgt waarschijnlijk te horen: "Nee, dat kan niet, want" Dit hoeft niet aan de kwaliteit van het idee te liggen. Er moet eerst verbinding zijn tussen veranderaars en ordebewaarders voordat er een inhoudelijke dialoog plaats kan vinden. Is die verbinding er nog niet, dan komen de initiatiefnemers met hun ideeën niet op de agenda.

De eerste stap is daarom om medestanders te vinden (zie de inspiratiefase in de initiatieven-spiraal). Daarmee vormt zich een informeel netwerk van mensen die een ambitie delen. Zo'n netwerk genereert energie.

Een informeel netwerk van veranderaars is vaak een broedplaats voor creatieve ideeën die het initiatief sterker maken. Het kan ook wat chaotisch zijn, omdat een structuur zich nog moet vormen. Het helpt wanneer medestanders gevonden worden in de kringen die op een later tijdstip medewerking moeten verlenen. Zij kennen de weg, en weten ook met welke belangen en knelpunten rekening gehouden moet worden.

Soms verwerft een netwerk positie door de kracht van het getal: als veel mensen zich aansluiten kunnen de ordebewaarders er niet meer omheen.

2. Onderhandel met ordebewaarders over haalbare veranderingen

Ordebewaarders hebben de macht om deuren open te zetten of gesloten te houden. De deur gaat alleen open als zij vinden dat de verandering hun doelen dient en de risico's beperkt blijven. De onderhandelingen gaan over geven en nemen, over erkenning van wederzijdse ambities en belangen, en veronderstellingen over de effecten van de verandering of van voortgaan op de huidige weg.

Het bewijs dat de verandering succesvol zal zijn is vooraf niet te leveren. Daarom is het verstandig om een periode van ontwikkeling in te bouwen waarin kan worden geëxperimenteerd (ontwikkelingsfase in de initiatieven-spiraal). Een gesprek tussen veranderaars en ordebewaarders over ruimte voor verandering wordt anders wanneer beide partijen vragen kunnen formuleren die in de ontwikkelingsfase beantwoord moeten worden.

3. Schep condities die het voor overlevers mogelijk maken om mee te doen

Overlevers gaan mee in de verandering als het bewijs geleverd is dat zij er niet slechter van worden. Zulk bewijs kunnen de veranderaars in een vroeg stadium van het initiatief meestal niet leveren. Daarom moeten er eerst betere condities gecreëerd worden, die de risico's in de perceptie van de overlevers verlagen. Die condities moeten voortkomen uit de dialoog tussen de veranderaars en de ordebewaarders, en de ontwikkelfase die daarop volgt.

Leiding geven aan verandering

In netwerken zonder duidelijke hiërarchie kan in principe iedereen zich verbinden aan een netwerk van veranderaars. Vanuit hun positie is iedereen die middelen in handen heeft om veranderingen door te voeren of tegen te houden een ordebewaarder. Dit kunnen leidinggevendenden zijn, maar ook mensen met 'hindermacht'.

Wanneer leidinggevenden of bestuurders verandering voorstaan, dan zijn zij veranderaars die tegelijkertijd in de formele structuur een functie als ordebewaarder hebben. Dit betekent dat zij gemandateerd zijn om deuren open te zetten of gesloten te houden. Wanneer zij de deur voor verandering open zetten, bijvoorbeeld met geherformuleerde doelen en stimuleringsmaatregelen, dan zal de verandering alleen succesvol zijn als er in het netwerk veranderaars zijn die hier gebruik van maken.

De kans bestaat echter dat ook opportunistische overlevers deze route kiezen. De kans van slagen is dan echter klein, omdat er geen sprake is van een gedeelde ambitie. Mensen nemen dan geen verantwoordelijkheid voor de nieuwe situatie nadat de stimuleringsmaatregelen beëindigd worden.

Wanneer leidinggevenden de verandering simpelweg opleggen, door mensen aan nieuwe criteria en prestatie-indicatoren te binden, dan dwingen zij hen in feite in de modus van overlevers.

De werkelijkheid is complexer

De Veranderdriehoek vereenvoudigt de werkelijkheid tot drie posities. Dit heeft de charme van eenvoud en een eenduidige boodschap: verzamel eerst medestanders, ga dan het formele gesprek aan om experimenteerruimte te bedingen, en betrek pas overlevers als zij geen risico lopen.

Dit verhaal is herkenbaar voor veranderaars. De termen 'ordebewaarder' en 'overlever' hebben een negatieve bijklank, ook al is dat in dit model niet zo bedoeld.

De Driehoek van Co-Creatie is een genuanceerder model, dat laat zien dat er drie complementaire posities zijn die, als zij goed worden ingevuld, samen tot co-creatie kunnen leiden. Er zijn ook posities die daaraan niet bijdragen. In dit meer geavanceerde model horen de ordebewaarder en de overlever bij de laatste categorie en is de negatieve bijklank weer op zijn plaats.

Herkomst van dit model

De eerste versie van dit model werd ontwikkeld door Eelke Wielinga in zijn proefschrift: "Netwerken als levend weefsel" (2001). Hij koppelde hieraan de suggestie dat elk netwerk minstens een Vrije Actor nodig heeft die doet wat nodig is om mensen in verschillende posities met elkaar te verbinden, of zij/zij daar een mandaat voor heeft of niet. Het model bleek nuttig in het experiment "Netwerken in de Veehouderij" (2004-2007).

Eerste publicaties

Wielinga, H.E. (2001): Netwerken als levend weefsel. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945. Dissertatie Wageningen Universiteit. Uitgeverij Uilenreef, 's Hertogenbosch.

Zaalmink, B.W., Smit, C.T., Wielinga, H.E., Geerling-Eiff, F.A., Hoogerwerf, L. (2007): Netwerkgereedschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken. Wageningen Universiteit en Research.