

Succesvol omgaan met emoties bij veranderingen

Neerdalen in karakters zorg

Ondernemingen krijgen in toenemende mate te maken met organisatieveranderingen. Soms blijkt de gekozen aanpak niet te werken, omdat een groot deel van de medewerkers onvoldoende mee kan gaan in de essentie van de verandering. Om te onderzoeken wat cruciaal is voor een succesvolle verandering kiezen we voor verrassende aanvliegroutes. We gaan in gesprek met mensen uit andere disciplines en kijken via hen naar organisatieontwikkeling en medezeggenschap.

Door Johannes Kooistra, Marja Pronk en Isaäk Mol

- Oerangsten en verlangens
- Veranderingen communiceren
- Neerdalen in karakter

Marc Linssen staat aan het hoofd van ScriptStudio, het schrijfbedrijf van Endemol waar series als Goede Tijden, Slechte Tijden, Onderweg naar Morgen en Westenwind worden geschreven. Daarnaast is hij docent scenarioschrijven aan de Scriptschool. 'Ik denk dat het beroep van schrijver inhoudt dat je altijd bezig bent met de vraag: waarom doen mensen wat ze doen? Het boeiende is dat wij verhalen vertellen waar mensen zich in kunnen verplaatsen. Drama gaat altijd over het uitvergrooten van veranderingen. En

Veranderingen slagen beter als het drama zichtbaar wordt gemaakt

omgekeerd zijn processen die zich in bedrijven afspelen altijd dramatische processen die gaan over de angsten van mensen, hun onderlinge relaties en de conflicten die daaruit ontstaan.' Om de personages in hun series geloofwaardig te maken, definiëren de schrijvers hun karakters aan de hand van

hun eigen oerangsten, hun eigen oerverlangens en de onvermijdelijke valkuilen. Er wordt als het ware een uitgediept kernkwadrant van de personages gemaakt. Op basis daarvan bedenken de schrijvers de ontwikkelingen en de conflicten. 'In de werkelijkheid willen mensen veranderingen en conflicten juist vermijden. Het gevolg is vaak dat je die conflicten later dubbel en dwars terugkrijgt. Dit is een mechanisme dat we in onze verhalen voortdurend gebruiken.'

Elke leidinggevende heeft bij veranderprocessen te maken met angsten – die van zichzelf en die van medewerkers – en met verlangens en daarbijbehorende conflicten. De neiging is deze uit de weg te gaan. Vaak wordt daarom een procedure ontworpen waarin iedereen zogenaamd invloed heeft,



maar waarin het vooral de bedoeling is dat er niet over emoties wordt gesproken. Later komt daaruit een besluit met weinig draagvlak. Veranderingen slagen beter als het drama zichtbaar wordt gemaakt en het aandacht krijgt.

Communiceren

Veranderingen slagen pas als er op de juiste manier contact wordt gemaakt met medewerkers. Of dat lukt, heeft aan de ene kant te maken met hoe de leidinggevende zelf in elkaar steekt. Bij ScriptStudio worden in navolging van media-adviseur Laurie Hutzler negen oertypen onderscheiden, die elk een andere behoefte hebben en waarbij dus anders gecommuniceerd moet worden. Elk type is gebaseerd op een karakteristieke oerangst (Ik vind het erg wanneer iemand mij niet aardig vindt), een daaruit voortkomend oerverlangen (Ik wil dat iedereen mij aardig vindt) en een oerhouding (Vind mij aardig!). Een leidinggevende moet, net als een sce-

Serie: organisatieverandering

Johannes Kooistra, Marja Pronk en Isaäk Mol onderzoeken in een serie van vier artikelen wat organisaties in een veranderingsproces kunnen leren van andere disciplines. Ze werken aan een boek over het in beweging krijgen van organisaties en medezeggenschap, dat in het voorjaar van 2009 bij uitgeverij Kluwer zal verschijnen.

t voor geloofwaardigheid



Illustratie: Albert Hennipman

voortkomt uit oermotieven die we allemaal herkennen, dan hoeven die karakters helemaal niet dicht bij de kijker te staan. Neem de film *The Silence of the Lambs*. Die gekke Hannibal is een kannibaal, maar hij is zo goed neergezet als een levensgevaarlijke, communicatieve man die iedereen manipuleert. En er is goed nagedacht over wat voor karakter die Jody Foster is, iemand die alles analyseert en die maar één ding wil: de puzzel oplossen. Het grappige is dat we zelfs kunnen meeleven met iemand die mensen eet, wanneer we die persoon maar als mens kunnen herkennen. Ik geloof niet dat je je dus zo letterlijk moet aanpassen aan je doelgroep. Je moet iets willen vertellen en oprecht zijn in de boodschap die wordt verkondigd.' Communiceren over veranderingen heeft misschien verrassend genoeg minder te maken met het precies afstemmen van de boodschap op verschillende doelgroepen. Het houdt vooral verband met of de veranderboodschap klopt met degene die het vertelt of de noodzaak voor de verandering zoals hij die verwoordt, ook zo ervaren wordt door de medewerkers.

narioschrijver, onderzoeken wat zijn oerangst en -verlangen zijn. Omdat die voor een belangrijk deel bepalen wat onbewust wel en niet wordt gecommuniceerd, waar wel of geen rekening mee wordt gehouden en welke medewerkers wel en welke niet worden bereikt. Maar daarnaast: hoe stem je af op de ontvangers, de medewerkers die moeten veranderen? Hoe werkt

dat in scripts? Linssen: 'Het idee dat mensen van scriptschrijvers hebben, is dat wij heel doelgroepgericht werken. Maar wil je goed drama maken, dan is het belangrijker goed te weten wat je wilt vertellen. De diversiteit van de karakters maakt het levensecht. Als die verschillen goed doordacht zijn, komen de conflicten daaruit voort. En als het gedrag van personages

Neerdalen

Linssen: 'Ik was laatst bij een presentatie van een Zuid-Afrikaanse soap. Het doel van die soap is maatschappelijke veranderingen in gang te zetten. Ze zijn heel bewust een soap begonnen die gaat over wat er in het land speelt. Op een hoopvolle manier, die erg aansluit bij de doelgroep. Ze hebben een aflevering laten zien over huiselijk geweld. Mijn angst zou zijn een clichébeeld neer te



Wat we leren van drama	Hoe we het meestal doen
Zoek bij voorkeur conflicten op in verandering.	We vermijden conflicten en praten over emoties. We stellen procedures op die gericht zijn op het toedekken van conflicten en onenigheden.
Mensen (leidinggevenden) hebben een eigen basishouding, gebaseerd op hun oerangsten die ze (onbewust) communiceren en een eigen effect hebben.	Leidinggevenden en ondernemingsraden zijn zich niet van hun basishouding bewust en dus ook niet van de – vaak onbedoelde – effecten van communicatie.
Een goed verhaal ontstaat wanneer je zelf weet wat je wilt vertellen.	We proberen draagvlak te vinden door te pampere in plaats van te staan voor wat we zelf vinden, inclusief onze angsten.
Onderzoek diepere achtergronden om tot een geloofwaardig verhaal te komen: het neerdalen in de karakters.	Diepere achtergronden worden veelal niet onderzocht. Meestal worden veranderingen bedacht los van wat er bij medewerkers leeft.

zetten van een man die zijn vrouw slaat en een kind dat daar huilend bijstaat. Maar ze hadden goede research gedaan: Hoe zitten die mannen in elkaar? Wat is hun verhaal?

Dus wat kreeg je te zien:

een gezin in een klein hutje, een man die heel ambitieus is en zijn gezin meer wil geven dan hij kan, die te weinig werk heeft. En een

vrouw die hem wil helpen en ook gaat werken, waardoor die man zich nog onbelangrijker voelt. Je voelt zijn falen tegenover zijn vrouw. Die man heeft een enorme tragiek. Het slaan was pure wanhoop. Om mensen goed neer te kunnen zetten, moet je in ze neerdalen.'

Wil een leidinggevende of or de mogelijkheid van verandering en het te realiseren veranderproces goed kunnen inschatten, dan moet hij vooral de mensen van de werkvloer kennen. Wat zijn hun belangen, hun zorgen, hun ambities? Indirecte informatie wordt vaak vervormd, omdat mensen er belang bij hebben vooral informatie door te geven die hen uitkomt. De or is bij uitstek

de bron om deze geluiden rechtstreeks bij de directie te brengen en door te praten over frustraties die er bestaan.

Linssen: 'Wil je als directeur het beste uit je mensen halen en samen met die groep de beste resultaten halen, dan is het goed te weten wat er in je mensen omgaat. Ga in bedrijven maar eens vragen hoe men-

sen er zelf in staan, zodat je weet wat je mensen drijft. Stel open vragen over wat er in hen omgaat. Vaak ontbreekt het aan oprechte interesse. Een leidinggevende heeft vaak al het plaatje in z'n hoofd: ik wil hen daar naartoe hebben. Het is volstrekt logisch dat medewerkers in eerste instantie de hakken in het zand zetten. Hoe anders kan het gaan als je begint met van iedereen de verschillen te weten, zodat je kunt trekken vanuit hun dromen en rekening kunt houden met hun angsten.'

Rouwcurve

Samengevat kunnen we stellen dat de parallellen tussen het schrijven van scenario's

en het inzetten van organisatieveranderingen heldere aanknopingspunten geven voor de or om hun bestuurder te adviseren. Om geloofwaardig over veranderingen te communiceren lijkt er heel wat te leren van series als *Onderweg naar morgen*. Een titel die overigens een mooi adagium is voor verandering: met zijn allen onderweg naar de toekomst, met alle moeilijkheden, spanningen, uitdagingen en dromen die erbij horen. Het managen van emoties die ontstaan, is wezenlijk in veranderprocessen. 'Bij drama gebruiken we letterlijk de rouwcurve: mensen zijn bij verandering eerst geschokt, verbijsterd. Er zijn allerlei emoties waar mensen doorheen moeten. Ik denk dat het managen van emoties zoiets wezenlijk anders is dan het overbrengen van feiten, ideeën en plannen. De angst van de meeste mensen is: wat betekent het voor mij? Die angsten worden te vaak niet verwoord.'

Isaäk Mol en Johannes Kooistra zijn trainer/adviseur bij Stavoor

Marja Pronk is zelfstandig adviseur

Eerlijk en doeltreffend

20 november 2008

NETWERKEN ALS OR-STRATEGIE

Verzamel de juiste mensen om je heen - boek sneller resultaat.

KOM NAAR DE NETWERKDAG

Datum: 20 november 2008

Tijd: van 9.30 uur tot 16.30 uur

Locatie: FNV Formaat, Vijzelmolenlaan 2, Woerden



Meer weten?
www.fnvformaat.nl
www.lared.nl



OR Helpdesk: 0348 497 200
E-mail: orhelpdesk@fnvformaat.nl



Al vier jaar marktleider in
medezeggenschap



Dat werkt!