

*De voorzichtige,
onzekerheid
vermijdende Belg
zal niet zomaar
mee stappen in
elke vorm van
participatie. En
gelijk heeft hij.*



Daan Sorgeloos is partner en adviseur bij Ginkgo Consulting. Hij combineert dit met een academische ervaring als professor leiderschap aan de Vrije Universiteit Brussel en de Antwerp Management School. Daan is tevens docent bij de interuniversitaire stichting voor organisatie en veranderekunde (Sioo, Nederland) rond de thema's veranderingsmanagement en leiderschapontwikkeling.

Wat Nederland en België van elkaar kunnen leren bij verandertrajecten

Daan Sorgeloos

35

Als Belg kijk ik met veel ontzag naar wat Nederland te bieden heeft op het vlak van veranderkunde. Mijn ontzag neemt zelfs plaats voor jaloezie als ik zie wat er al rond dit thema bij mijn noorderburen geïstitutionaliseerd is.

In tegenstelling tot België beschikt Nederland namelijk al meer dan zestig jaar over een onderzoeks- en opleidingsinstituut dat ‘verandering organiseren’ als centraal thema hanteert (Sioo), beschikt men over een netwerk van organisatieprofessionals voor organiseren en veranderen (De Ambachtsschool) en is men al aan de elfde editie toe van het jaarcongres verandermanagement. De klinkende namen die baanbrekende praktijktheorieën en -concepten hebben ontwikkeld die hun stempel hebben gedrukt op de *body of knowledge*

in het vakdomein zijn in mijn beleving ook in hoofdzaak Nederlanders. De Caluwé en Vermaak, Van Os en Van ’t Hek, Wierdsma, Homan, Kampen en Boonstra zijn slechts de eersten die ik beet heb als ik even in de ton grabbel van de baanbrekende Nederlandstalige auteurs in veranderkunde. Men beschikt er zelfs over een ware school (De Hollandse School van Veranderen) die reeds mag terugblikken op een vijfde oplage van hun kleine canon van veranderkunde (de Witte e.a., 2021). En toch zijn het Belgen die aan de basis liggen

van een vaak geciteerd wetenschappelijk artikel waarin breed gebruikte praktijk-gerichte veranderingsmodellen en bevindingen getoetst worden op hun wetenschappelijke bewijs. Stouten, Rousseau en De Cremer (2018) ontwikkelden namelijk een integrale samenvatting van het beschikbare bewijs van wat bekend, betwist, niet getest en onderbenut is in verandermanagement. Waar Nederlanders dus sterker blijken in het ontwikkelen van nieuwe veranderkundige modellen en praktijken, lijken Belgen dan weer beter in het ter discussie stellen en toetsen van de wetenschappelijke evidentie ervan. De Nederlanders hebben dus meer opgezet, de Belgen zijn bedachtzamer.

Verschillende culturen

In deze wat overdreven stereotypering zit toch een grond van waarheid als we even onze nationale culturen vergelijken. We delen weliswaar de taal, maar verschillen in nationale cultuur fundamenteel op vlak van onzekerheids-

vermijding, machtsafstand en masculiniteit (Hofstede, 2001). België scoort op de drie dimensies significant hoger dan Nederland.¹ Belgen voelen zich dan ook sneller bedreigd door dubbelzinnige of onbekende situaties en overtuigingen, en hebben meer behoefte aan zekerheid. Door hun sterke streven naar onzekerheidsvermijding hebben ze meer moeite dan Nederlanders met veranderingen die om experimenten vragen, waarbij de juiste antwoorden slechts gaandeweg in beeld kunnen komen en die dus niet ‘eventjes’ door deze of gene deskundige kunnen worden beantwoord. Ook voor het ontwikkelen of inzetten van nieuwe veranderbenaderingen die nog niet afdoende wetenschappelijk getoetst zijn, moet de Belg een hoge drempel over. Machtsafstand en masculiniteit zijn in Nederland dan weer behoorlijk lager dan in België. Waar men in de Belgische samenleving accepteert dat macht ongelijk verdeeld is, typeert de Nederlandse samenleving zich als meer egalitair. Leidinggevend zijn er toegankelijker en worden meer dan in België geacht participatie te faciliteren. Nederland typeert zich daarenboven meer als een vrouwelijke samenleving, waarin men elkaar ondersteunt en besluitvorming tot stand laat komen door betrokkenheid. Top-downverandering wordt dan ook net iets makkelijker geaccepteerd in België. Maar voor het creëren van betrokkenheid en participatie bij verandering van onderuit is Nederland weer in het voordeel. In wat volgt wil ik toewerken naar de conclusie dat Belgen meer participatie dienen op te zetten bij verandering, terwijl Nederlanders het beter wat bedachtzamer zouden doen.

“Waar Nederlanders sterker blijken in het ontwikkelen van nieuwe veranderkundige modellen en praktijken, lijken Belgen dan weer beter in het ter discussie stellen en toetsen van de wetenschappelijke evidentie ervan

Tabel 1 *Discours van de emergente/interpretatieve versus de a priori/normatieve veranderbenaderingen*

Uitgangspunten	Emergente / interpretatieve veranderbenadering	A priori / normatieve veranderbenadering
Hoe verandering ontstaat:	Verandering treedt eerder spontaan op. Verandering vloeit als het ware voort uit de toegenomen complexiteit door het in interactie aaneenschakelen van verschillende elementen tot een groter geheel. De verandering ontwikkelt zich in interactie met de leden van de organisatie en transformeert zich gedurende het veranderingsproces.	De 'verandering' dient als een universele claim gebracht te worden naar de rest van de organisatie. De verandering bestaat dan ook reeds vooraf in idee (of op papier) en dient enkel te worden toegepast.
De rol van de change agent:	De change agent is een vaardige deelnemer die aandacht heeft voor zowel gevoelens, intuïtie en meerdere vormen van rationaliteit van zowel zichzelf als van de andere deelnemers aan het veranderingsproces.	De change agent is de expert observator die, vanuit diens expertise observaties, analyses en/of advies formuleert.
Hoe taal en betekenis gegeven wordt aan de verandering:	De taal en de concepten die in het verandertraject worden gebruikt, worden eerder gezien als een aanzet of een leidraad om mee van start te gaan, steeds open voor nieuwe betekenisgeving, vertaling en herdefiniëring gedurende het traject en in relatie met de individuen en groepen waarmee op dat moment wordt gewerkt.	Men zoekt naar generaliseerbaarheid, boven de verschillende lokale betekenisssystemen. De specifieke verandertaal is het privilege van de top, die deze ook constant tracht te houden doorheen het verandertraject. De trajecten zijn sterk inhoudelijk gedreven met sterke aandacht voor definities vóór het verandertraject. Al dan niet intentioneel wordt het conceptueel systeem van de top verondersteld beter te zijn of duidelijker te representeren wat 'echt is' dan dit van de medewerkers. De reacties van de medewerkers worden dan ook geïnterpreteerd in het taalsysteem van de top.
Fasen van verandering:	Scannen, interpreteren, leren en incorporeren	Exploratie, planning, actie en integratie
Gehanteerde metafoor:	Compostella of Pelgrimbenadering	Architecten-benadering

elk gebruik makend van de sterkten van elkaars cultuurkenmerken.

Het discours

De twee culturen lijken alvast bij andere veranderbenaderingen en -theorieën in de literatuur aan te sluiten. Maes en collega's (2018, 2019) categoriseerden de verschillende veranderbenaderingen aan de hand van hun gehanteerde onderliggende discours. Wanneer we het discours van de emergente/interpretatieve benaderingen vergelijken met het discours van de a priori/normatieve benaderingen (zie Tabel 1), komen we tot de vaststelling dat de eerste wel eens meer bijval zouden kunnen krijgen in de meer feminiene, egalitaire Nederlandse cultuur met zijn hogere tolerantie voor onzekerheid. De a priori/normatieve benaderingen zouden dan weer vertrouwder kunnen aanvoelen voor de onzekerheid vermijdende Belg die toleranter is voor machtsafstand.

Het verschil in effectiviteit van de gehanteerde benadering zal zich hoogstwaarschijnlijk niet sterk tonen wanneer

het gaat om een verandering van de eerste orde. Bij een eerste orde-verandering verandert men binnen de gevestigde en geaccepteerde regels en principes en wijzigt men dus zaken in een systeem, zonder de samenhang of de onderliggende structuur van het systeem aan te tasten. Men richt zich op het verbeteren van het bestaande, waarbij de huidige situatie bekend is, de problemen onderkend worden en de oplossingen duidelijk zijn (Boonstra, 2018). De aanpak in België kan effectiever worden gemaakt door medewerkers meer te laten participeren in het uitdenken en uitwerken van nieuwe werkrountines voor de nieuwe oplossing. De Nederlandse aanpak zou wel eens efficiënter kunnen door sneller de oplossing vanuit de top naar voor te schuiven in plaats van deze, naast de nieuwe werkrountines, van onderuit te willen laten ontstaan.

Wanneer organisaties echter geconfronteerd worden met een verandering van de tweede orde, zullen de verschillen in landsculturen zich wellicht harder laten voelen. Hierbij gaat het namelijk niet om het aanbrengen van verbetering binnen het bestaande kader (eerste-ordeverandering), maar verandert men het kader of de basisassumpties waarmee tot op heden werd gewerkt. Hier zal dus nieuwe betekenis aan moeten worden gegeven. Dit proces noemt men in de veranderliteratuur *sense making*. Tijdens dit proces verandert men de cognitieve schema's die als referentiekader dienen om hun omgeving te interpreteren (Weick, 1993). Dit gebeurt echter niet automatisch. Sense making is een inspannend, moeilijk en soms

Wanneer organisaties geconfronteerd worden met een verandering van de tweede orde, zullen de verschillen in landsculturen zich wellicht harder laten voelen

zelfs onaangenaam (leer)proces (Kroon & Reif, 2021). Hier als leider van verandering aandacht aan besteden en medewerkers tijdens dit proces begeleiden aan de hand van gerichte participatiesessies sluit alvast meer aan op de Nederlandse cultuur. Het opzetten van participatiesessies is in de emergent/interpretatieve veranderbenadering meer dan een infosessie waarbij vragen kunnen gesteld worden of enkel een middel om de beste oplossing of aanpak te selecteren. De participatiesessies fungeren als *sense making triggers*, die net als andere triggers (zoals de officiële veranderingscommunicaties en de dagelijkse gedragingen en uitspraken van het topmanagement) de medewerkers aanzetten om betekenis te maken van wat de verandering nu echt inhoudt (Balogun & Johnson, 2005). De Belg kan alvast van de Nederlanders leren voldoende tijd te nemen om in verschillende werksessies, met voldoende reflectie- en interactietijd ertussenin, samen te leren en betekenis te geven aan de verandering. Enkel zo zullen de wenselijke en werkelijke wereld met elkaar verbonden kunnen raken en zal dit:

- De kwaliteit van de inhoudelijke beslissingen over de verandering(splannen) ten goede komen (Raes e.a., 2011)
- De waardering voor en betrokkenheid bij de doelen en prioriteiten van top-down initiatieven verhogen (Li & Butler, 2004)
- Het sense making-proces van veranderontvangers ondersteunen (Balogun & Johnson, 2005)
- De betrokkenheid van de veranderontvanger bij de verandering versterken (Barton & Ambrosini, 2013)

De Belg kan alvast van de Nederlanders leren voldoende tijd te nemen om in verschillende werksessies samen te leren en betekenis te geven aan de verandering

- De weerstand van veranderontvangers tegen verandering verminderen (Giangreco & Peccei, 2005).

Wanneer de prototypische Belgische manager echter onvoldoende nabij is en dit proces onvoldoende faciliteert, zal de kans toenemen op het ontstaan van een parallel informeel circuit waar een alternatieve betekenis van de verandering steeds meer ingang krijgt en nog moeilijk is om te draaien (Boria & DiFonzo, 2013). De hoge machtsafstand typisch voor de Belgische cultuur maakt hen daarbij meer vatbaar voor de neveneffecten van macht, wat de kans op het opzetten van meer participatie zelfs nog zal verkleinen. Nieuwe referentiekaders worden er namelijk bij voorkeur in een selecte groep aan de top voorbereid. Deze vormt al snel een in-groep met een hoge status in de organisatie, die hoge legitieme macht heeft verworven (zie tabel 2). Hoge legitieme macht heeft echter neveneffecten die de keuze van de communicatie- en participatiestrategie en -taal bepalen:

- Men zal meer gebruik maken van harde strategieën en zal zich minder bewust zijn van de verschillende percepties die er onder medewerkers leven (Drori & Ellis, 2011)
- Men zal eerder éénrichtingscommunicatie gebruiken, dan voor een direct medium te kiezen dat onmiddellijke feedback toelaat (Leonardi e.a., 2012)
- Men zal meer abstracte taal gebruiken en de kans neemt toe dat men de negatieve aspecten negeert (Magee e.a., 2009)
- Het versterkt de ervaring van de manager dat volgens heel anders zijn dan henzelf (Lammers e.a., 2012).

Dit patroon zal de kans dus verder verkleinen dat geruchten snel worden opgevangen en gecounterd (Bordia & DiFonzo, 2013) en dat er voldoende aandacht wordt geschonken aan het opzetten en faciliteren van sense making processen van medewerkers. De Nederlandse cultuur lijkt minder vatbaar voor deze valkuilen dan de Belgische.

Kunnen detecteren waar de macht echt zit is niet onbelangrijk bij het opzetten van participatie. Hier hebben de meer egalitaire Nederlanders hoogstwaarschijnlijk wat te leren van de Belgen.

Maar Nederlanders kunnen ook wel wat leren van de Belgen. Want eenmaal overtuigd van het nut van het begeleiden van sense making en voldoende vertrouwd met en beslagen in de facilitatievaardigheden en -methodieken, zou de Belg er misschien wel bedachtzamer mee om kunnen gaan. De voorzichtige, onzekerheid vermijdende Belg zal namelijk niet zomaar mee stappen in elke vorm van participatie. En gelijk heeft hij. Volgens Sagie en Koslowsky (1996) moet er namelijk een onderscheid gemaakt worden tussen strategische en tactische participatie. Waar de eerste gekenmerkt wordt door participatie in de strategische beslissing om al dan niet te veranderen en zo ja, in welke richting ('Waar moet het naartoe?'), wordt de tweede gekarakteriseerd door participatie in tactische beslissingen over het waar, wanneer en hoe van de implementatie ('Hoe geraken we daar?'). Hun onderzoek toont aan dat enkel tactische participatie tot controle en aanvaarding leiden, die vervolgens betrokkenheid en jobtevredenheid veroorzaken. Op hun beurt dragen die bij tot de effectiviteit van de implementatie.

Wanneer de top er toch voor kiest om iedereen in de organisatie bij de strategievorming te betrekken, is de kans reëel dat men tot de ontvredende vaststelling komt dat de antwoorden op de vraag 'Waar moeten we naartoe?' alle windrichtingen uitwijzen. Welke keuze maakt men dan? Toch maar zelf als top beslissen dat men het zuid-westen op zal gaan, al dan niet gelegitimeerd door extra extern specialistenadvies, heeft echter fatale effecten voor het

Tabel 2 Bronnen van macht (Rahim, 2009)

Bron	Omschrijving
Legitieme macht	Gebaseerd op de rechten, plichten en verantwoordelijkheden die vervat zitten in de positie, los van de persoon die de positie bekleedt.
Expertmacht	Gebaseerd op de overtuiging dat de ander beschikt over adequate professionele ervaring, opleiding, speciale expertise en toegang tot kennis.
Referentiemacht	Gebaseerd op de wens om zich te identificeren en te associëren met de ander, veelal omwille van diens unieke persoonlijke kenmerken (bijvoorbeeld charisma).
Netwerk of sociaal kapitaal macht	Gebaseerd op de perceptie van zowel de mate van verbinding die de ander heeft met, als de mate van informele invloed die men heeft op invloedrijke individuen binnen of buiten de organisatie.

vertrouwen van medewerkers in de top. Niet doen wat je beloofd had te zullen gaan doen (namelijk de belofte om met ieders input rekening te houden), kan namelijk tot een vertrouwensbreuk op integriteitsniveau leiden (Mayer e.a., 1995). Deze vertrouwensbreuk herstellen vraagt niet enkel veel tijd, maar blijkt veelal niet meer tot het oorspronkelijk niveau terug te brengen te zijn. Toch met ieders input rekening houden (alle windrichtingen integreren dus) kan dan weer enkel tot de keuze leiden dat we niet veranderen en blijven staan waar we staan. Aangezien de top aan deze laatste keuze niet onmiddellijk veel ruchtbaarheid zal geven, ontstaat al snel de perceptie dat men niet wil veranderen (vertrouwensbreuk op het niveau van welwillendheid) of niet weet hoe men eraan moet beginnen (vertrouwensbreuk op het niveau van competentie). We kunnen dan ook concluderen dat het opzetten van strategische participatie voor alle medewerkers af te raden is. Het opzetten van tactische participatie dient dan

weer wél maximaal te worden aange-moedigd en te worden ingezet nadat de strategische ambities zijn uitgezet.

Dit is in lijn met de stelling van Wierdsma (2018) dat de uitnodiging van de leider bij participatie (wat hij collectief leren via co-creatie noemt) als volgt luidt: 'Ik heb een ambitie en wil met jullie verkennen hoe we deze kunnen verfijnen, versterken en waarmaken.' De leider dient dus een ambitie uit te spreken. Maar wie wordt in welke situatie als leider gezien? Ook hier gaat de Belg liever niet over één nacht ijs. De hoge machtsafstandscultuur heeft hem namelijk gevoelig gemaakt voor de kleinste machtsver-

*De sleutel ligt hem
dus in het combineren
van de krachten en
voorkeurenaderingen
van beide culturen*

schillen. Hij houdt dan ook niet enkel rekening met een verschil in legitieme macht, maar zal voor elk topic en binnen elke groep veel sneller dan Nederlanders kleine verschillen in macht detecteren, ook als die via een andere bron verworven zijn dan uit de formele positie (zie Tabel 2).

We durven dan ook te stellen dat de Belgen meer participatie dienen *in te zetten* en dat de Nederlanders deze wat bedachtzamer zouden kunnen *op zetten*. De sleutel ligt hem dus in het combineren van de krachten en voorkeurenaderingen van beide culturen. We bevelen de Belgen dan ook aan om sneller te durven kiezen voor participatie van onderuit door het opzetten van gerichte workshops waarin medewerkers mee de weg mogen uitstippelen in een aangegeven richting. De Nederlanders bevelen we dan weer aan attenter te zijn voor wie de richting dient aan te geven en scherper te zijn in het formuleren van deze richting zodat de negatieve effecten van strategische participatie kunnen worden vermeden.

Literatuur

- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26 (11), pp. 1573-1601
- Barton, L.C. & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (4), pp. 721-746.
- Boonstra, J. (2018). Succesvol veranderen van organisaties. Essenties van verandermanagement. In Boonstra, J. (Red.) *Perspectieven op veranderen*. Vakmedianet, Deventer, pp. 15-47.
- Bordia, P. en DiFonzo, N. (2013). Rumors during organizational change: a motivational analysis in *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, Oreg, S., Michel, A. en By, R. T., Cambridge, Cambridge University Press, 232-252.
- De Witte, M., van Grinsven, M. & Vink, M.J. (2021). *Essenties van Verandermanagement. Een kleine canon van veranderkundige benaderingen*. Boom uitgevers: Amsterdam.
- Drori, I. & Ellis, S. (2011). Conflict and power games in a multinational corporation: Sensegiving as a strategy of preservation. *European Management Review*, 8 (1), pp. 1-16.
- Giangreco, A. & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change evidence from an Italian context. *International Journal of Human resource Management*, 16 (10), pp. 1812-1829.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: CA: Sage publications.
- Kroon, D.P. & Reif, H (2021). The Role of Emotions in Middle Managers' Sensemaking and Sensegiving Practices During Post-merger Integration, *Group & Organization Management*, Vol. 0(0) 1-43.
- Lammers, J., Galinsky, A.D., Gordijn, E.H. & Otten, S. (2012). Power increases social distance. *Social Psychological and Personality Science*, 3 (3), pp. 282-290.
- Leonardi, P.M., Neeley, T.B. & Gerber, E.M. (2012). How managers use multiple media: Discrepant events, power and timing in redundant communication. *Organization Science*, 23 (1), pp. 98-117.

- Li, A. & Butler, A.B. (2004). The effects of participation in goal setting and goal rationales on goal commitment: an exploration of justice mediators. *Journal of Business and Psychology*, 19 (1): 37-51.
- Maes, G., Sorgeloos, D., Torbeyns, T. & Arp, C. (2018). *De Kracht van Zelfsturende Teams. Een Leidraad Richting Innovatieve Arbeidsorganisatie*. Politeia, Brussel.
- Maes, G. & Van Hootegem, G. (2019). A systems model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32 No. 7, pp. 725-738.
- Magee, J.C., Milliken, F.J. & Lurie, A.L. (2009). Roles, power and sensemaking afster 9/11: Differences in the content of attention and construal. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, pp 1-6.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 709-734.
- Raes, A.M.L., Heijltjes, M.G., Glunk, U. & Roe, R.A. (2011). The interface of top management team and middle managers: a process model. *Academy of Management Review*, 36 (1), pp 102-126.
- Rahim, M. A. (2009). Bases of leader power and effectiveness. In D. Tjosvold & B. Wisse, *Power and Interdependence in Organisations* (pp. 224-243). New York: Cambridge University Press.
- Sagie, A. & Koslowsky, M (1996). Decision type, organisational control and acceptance of change: an integrative approach to participative decision making. *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1), pp85-92.
- Stouten, J., Rousseau, D. and De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, Vol. 12, No. 2, 752-788.
- Wierdsma, A. (2018). Co-creërend veranderen. Collectief leren bij verandering als trektocht. In Boonstra, J. (Red.) *Perspectieven op veranderen*. Vakmedianet, Deventer, pp. 255-288.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.

Noten

1. Te raadplegen via: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,the-netherlands/>