

Marck Oostra en Paul Devilee

Theaterinterventies

12 technieken voor veranderen
zonder weerstand

uitgeverij boom/nelissen

Inhoud

Ten geleide	13
Inleiding	15
‘Veranderen zónder weerstand ... ??’	15
Van instrumenteel naar interactief veranderen	16
De techniek: theater	20
Theaterinterventies	22
De bijsluiter: wondermiddelen bestaan niet	23
Een praktisch verandermodel: ADKAR	23
Hoe gebruik je dit boek?	27
Theaterinterventies voor Awareness	31
I Toekomsttheater	33
Praktisch	33
Wat het is	33
In de praktijk	35
Wanneer je het inzet	37
Typische verandersignalen	38
Wat het oplevert	39
Wanneer je het <i>niet</i> inzet	40
Hoe het tot stand komt	40
Soorten sessies	40
Varianten	41

Theaterinterventies voor Desire	43
2 Spiegeltheater	45
Praktisch	45
Wat het is	46
In de praktijk	47
Wanneer je het inzet	49
Typische verandesignalen	50
Wat het oplevert	51
Wanneer je het <i>niet</i> inzet	51
Hoe het tot stand komt	52
Soorten sessies	52
Varianten	52
3 Improvisatietheater	55
Praktisch	55
Wat het is	55
In de praktijk	57
Wanneer je het inzet	59
Typische verandesignalen	60
Wat het oplevert	61
Wanneer je het <i>niet</i> inzet	62
Hoe het tot stand komt	62
Soorten sessies	63
Varianten	63
Theaterinterventies voor Knowledge	65
4 Themashow	67
Praktisch	67
Wat het is	67
In de praktijk	69
Wanneer je het inzet	71
Typische verandesignalen	72
Wat het oplevert	73
Wanneer je het <i>niet</i> inzet	73

Hoe het tot stand komt	74
Soorten sessies	74
Varianten	74
Theaterinterventies voor Ability	77
5 Gaming	79
Praktisch	79
Wat het is	80
In de praktijk	81
Wanneer je het inzet	83
Typische verandersignalen	85
Wat het oplevert	86
Wanneer je het <i>niet</i> inzet	86
Hoe het tot stand komt	86
Soorten sessies	87
Varianten	87
6 Regietheater	89
Praktisch	89
Wat het is	90
In de praktijk	91
Wanneer je het inzet	93
Typische verandersignalen	95
Wat het oplevert	95
Wanneer je het <i>niet</i> inzet	96
Hoe het tot stand komt	97
Soorten sessies	97
Varianten	97
7 Theater in training en coaching	101
Praktisch	101
Wat het is	101
In de praktijk	103
Wanneer je het inzet	106
Typische verandersignalen	107

Wat het oplevert	107
Wanneer je het <i>niet</i> inzet	108
Hoe het tot stand komt	109
Soorten sessies	109
Varianten	110
Theaterinterventies voor Reinforcement	111
8 Terugspeeltheater	113
Praktisch	113
Wat het is	114
In de praktijk	115
Wanneer je het inzet	116
Typische verandersignalen	117
Wat het oplevert	118
Wanneer je het <i>niet</i> inzet	118
Hoe het tot stand komt	119
Soorten sessies	119
Varianten	119
Organisatiedrama en organisatieopstellingen	121
Overeenkomsten	121
Verschillen	122
9 Organisatiedrama	125
Praktisch	125
Wat het is	125
In de praktijk	127
Wanneer je het inzet	130
Typische verandersignalen	131
Wat het oplevert	132
Wanneer je het <i>niet</i> inzet	132
Hoe het tot stand komt	133
Soorten sessies	133
Varianten	133

Theaterinterventies voor Reinforcement – Awareness	135
10 Organisatieopstellingen	137
Praktisch	137
Wat het is	138
In de praktijk	139
Wanneer je het inzet	141
Typische verandersignalen	142
Wat het oplevert	143
Wanneer je het <i>niet</i> inzet	144
Hoe het tot stand komt	144
Soorten sessies	144
Varianten	145
11 Teambuilding met drama	147
Praktisch	147
Wat het is	148
In de praktijk	149
Wanneer je het inzet	150
Typische verandersignalen	151
Wat het oplevert	152
Wanneer je het <i>niet</i> inzet	153
Hoe het tot stand komt	153
Soorten sessies	153
Varianten	154
12 Mystery-clientonderzoek	155
Praktisch	155
Wat het is	156
In de praktijk	157
Wanneer je het inzet	159
Typische verandersignalen	160
Wat het oplevert	161
Wanneer je het <i>niet</i> inzet	161
Hoe het tot stand komt	162

Soorten sessies	162
Varianten	163
What's next? De theaterinterventies van de toekomst	165
Multiprobleemacteren	165
AI-drama	166
Videosharing	167
Visual learning en v-learning	168
Stemmen Met Je Voeten	169
Ervarium	169
Acteren voor leiders	170
De opkomst van de nieuwe externe	171
Veelgestelde vragen (FAQ)	173
Weerstand tegen verandering	173
Tegengeluiden en negativiteit	175
Verantwoordelijkheid voor verandering	177
Interactie versus controle	179
Het gebruik van theater	181
Over de auteurs	185
Literatuurlijst	187

Inleiding

‘Al onze verandertrajecten zouden een groot succes zijn, als er maar geen mensen bij betrokken waren.’

Grap onder veranderaars

‘Veranderen zónder weerstand ... ??’

Weerstand is de vloek van de organisatieveranderaars; een groep waartoe we jou, lezer, vermoedelijk ook mogen rekenen. Wat ook de functie is van waaruit jij veranderingen in organisaties helpt bewerkstelligen (bestuurder, manager, interimmer, consultant, HRM’er, facilitator, trainer enzovoort): je zult vast de situatie herkennen waarin een veranderplan dat voor alle betrokkenen het beste lijkt, door diezelfde betrokkenen *niet* wordt uitgevoerd. (Dus hoezo eigenlijk, betrokkenen ...?) ‘De mensen zitten in de weerstand’, heet het dan. Waarop vaak de gelaten verzuchting volgt: ‘Maar ja ... Geen verandering zonder weerstand.’

De grote eyeopener voor veel veranderaars met wie wij samenwerken, is dan ook dat weerstand zo’n kleine rol speelt wanneer je theaterinterventies toepast. Steeds weer verbaast het hen te zien hoe snel betrokkenen die in de weerstand zaten, ineens écht betrokken raken, in een vrolijke veranderenergie schieten, en soms zelfs van geen ophouden meer weten. Kennelijk bieden theaterinterventies veranderaars iets wat ze haast al niet meer voor mogelijk hielden. Namelijk: verandering die zich wel degelijk zónder weerstand voltrekt – snel, gemakkelijk, en zelfs met plezier.

Van instrumenteel naar interactief veranderen

Als het voor veel veranderaars zo opzienbarend is dat je kunt veranderen zonder weerstand, hoe gaan die normaal gesproken dan te werk? Rudy Kor kan het weten. Volgens hem gaat het (te) vaak ongeveer zo:

‘Ze leggen het hoe en waarom van een veranderingstraject één keer uit, op de zeepkist in de kantine. En uiteraard krijgen alle medewerkers dan een leuk vormgegeven boekje mee waarin de boodschappen, bijvoorbeeld de nieuwe missie of kernwaarden, nog ’ns bondig worden opgediend. En dat is het dan.’

Consultancycoreyfee Rudy Kor

(Manager & Literatuur, 30 september 2011)

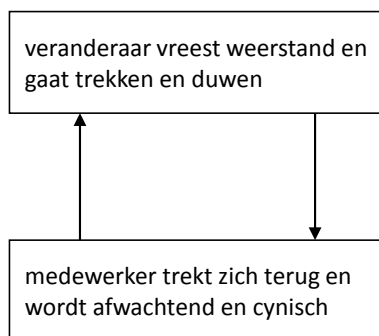
Voor de goede orde voegt Kor eraan toe: ‘Ik heb geleerd dat die aanpak never nooit werkt.’ Waarvan akte: een bekende (maar overigens twijfelachtige; zie Ten Have e.a., 2008) onheilstijding wil dat maar liefst 70 procent van de veranderpogingen mislukt. De belangrijkste oorzaak, volgens diezelfde tijding, is weerstand.

In de veranderkunde is lang gespeculeerd over de vraag wat hier toch aan de hand is. Want wat je ook van zijn stijl mag denken: die veranderaar op de zeepkist is niet gek, en doet juist zijn stinkende best om weerstand te voorkomen. Hij spaart kosten noch moeite; hij laat zelfs speciaal een boekje maken voor de medewerkers. En ook die medewerkers, die tenslotte niet voor niets daar mogen werken, zijn heus niet ineens redeloze dwarsliggers met een autoriteitsprobleem geworden.

En toch werkt het niet. ‘Never nooit’ zelfs ... Veel veranderaars zullen de frustratie herkennen: je probeert de mensen te betrekken, maar je eindigt toch weer met weerstand en een mislukte veranderpoging. Wat gaat hier toch mis?

Gelukkig is de veranderkunde een wetenschap, en een wetenschap komt vroeg of laat met antwoorden. Het is de grote verdienste van veranderkundige Arend Ardon eindelijk te hebben aangetoond wat velen al vermoed-

den: veranderaars creëren onbewust zelf de weerstand die ze vrezen – juist ook door zo hard te duwen en te trekken om de mensen mee te krijgen (Ardon, 2009; 2011). Zie ook figuur i.1.



Figuur i.1 Hoe veranderaars weerstand creëren

Een vicieuze cirkel dus. En Ardons antwoord op de hamvraag hoe je die als veranderaar doorbreekt, komt kort en goed neer op: de medewerkers minstens zo serieus nemen als jezelf.

Verbazingwekkend is dat niet. Pas als je de medewerkers werkelijk serieus neemt, kan er immers gelijkwaardige interactie ontstaan, waarin ook *hun* inzichten op tafel komen. Dat levert allicht een beter, en sowieso een voor hen aanvaardbaarder traject op. Zeker nu van organisaties in allerlei opzichten openheid wordt verwacht, wordt interactie met de eigen medewerkers dan ook vanzelfsprekend.

Maar nieuw is het wel, ook als de zeepkist nooit je stijl is geweest. Het betekent namelijk dat je in het veranderproces nergens de baas over kunt spelen en niets kunt afdwingen. Je moet zelfs radicaal afscheid nemen van de gedachte dat *jij* als veranderaar er bent om de medewerkers duidelijk te maken wat, hoe en waarom ze moeten veranderen, en dat *zij* dat vervolgens moeten uitvoeren. En zoals Ardon laat zien, neigt zelfs de meest verlichte veranderaar impliciet nog weleens tot dat comfortabele uitgangspunt. Met een ontleding van onder andere de uitdrukking ‘een verandering uitrollen’ illustreert hij hoe het zelfs in de verandertaal zit ingebakken.

Ook een klassiek interventiemodel als ‘unfreeze – transition – freeze’ (Lewin, 2007)¹ ademt impliciet een *instrumentele* rolverdeling tussen de veranderaar (die aan de knoppen zit) en de (kennelijk bevroren) ‘veranderden’. Dat past niet bij een aanpak die hen moet helpen samen, in gelijkwaardige interactie, uit de vicieuze cirkel te breken. Zo’n *interactieve* manier van veranderen laat zich dan ook beter beschrijven aan de hand van de cyclus ‘duiden – delen – doen’ (Oostrā, 2005; vgl. ook Scharmer e.a., 2007).

Duiden

Je dicteert niet (op z’n Angelsaksisch²) wat er voortaan anders moet – en je probeert het ook niet (op z’n Rijnlands²) in te masseren. In plaats daarvan stel je de vragen aan de orde die, als het goed is, achter die veranderwens liggen. Zoals: Hoe gaat het op dit moment écht eraan toe? Hoe is dat zo gekomen? Hoe wenselijk of onwenselijk is dat eigenlijk voor iedereen? En in hoeverre is er dus een probleem?

Je doet je best die vragen *niet* zelf meteen te beantwoorden – vooral niet zolang je nog denkt dat jij het antwoord wel weet. (Hint: je vergist je.) Je houdt de vragen juist zo lang mogelijk open en geeft alle betrokkenen, inclusief jezelf, de gelegenheid met een frisse blik hun eigen antwoorden te ontdekken.

Kortom: *je laat je verrassen.*

Delen

Je nodigt de betrokkenen uit hun antwoorden te delen en op die van elkaar te *reageren* – wat iets anders is dan: zichzelf te verantwoorden en de anderen op de korrel te nemen. Je verwelkomt dat ze zaken anders blijken te zien: anders dan jij en anders dan elkaar. Zulke ‘tegeluiden’ duiden immers op betrokkenheid en geven nieuw inzicht; ‘ja en amen’ is de dood in de pot.

¹ Gaat ook onder de modieuzere naam ‘square – blob – star’.

² Zie Peters en Weggeman (2009) voor een wat vooringenomen, maar prettig bevlogen beschrijving van het Rijnlandse versus het Angelsaksische model van organiseren en managen.

Je doet je best de interactie *niet* meteen te sturen – vooral niet zolang je nog denkt dat jij wel weet waar het heen moet. (Hint: zie bij ‘duiden’.) Je ziet alleen erop toe dat iedereen alles zegt en iedereen alles hoort.

Kortom: *je laat het knetteren.*

Doen

Je geeft die open interactie alle tijd om in één gezamenlijk *beeld* te resulteren – van wat de situatie is, en van wat de nieuwe situatie moet worden. Zodoende geef je alle betrokkenen de gelegenheid zich vanuit hun eigen ‘drive’ met de verandering te verbinden – en niet vanuit een die jij voor ze hebt bedacht. Daardoor ontstaat veranderenergie: ze zetten zichzelf en elkaar in beweging.

Je doet je best *niet* meteen taken toe te wijzen – vooral niet zolang je nog vindt dat iemand de boel nu toch moet coördineren. (Hint: ... juist.) Je ziet alleen toe hoe iedereen uit eigen beweging zijn best denkbare rol pakt.³

Kortom: *je laat het gebeuren.*

Als dit je aanspreekt, zit je sowieso in het goeie boek. Je zult namelijk zien dat elk van de interventies die we beschrijven volgens de cyclus duiden – delen – doen het veranderproces een specifieke stap verder brengt. Met het doorlopen van die cyclus is de stap compleet, en kan een volgende interventie voor een volgende stap zorgen – met een nieuwe doorloop van duiden – delen – doen. Maar ook als je je ernstig afvraagt of duiden – delen – doen wel bij je past, hopen we dat je nog even doorleest.

We begrijpen dat je als veranderaar onder druk kunt staan om resultaten te boeken, en dat je dan onrust voelt bij het idee zo veel vrijheid te moeten geven aan het proces dat tot die resultaten moet leiden. Het instrumentele idee dat je de touwtjes juist strak in handen moet houden, heeft niet voor niets zo’n hardnekkige aantrekkingskracht! Bovendien erkennen we graag dat niemand van vandaag op morgen in een volleerde interactieve veranderaar transformeert. Ardon schetst daarvoor zelfs een lange weg van anders

3 Vgl. het Dilts/Bateson-model van logische niveaus van verandering en Pink (2009) over de belangrijkste drijfveren voor ons werkgedrag.