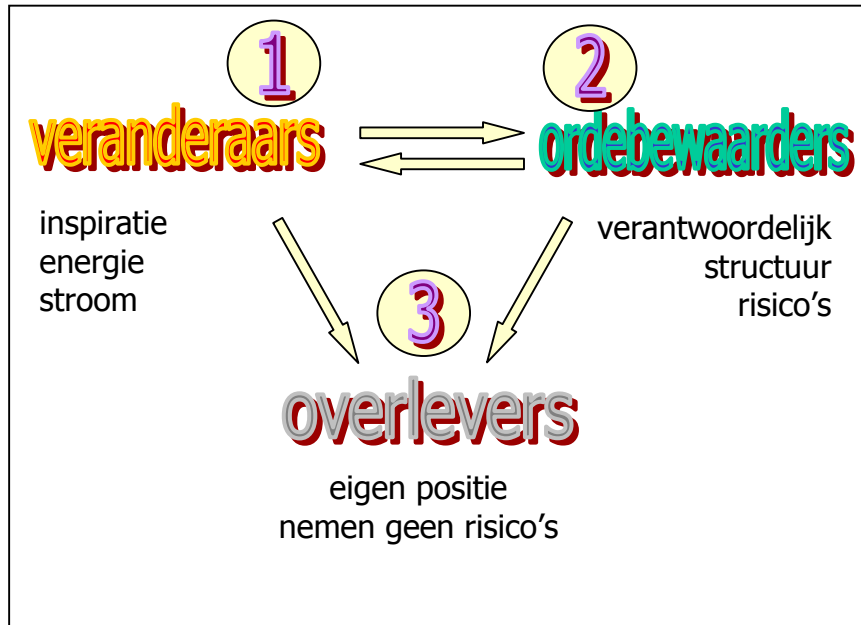


Rollen in veranderingsprocessen



Veranderaars zijn degenen die als eerste andere kansen zien en daarom willen afwijken van bestaande patronen om nieuwe richtingen in te gaan.

De *ordebewaaarders* voelen zich verantwoordelijk voor de bestaande structuur. Een verandering vraagt aanpassing van die structuur, en niet elke verandering is een verbetering. Voor de stabiliteit in een netwerk is het nodig om ordebewaaarders te hebben die nagaan of bijvoorbeeld de veiligheid van het netwerk niet in gevaar komt.

Bij de *overlevers* gaat de aandacht uit naar hun eigen positie en veiligheid. Als het daarvoor nodig is om zich voor te doen als ordebewaarder of zelfs als veranderaar, dan doen zij dat. Deze rol is doorgaans moeilijk bespreekbaar, en soms zijn mensen zich er niet eens van bewust dat dit hun dominante rol is. Daarom schiet communicatie tekort wanneer er teveel overlevers in een netwerk zijn.

De ene rol is niet beter dan de andere en ieder van ons speelt elk van de rollen op zijn tijd. Ook de rol van overlever is legitiem: wie zijn eigen identiteit niet beschermt kan ook niets voor een ander betekenen. Vanuit het perspectief van veranderingsprocessen betekent het echter dat men beter niet bij de overlevers kan beginnen. Zij gaan immers pas mee in de verandering wanneer het bewijs geleverd is dat zij er beter van worden. Iemand anders zal daarvoor de ruimte moeten scheppen die zij niet hebben.

Sturen op energie in een netwerk betekent:

- Begin bij de veranderaars:*
 - begin bij de drijfveren van mensen die verandering willen;
 - versterk de beweging door verbinding te zoeken met gelijkgestemden;
- Onderhandel met ordebewaaarders:*
 - zorg vervolgens dat de beweging serieus genomen wordt door de ordebewaaarders;
 - zoek in onderhandeling tussen ordebewaaarders en veranderaars naar robuuste oplossingen om structurele ruimte te maken voor verandering, of, wanneer dat nog een brug te ver is, naar voldoende experimenteerruimte om te laten zien dat verandering mogelijk is;
- Creëer condities waarin overlevers kunnen veranderen*
 - laat zien dat verandering mogelijk is zonder onoverkomelijke risico's;
 - biedt haalbare alternatieven;
 - laat zien dat doorgaan langs het vertrouwde spoor geen optie is.