

Antonie van Nistelrooij in Opleiding en Ontwikkeling, 22ste jaargang januari/februari 2009

Over de zin en onzin van veranderen

Rozen verwelken, schepen vergaan, maar de concepten 'roos' en 'schip' blijven altijd bestaan. Alles wat we zien verandert voortdurend, maar onze zienswijze niet. Hoe is het mogelijk dat onze concepten een min of meer duurzame geldigheid hebben, terwijl de waarneembare wereld toch voortdurend verandert? Dit is min of meer de centrale vraag die op een goed navolgbare wijze wordt beantwoord door Leike van Oss & Jaap van 't Hek, de auteurs van het boek ON-veranderbaarheid van organisaties. Het boek gaat in op concepten als 'leerangst', 'robuustheid', 'taaiheid', 'de verwaarloosde organisatie', 'machtstaboe', 'betekenisgevingsprocessen' en 'dwangmatige routines'. De auteurs doen een geslaagde poging om de weerbarstigheid als het gaat om organisatieverandering te duiden vanuit een sociaal constructionistisch perspectief. Wat we reeds weten werkt niet als bron voor nieuwe kennis en gedrag, maar als selectieve filter. Het bepaalt wat we waarnemen en toelaten in ons gedrag. Zo ontstaan ingesleten werkelijkheidsbeelden die met iedere activiteit verder worden versterkt en ook weer verder ingesleten raken. Dit is wat de auteurs omschrijven als de robuustheid van een organisatie. Indien aangeboden nieuwe kennis geen anker heeft in de impliciete kennis en contextgebonden routines, dan zal de reactie er een van 'taaiheid' zijn. Taaiheid valt uit te leggen als veerkrachtig, flexibel en wendbaar, maar ook als stroperig, tegenbewegend, verzettelijk en weerstand biedend. Voor sommige veranderaars gaat het hierbij om menselijke reacties die men bestempelt als 'gedoe' wat je beter zou kunnen vermijden. Anderen bestempelen het als een 'verandervoorwaarde', zonder welke je überhaupt niet tot verandering komt. Aan de hand van praktijkvoorbeelden en inzichtelijke figuren weten de auteurs het proces robuustheid en taaiheid keurig te ontrafelen in verschillende aspecten en facetten. Iets waarvan ze overigens stellen dat dit in de dagelijkse praktijk een stuk lastiger is. Wat ons tot de vraag brengt: 'Heeft het dan eigenlijk nog wel zin om een organisatie te willen veranderen?' In het boek weten de auteurs - daarbij geholpen door een taalkundige, een huisvester, een biochemicus, een genderwetenschapper, een archeoloog, een sociaal geograaf, twee biologen en een neuropsycholoog - duidelijk te maken dat organisaties niet alleen een stabiele of stabiliserende kant kennen, maar ook een dynamische. Dat is de kant waar de dagelijkse betekenisprocessen plaatsvinden. De auteurs raden veranderaars aan wanneer sprake is van taaiheid niet te vervallen in het wegnemen van de zorgen, maar om deze taaiheid nader te analyseren en juist respect te hebben voor de robuustheid van een organisatie. In het laatste hoofdstuk schrijven de auteurs dat de stuurman zonder sturingsmonopolie in staat moet zijn om enerzijds robuustheid zichzelf te laten vormen en in stand te houden, maar anderzijds ook niet moet aarzelen om daarin in te grijpen als er een disbalans tussen stabiliteit en dynamiek ontstaat. Ten slotte wordt de nadruk gelegd op het stellen van een goede diagnose om te bepalen of de taaiheid functioneel is of disfunctioneel en of de aanwezige robuustheid dynamisch is of gesloten. Op basis van de uitkomsten hiervan kan dan op verschillende manieren die de auteurs uitwerken in een interventieraam - worden omgegaan met de betekenisprocessen in de organisatie. Daarmee geeft het boek een mooi en gedetailleerd inzicht in wat een organisatie onveranderbaar maakt en wat dat dan vervolgens betekent voor de veranderbaarheid ervan. Het is daarmee meer een beschouwend boek over de veranderbaarheid van Betekenisgevingsprocessen en minder een boek over interventiecols hoe dit vervolgens te doen. Maar waar heb je interventietools voor nodig als het gaat om onveranderbaarheid? Niet interveniëren biedt wellicht meer verandermogelijkheden dan het wel doen. Hoewel niet als zodanig verwoord, bevat het boek ook diverse argumenten waarom aansluitend bij het interventieraam het organiseren van een dialoog geschikt is als medium voor verandering. Een dialoog bevat allerlei ingrediënten om het herinterpreteren te stimuleren en opgeslagen ervaringen en inzichten weer toegankelijk te maken. Het wederkerig uitwisselen van

ervaringen en zienswijzen maakt mensen bewust van wat ze reeds weten en kan vaak ook - ongemerkt - invloed hebben op iemands zienswijze, omdat de werkelijkheid anders wordt beleefd, namelijk door de bril van de ander waarmee ze in gesprek zijn.

Dr. Antonie van Nistelrooij is bedrijfskundige en organisatiepsycholoog en werkt als Universitair Hoofddocent 'Talent & Organisatieontwikkeling' aan de Nyenrode Business Universiteit. Hij is tevens verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam. E-mail: a.vannistelrooij@nyenrode.nl