

## Paul Valens op Managementsite 5 augustus 2008 Een reis naar de onveranderbare kant van organisaties

Leike van Oss en Jaap van 't Hek hebben een boek geschreven over niet veranderbare kanten van organisaties. Door beter in te zien wat niet verandert, en misschien ook niet te veranderen is, en waarom, kun je je met meer energie richten op zaken die je wel kunt aanpakken. Professionaliteit is immers ook weten waar je vanaf moet blijven.

- Onveranderbaarheid
- Een expeditie
- Van Albert Heijn tot Rijkswaterstaat
- Robuustheid en Taaigheid
- Robuustheid: sociaal, cognitief en politiek
- Taaigheid: terugveren, smoren en calculeren
- Terugveren
- Smoren
- Calculeren
- Vrolijker, soepeler en effectiever
- Een katapult

### Onveranderbaarheid

Wat verandert er niet, als er iets wijzigt? Elke verandering blijkt grotendeels marginaal. Logisch eigenlijk. Bij een spelerswissel blijven er 10, één komt en één gaat. Het merendeel blijft. Wordt een aanvaller gewisseld voor een verdediger, dan kan het zijn dat de overblijvende 10 spelers anders gaan spelen. Maar overwegend zullen ze zichzelf blijven. Een expeditie

De tocht naar het land van de onveranderbaarheid ondernamen Leike en Jaap niet alleen. Als bij een klassieke Nieuw Guinea ontdekkingsreis, laten ze een taalkundige aan het woord, een huisvester, een biochemicus, een genderwetenschapper, een archeoloog, een sociaal geograaf, twee biologen en een neuropsycholoog. Alleen al deze beschouwingen - over wat blijft, en 2 waarom - maken het werk van van Oss en van 't Hek tot een waardevol bezit. De bijdrage van Van Hooff over ratten en apen, bijvoorbeeld, geeft een zo verfrissend andere kijk op strategie, dat je zou wensen een aantal projecten opnieuw te kunnen doen.

“...Macht betekent het vermogen om een situatie te kunnen voorspellen en te beheersen. Wie goed voorspelt en beheerst komt in het centrum van de aandachtsstructuur. Zolang de machthebber een vaste lijn volgt, betekent dat ook voor de ondergeschikten een hoge mate van voorspelbaarheid. Voor ondergeschikten die geen enkel vooruitzicht hebben om zelf een hogere machtspositie te bereiken, verdient een bestending van een stabiele machtsstructuur dan ook de voorkeur...”

### Van Albert Heijn tot Rijkswaterstaat

Van 't Hek en van Oss stellen nogal wat aan de orde, zowel wat thematiek, als wat praktijkvoorbeelden betreft. Maar door het consequente systeem van kijken en beschrijven stoort dat totaal niet. Als bij Geert Mak in Jorwerd word je snel gewend aan grote sprongen in geografisch, geschiedkundig, bedrijfsmatig en theoretisch opzicht. In 155 pagina's zijn we te gast bij een actiegroep, Rijkswaterstaat, je eigen familie, Van Gelder Papier, typemachines in 1873, de Franse revolutie, Poetin, een bonbonfabriek, een woningcorporatie, een departement, een Kamer van Koophandel, Albert Heijn, en een college van Burgemeester en Wethouders. En afwisselend zitten we bij de Raad van Bestuur, een HRM functionaris. Gaan we de hei op met operationele managers. En duiken we fors de literatuur in. Ooit te vluchtig gelezen boeken, worden snel en begrijpelijk nog eens doorgenomen. Verwijzingen naar verder leesmateriaal is rijk en gevarieerd. Je kunt het boek elk moment wegleggen. En elk ander moment weer oppakken. Zelfs op een heel andere plaats dan waar je gepauzeerd had. En soms sla je gewoon stiekem wat over. Voor later.

### Robuustheid en Taaigheid

Van Oss en van 't Hek zien Robuustheid en de Taaigheid als de peilers van de

onveranderbaarheid van een organisatie. Robuustheid heeft met de bouw van de organisatie te maken. Hoe hecht is een team? Hoe nauw verbonden zijn medewerkers en leiding? Aan welk half woord hebben ze genoeg? Bij DSM hoorde je vaak het woord “aftoepen” gebruiken voor “verder regelen”. Bij Gevaert werd altijd rekening gehouden met het werken in pikdonkere ruimtes. De gietzalen waar de gevoelige film gemaakt werd. Bij BDO/Dijker (nu PWC) werd een reorganisatie nog eens krachtig samengevat in een vierkantstabel. Wat het bij accountants goed deed. Met een actuaris krijg je gemakkelijker contact als je geïnteresseerd bent in “winst op sterfte”. In de robuustheid ontmoet je de leden van een organisatie in hun authenticiteit. Dat wil zeggen: hun beroepsmatige authenticiteit. Wespennest en wespentaal zijn onderdelen van robuustheid. De bouwgeschiedenis van een bedrijf laat vaak fraai de achtergrond en de redelijkheid van robuustheid zien.

#### Robuustheid: sociaal, cognitief en politiek

Routines blijken de sociale kant van robuustheid te belichamen. Door jarenlange onderlinge interacties van de onderneming met zijn buitenwereld ontstaan routines die ook intern worden doorvertaald. Een ingenieursbureau dat veel voor de overheid werkt, wordt zelf ook ambtelijk. In een toeleveringsbedrijf voor sloopmaterialen moet je als medewerker echt wel tegen een stootje kunnen. Van Oss en van ‘t Hek geven een voorbeeld uit een snoepfabriek. Waar de 3 opvolger er achter kwam dat medewerkers direct gevolg gaven aan welke achteloze opmerking van de directeur dan ook. Blijkbaar had zijn voorganger op dit punt een toon gezet. Cognitief blijkt afleren veel moeilijker dan aanleren. Ook voor heel intelligente mensen. Of misschien wel juist voor heel intelligente mensen. Ooit werkte ik veel met dierenartsen. Ik herinner me nog goed dat ze zeiden dat ze iets niet wisten, als het niet zeker wisten. Later met gewone artsen heb ik iets soortgelijks meegemaakt. Over vermoedens werd niet gesproken. Je wist het, of je wist het niet. En als je iets vond, dan wist je het zeker. Best wel lastig om in dat soort kringen aan strategieontwikkeling te doen. Een activiteit dat het bij uitstek van hypotheses moet hebben.

In 1981 ging Van Gelder Papier failliet. Onderzoek van Cees Lescure toonde aan dat dat mede veroorzaakt werd door de trots en de zelfverzekerdheid waarmee men bij van Gelder informatie van buiten verwekte. Alle gegevens die wezen op slimmere concurrenten, superieure technieken en afhakende klanten, werden weliswaar geregistreerd, opgeschreven en besproken. Maar niet op waarde geschat. Een risico dat recent weer actueel geworden is, nu het woord trots opnieuw lijkt te zijn uitgevonden. De bedoeling is dat met trots betrokkenheid wordt uitgedrukt. En dat er valse bescheidenheid mee wordt vermeden. Maar soms betekent trots gewoon koppig: niet willen luisteren. Trotseren

Politiek is ook een belangrijke bron van robuustheid. Elke organisatie kent drie machtsniveaus waarvan er twee te managen zijn en 1 niet. Het eerste niveau is dat van de directe interactie. Op dit niveau worden machtsmiddelen ingezet om de pikorde te bepalen. Het is het niveau van concreet gedrag. Het tweede niveau heeft betrekking op regels en procedures. Hoe hebben mensen zich ten opzicht van elkaar te gedragen? Formele regels begrenzen de gedragsmogelijkheden. Het derde niveau is dat van de machtsstructuur. Het is het speelbord waarop het machtsspel gespeeld wordt. En dat krachtenveld kun je wel beïnvloeden, maar niet managen. Bijsturen kan wel. Sturen niet.

Dit druist in tegen alle vooroordelen over macht. De machthebber gaat toch over alles? Dan moet hij toch ook alles kunnen veranderen? De historie en het bouwwerk van het machtspatroon laten zien dat het anders is. Formele machthebbers zijn dan ook niet altijd degene die aan de touwtjes trekken.

Ook externe krachtenvelden spelen een belangrijke rol bij robuustheid. Van Oss en van ‘t Hek geven een fraai voorbeeld uit de kantoormachine-industrie. De indeling van toetsenborden. De querty toetsenbordindeling is genoemd naar de eerste zes letters van de bovenste rij. Hij werd in 1873 bedacht om typistes zo langzaam mogelijk te laten tikken. Door bijvoorbeeld de meest algemene letters over het hele toetsenbord te verstrooien. De reden van die schijnbaar contraproductieve eigenschappen is dat de schrijfmachines van 1873 blokkeerden als naast elkaar gelegen toetsen te snel achter elkaar werden aangeslagen. Ook toen dat probleem in 1932 was verholpen, en werd aangetoond dat bij een andere indeling de tiksnelheid zou verdubbelen, bleef de querty er in. De gevestigde belangen van honderden miljoenen quertypisten, typeleraren, fabrikanten en verkopers van schrijfmachines en pc's hebben de omschakeling tot nu toe weten te torpederen.

### Taaigheid: terugveren, smoren en calculeren

Taaigheid slaat op de reactie van de organisatie als je eraan komt. Vervormen, splitsen, versnellen, insnoeren, horizontaliseren of welke vormgevingsactiviteit dan ook. Welke 4 reacties geven de leden als je de bestaande robuustheid aantast? Druk en tegendruk. Newton. Wat gaan wespen doen als je hun nest opent? Taaigheid kent positieve labels. Veerkrachtig, flexibel, en wendbaar. Maar stroperig, verzettelijk en weerstand biedend worden ook gebruikt. Vooral als je haast hebt. En je je niet wilt verdiepen in de achtergronden van een organisatie. Empathie is niet een van de sterkste eigenschappen van chirurgisch optredende managers. Bij het omgaan met taaigheid helpt het als je de fasen van een rouwproces kent waarbinnen ontkenning, woede, kinderachtig gedrag, depressie en aanvaarding elk hun eigen vaste plek hebben.

### Terugveren

Veel veranderaars worden nooit geconfronteerd met de resultaten van hun werk. Dan zijn ze al volop elders weer aan de slag. De vernieuwing moet verder. Een enkele keer kom ik nieuwe medewerkers van bedrijven tegen, waar ik jaren geleden mee mocht werken aan spectaculaire veranderingen. En als ik daar dan aan vertel hoe het vroeger was, hoor ik meer dan eens: "Nou dan zou je nu toch echt weer eens moeten terugkomen. Het gaat nog precies zo". Calculatietechnieken om fijnchemie anders te beoordelen dan bulk, bleken weer opnieuw uitgevonden te zijn. Fatale provisieregelingen voor de buitendienst bij een verzekeraar, bloeiden weer als nooit tevoren. Een adviesbureau waar we invoerden dat partners die te veel zelf declarabel bezig waren minder punten (en dus minder geld) kregen, toonde nu trots online de billings per partner.

### Smoren

Smoren loopt veel via taal. Ja zeggen en nee doen. Strategisch gemompel. En via rapportages. Het echte tekort op de Noord Zuidlijn zal pas enkele jaren na de voltooiing duidelijk worden. Als de lijn al ooit af komt. Bij de RAI is al 1 tak vervallen. Schuiven met jaren in voortgangsplanningen, begrotingen en jaarrekeningen. Voor de ervaren accountant gesneden koek. Maar voor de goedwillende agoog soms een slangenkuil, die zijn positieve kijk op "de mens" hinderlijk kan aantasten. Operationele medewerkers kopen vaak tijd om veranderingen in de praktijk te testen. En dat doen ze bij voorkeur niet al te zichtbaar. Je kunt dan denken dat er sprake is van vertraging en weerstand. Soms is het omgekeerde het geval. De nieuwe setting blijkt uitgebreid getest en akkoord bevonden. De fase van scepsis en stilstand, gaat ineens asymptotisch over in nieuw elan, tempo en praktijkbeproefde systemen. Waar MBA-ers je vrienden leken, blijken dat vaak meelopers. Die op het kritieke moment geen lef tonen. Omgekeerd zijn het soms stille, op de achtergrond opererende medewerkers die op cruciale momenten voor een doorbraak kunnen zorgen. Loopbaanbelang en organisatiebelang kunnen in een veranderproces hinderlijk door elkaar lopen.

### Calculeren

Door de eeuwen heen gebruikten de Romeinen verschillende methoden om hun landen te besturen. Ze verplaatsten stammen naar nog te veroveren gebieden en sloten gunstige overeenkomsten met ze. Met onze eigen Batavieren bijvoorbeeld. Op die manier kregen de Romeinen er uitstekende vechtjassen bij, die een voor de Romeinen onbekend gebied controleerden. En de Bataven kregen in ruil daarvoor uitbundige privileges. Later deden wij hetzelfde in Indonesië. Veertig duizend Nederlanders bestuurden honderd miljoen inlanders via de zittende Sultans. En ten slotte citeren van Oss en van 't Hek de beroemde zin van de Siciliaanse Grootgrondbezitter Don Fabrizio de Salina. "Er moet heel wat gebeuren, om alles 5 bij het oude te kunnen laten". (Gattopardo, Geschreven door Lampedusa en meesterlijk verfilmd door Visconti.) Een strategie die nogal eens gekozen wordt door Nederlandse bedrijven, die onderdeel van een buitenlander worden. Of andersom. Robuustheid en taaigheid worden per land totaal verschillend vorm gegeven. En calculeerbaarheid eveneens. Twente heeft op dit punt onnodig een slechte naam gekregen. Als iemand uit Twente "Ja, ja" zegt bedoelt hij "Nee". Maar als je die code niet kent, denk je dat hij zelfs Dubbel-Ja gezegd heeft. En ben je extra teleurgesteld als hij het niet doet. En loop je het risico, uit gouden korenaren geschapen mensen, als onbetrouwbaar weg te zetten. Pijnlijk leuk trouwen is het om te zien dat sommige onderdrukkers in Nederland zaken invoerden die gewoon gehandhaafd bleven. Het Kadaster en de Publieke Omroepen zijn daar aardige voorbeelden van. Vrolijk, soepeler en effectiever

Van Oss en van 't Hek zijn er op uit om het verandervak leuker en effectiever te maken. Door beter in te zien wat niet verandert, en misschien ook niet te veranderen is, kun je je met meer energie richten op zaken die je wel kunt aanpakken. Professionaliteit is ook weten waar je vanaf moet blijven. En het besef dat mensen zich niet zomaar overgeven aan wat zij zien als aantasting van voor hen waardevolle verworvenheden. Een cultuur bouw je niet in 1 jaar. Daar zijn vaak generaties overheen gegaan. En een flink stuk daarvan wensen mensen mee te nemen in een nieuwe situatie. Verandermanagers zullen daarom zowel in gesprek moeten gaan met frisse jonge MBA-ers, als met oudgedienden met waardevolle detailkennis uit het verleden.

#### Een katapult

Onveranderbaarheid ziet er uit als een boek. En dat is het ook. Maar tegelijkertijd is het een uitgeprinte website, een breinbreker, en een encyclopedie. En een katapult, die elk vooroordeel dat je hebt, opnieuw lanceert. Soms komt het dan onveranderd terug. Soms totaal herzien. En van sommige vooroordelen merk je nooit meer wat.

Voor de ervaren professional is Van Oss en van 'tHek een verfrissende intervisie. Voor de beginnende veranderaar een fundamenteel leerboek.

Paul Valens is Adviseur voor Strategie & Organisatie te Amsterdam. Van 1977 tot 1987 was hij medewerker, en later venoot bij Horryng & De Koning, inmiddels BCG. Daarvoor vier jaar TG en twee jaar Instituut voor Economisch Onderzoek van de RUG. Hij studeerde Industrial Economics, Openbare Financiën, Musicologie, Helikopternavigatie en Organisatiekunde.