

19 DE VERANDERENDE WERELD VAN ORGANISATIE-VERANDERING

VAN VERANDERMANAGEMENT NAAR PRAGMATISCH PRUTSEN

Leike van Oss, Jaap van 't Hek



PERSOONLIJKE VERBINDING

OP DE SCHOULDERS VAN ANDEREN

Een mens wordt ongemerkt ouder: voor je het weet, werk je twintig (Leike) of dertig (Jaap) jaar in organisaties aan organisatieverandering. Als je daarbij stilstaat, ontdek je dat je modes hebt zien komen en gaan en dat je in de ontwikkelingen die er nu zijn het onderscheid kunt maken tussen oude en nieuwe wijn en oude en nieuwe zakken.

Als organisatieadviseur, interimmanager en coach hebben we de manier waarop we naar organisaties en organiseren kijken zien veranderen, evenals de plaats die het individu in organisaties inneemt. In onze boeken hebben we geprobeerd die ontwikkelingen te beschrijven en voor het vak beschikbaar te maken. In ons eerste boek, *Onveranderbaarheid van organisaties*, hebben we onderzocht waarom veranderingen niet zomaar lukken. Onze conclusie in dat boek: die onveranderbaarheid is juist een kracht, geen last. Robuuste organisaties kunnen tegen een stootje. Een paar jaar later voerden we in ons boek *Ondertussen in de organisatie* een verkenning uit naar de complexiteit van organisaties en hun enorme vermogen om voortdurend spontaan op allerlei plaatsen te veranderen. 'Life happens when you're making other plans.'¹ Er gebeurt altijd meer om je heen dan jij kunt beïnvloeden, maar dat wat er gebeurt, beïnvloedt jou en je verandering wel. In 2014 kwam ons derde boek, *Onderweg*, uit, een boek waarin we beschrijven wat we zelf proberen te doen om organisaties echt werkend te krijgen.

¹ John Lennon in 'Beautiful boy'.

De evolutie die gaande is in het denken over veranderen, is al langer zichtbaar en neemt de laatste jaren een vlucht. We zien verandering niet langer als een discontinu proces, een tijdelijke situatie die leidt tot een nieuwe status quo waar je weer een tijdje mee vooruit kunt. Veranderen is niet langer iets wat je bedenkt, uitwerkt en als een project over de organisatie uitrolt. We bewegen weg van verandermanagement en bewegen toe naar verandering als continu knutselproces van mensen met elkaar.

In dit artikel beschrijven we deze evolutie en het effect dat zij heeft op de manier waarop veranderingen worden aangepakt. We beschrijven ook de neiging om er een heuse revolutie van te maken en de risico's die daaraan verbonden zijn. Kortom, dit wordt een artikel waarin we staan op de schouders van anderen, zoeken naar hoe veranderen is veranderd, en waarschuwen we voor hoe het door kan slaan.

BESCHRIJVING VAN DE EVOLUTIE

VAN VERANDERMANAGEMENT NAAR KNUTSELEN, PIELEN EN PRUTSEN

GEPLANDE VERANDERING

Het is goed om eerst te definiëren waar we het over hebben als we praten over organisatieverandering. In dit artikel hebben we het niet over spontane verandering. Ook als we niets veranderkundigs doen, verandert een organisatie voortdurend. Ze is immers een dynamisch geheel van mensen die elke dag met elkaar hun werk moeten zien te klaren en dat ook doen. Mensen zijn geen machines. Ze hebben bewustzijn, keuzemogelijkheden, en ze anticiperen en reageren op gebeurtenissen in hun omgeving. Daarmee zorgen ze voor – kleine en grote – veranderingen in organisaties. Ze maken andere afspraken met elkaar of hun klanten, of gaan het werk anders doen. Doen we niets, dan verandert er evengoed van alles in een organisatie. Je kunt het zien als dagelijks onderhoud.

Tegelijkertijd is dat vaak niet voldoende. Spontane veranderingen zijn vaak lokale of aspectveranderingen: veranderingen in maar een stukje van het werk. Hoewel dat ervoor zorgt dat lokaal of op een onderdeel het werk beter of makkelijker gaat – en dat is erg waardevol – is het voor de organisatie als geheel vaak suboptimaal. Organisaties hebben daarom nog een andere vorm van onderhoud nodig: planmatig onderhoud. Dat vereist een benadering die gericht is op het in samenhang verbeteren en aanpassen van de organisatie aan de eisen van de omgeving, op die manier het bestaansrecht van de organisatie vergroten. Het zijn deze geplande veranderingen waar we het in dit artikel over hebben.

VERANDERMANAGEMENT

Het denken over geplande organisatieverandering is lang gedomineerd door denkers die ervan uitgingen dat organisaties dingen waren die je kon bouwen en herbouwen op basis



van nieuwe kennis en inzichten. Organisaties waren in die benaderingen even maakbaar als de machines die er vaak deel van uitmaken. Daaraan hebben we het begrip ‘van Ist naar Soll’ te danken: je kon van de ene steady state-situatie veranderen naar een meer gewenste steady state. Kennis over waar je je naartoe moest ontwikkelen, werd door middel van onderzoek verkregen. Zo kon je eerst ontwerpen en daarna implementeren of ‘uitrollen’.

De Gestaltpsycholoog Kurt Lewin heeft in de jaren veertig van de vorige eeuw in lijn met deze veranderaanpak verwoord hoe mensen tot gedragsverandering komen. Dat verliep langs de fasen unfreeze – change – freeze. Je ontdooit eerst de bestaande situatie, die verander je, dan bevries je hem weer. Resultaat: veranderd gedrag. In de change-fase kreeg je als veranderaar te maken met versterkende en tegenwerkende krachten. Die moest je in kaart brengen, en je veranderactiviteiten moest je richten op het vergroten van versterkende en het verkleinen van tegenwerkende krachten.

In het kielzog van Lewin is er een eindeloze reeks van veranderaanpakken ontwikkeld binnen dit paradigma: met steeds andere taal en andere uitgangspunten, met af en toe het accent meer op de mens en de andere keer meer op de organisatie, soms strak projectmatig georganiseerd, soms meer gebaseerd op leren en ontwikkelen van mensen, soms met een duidelijk eindbeeld, soms met alleen maar een stip op de horizon, maar steeds met het uitgangspunt: we veranderen van Ist naar Soll en ondersteunen mensen langs de lijn unfreeze – change – freeze om mee te veranderen. Veranderen was vooral ook een vakgebied dat hielp weerstand te managen.

Leon de Caluwé en Hans Vermaak (De Caluwé & Vermaak; 2006) hebben in hun boek *Leren veranderen* een prachtige ordening van veranderaanpakken gemaakt. Zij hanteren als ordeningsprincipe de uitgangspunten onder de verschillende veranderaanpakken, waarbij zij ieder ordeningsprincipe een andere kleur geven. Blauwe veranderingen hebben als uitgangspunt dat ze voorspelbaar en planbaar zijn en gebaat zijn bij een planmatige aanpak. Gele veranderingen zijn veranderingen die als uitgangspunt hebben dat verandering ontstaat als je werkt aan haalbare oplossingen, rekening houdend met belangen die er zijn. Rode veranderingen zijn veranderingen waarbij je ervan uitgaat dat verandering ontstaat als je mensen op de juiste manier motiveert en prikkelt. Groene aanpakken zetten ‘leren leren’ centraal: als je mensen in leersituaties brengt, zijn ze in staat verandering te realiseren. De enige wat vreemde eend in de bijt zijn de witte aanpakken, die er eigenlijk van uitgaan dat geplande verandering niet mogelijk is, omdat je alleen maar aan kunt sluiten op de spontane ontwikkelingen die in de organisatie gaande zijn.

Het zijn heel verschillende aanpakken, maar met uitzondering van de witte benadering allemaal gericht op geplande verandering, met als uitgangspunt dat een organisatie als geheel van Ist naar Soll te bewegen is. Het zijn aanpakken die nog steeds actueel zijn en die we volop benutten in het realiseren van verandering, aanpakken waar het woord ‘verandermanagement’ op van toepassing verklaard kan worden: als je een verandering kunt plannen, kun je hem gecontroleerd managen en realiseren.

VERANDERENDE ORGANISATIES VRAGEN ANDERS VERANDEREN

De organisaties van nu zijn niet de organisaties van een eeuw geleden. De maakindustrie is in Nederland enorm gekrompen, klassieke arbeiders sterven uit, steeds meer werkprocessen worden uitgevoerd door robots of – hoogopgeleide – zelfsturende professionals, kennis ligt op straat, communicatie verloopt parallel. Die zelfsturende professionals geven hun eigen werk vorm.

Ook de omgeving stelt andere eisen: organisaties moeten sneller en flexibeler kunnen inspelen op de eisen van die omgeving. Buitenwereld en organisatie raken meer en meer met elkaar verbonden. Cocreatie tussen klant en organisatie, tussen burger en overheid, tussen cliënt en zorginstelling wordt steeds meer de norm. De communicatie tussen organisaties en met klanten en burgers intensiveert door social media. Razendsnelle feedback vraagt om adequaat reageren. We organiseren niet meer naar nieuwe stabiliteit, maar naar het vermogen om voortdurend in wisselende coalities flexibele oplossingen te vinden. Operationele sturing wordt steeds meer adequaat reageren op snel veranderende omstandigheden. Primair proces en verandering worden steeds meer in samenhang gestuurd. Organisatieverandering is daardoor geen ‘seven year itch’ meer, maar de core business van een organisatie die in een snel veranderende omgeving staande wil blijven.

Als organisaties zo wezenlijk anders functioneren, als de omgeving in steeds hoger tempo vraagt om aanpassingen, dan is denken in termen van ‘verandermanagement’ een beetje obsoleet.

WETENSCHAPPELIJKE ONDERBOUWING

VAN GEPLAND NAAR CONTINU VERANDEREN

VERANDERONTWIKKELINGEN TE BOEK

Bovenstaande ontwikkelingen zijn terug te vinden in literatuur over organisaties en organisatieverandering.

MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN EN HUN INVLOED OP ORGANISATIES

In de afgelopen jaren is zowel in het bedrijfsleven als in de publieke sector veel geëxperimenteerd met het anders vormgeven van de organisatie in reactie op de eisen die de omgeving stelt. Deze organisaties, die al een paar jaar geconfronteerd worden met de – soms grote – wijzigingen die zich om hen heen voordoen, zoeken naar vormen van organiseren die daarbij passen. Zij proberen hun best practices te schetsen in boeken die een bron van inspiratie kunnen zijn voor anderen. Van Daalen (2010) bijvoorbeeld heeft onderzoek gedaan naar de manier van organiseren van Buurtzorg en de succesfactoren die daarin werkzaam zijn. Buurtzorg is een initiatief van Jos de Blok, die vond dat de grote, bureaucra-



tische thuiszorgorganisaties geen oplossingen meer boden voor de hedendaagse vraagstukken. Hij startte een zeer succesvolle organisatie waarin kleine, autonome wijkteams invulling geven aan de zorgvraag van de wijk. In *Werken aan de wakkere stad* (2015) zoeken Van Ginkel en Verhaaren naar wat er nodig is voor gemeenten om aan te sluiten bij een veranderend besef van burgers en hun rol in de maatschappij. In *Waardevolle verbindingen* (2015) onderzoekt Boerma welke organisatievormen daarbij passen. Laloux tot slot, legt zich niet neer bij mooie taal en visioenen, maar onderzoekt in *Reinventing organizations* (2015) met welke ontwerpregels we organisaties kunnen bouwen die het realiseren van die mooie nieuwe wereld mogelijk maken. Deze boeken bieden allemaal een handvat voor anders organiseren, waarbij de kern steeds is dat we moeten gaan werken met kleinere, flexibele teams met een grote mate van zelfsturing, die direct kunnen reageren op ontwikkelingen die zich voordoen in de omgeving. In organisaties moeten cocreatie en de kracht van de professional centraal staan.

KETENSAMENWERKING EN BUSINESSMODELLEN

Andere auteurs spelen in op of onderzoeken de trend die er is om meer en meer in ketens te gaan samenwerken en zo tot andere businessproposities en organiseervormen te komen. Kaats en Ophey beschrijven in hun boek *Samenwerken tussen organisaties* (2013) bijvoorbeeld hoe je tot samenwerking komt in situaties dat er meer machtscentra zijn en de belangen om samen te werken verschillen. Lamberigts en Schipper (2015) beschrijven hoe organisaties met elkaar kunnen werken aan complexe maatschappelijke vraagstukken.

Daarnaast zijn er de afgelopen jaren boeken verschenen waarin beschreven wordt welke andere businessmodellen tot waardecreatie kunnen leiden. Zo werken auteurs onder redactie van Jonker in *Nieuwe Business Modellen* (2014) mogelijkheden uit om op een andere manier met klanten samen te werken, danwel te komen tot een vernieuwend aanbod dat aansluit bij ontwikkelingen in de omgeving. Aslander en Witteveen beschrijven in hun boek *Nooit af* (2015) allerlei organisaties en initiatieven uit die opkomende, nieuwe wereld waarin we met elkaar bouwen aan andere organisaties.

De ontwikkelingen zijn ook van invloed op de wereld van consultancy. SIOO heeft in 2015 een boek uitgegeven over nieuwe businessmodellen in consulting (De Man e.a., 2015). Dit boek laat zien dat maatschappelijke en verandervraagstukken op een andere manier worden aangepakt dan vanuit de klassieke managementconsultancyopvatting. Er komen meer en meer cocreaties tussen ondernemen en adviseren, tussen adviseren en mede-eigenaarschap, tussen adviseren en het nemen van verantwoordelijkheid voor maatschappelijke vraagstukken.

ORGANISATIEVERANDERING

Tot slot veranderen: in het kielzog van alle bovenstaande boeken over hoe organisaties anders ingericht en opgebouwd kunnen worden, hoe samenwerking anders vorm kan krijgen, hoe andere businessmodellen ook tot waardecreatie kunnen leiden, zoeken auteurs naar wat dat betekent voor veranderen. Veranderen moet in lijn zijn met de beweging die

je beoogt, met de kenmerken van het nieuwe dat je nastreeft. Die nieuwe vormen van veranderen gaan bijna allemaal over cocreatie, faciliteren van dat wat al emergent aanwezig is, de wijsheid van de groep, veranderen door betekenisgeving van de groep, intrinsieke motivatie en de wil, passie en eigenaarschap. Ze werken meestal aan zelfsturing, autonomie van de professional, minder management, en participatie. Sinek (2012) beschrijft hoe je, werkend vanuit 'het waarom' betekenisvol verandert. Herrero (2008) laat zien hoe verandering viraal gaat als je gebruik maakt van hoe mensen betekenis geven en zoeken naar wat zinvol is. Kramer (2015) werkt met het concept Deep Democracy uit hoe je de wijsheid van de – minderheid in de – groep kunt benutten. In onze boeken beschrijven we hoe je aan kunt sluiten bij het pragmatisch vermogen van mensen in organisaties en hoe je dat kunt benutten voor verandering. Vermaak beschrijft in *Taaie vraagstukken* (2006) hoe je verandering aanbrengt in die vraagstukken waar eigenlijk geen oplossing voor is. Homan (2013) laat zien hoe bescheiden we eigenlijk moeten zijn met onze veranderambities, omdat lokale werelden veel invloedrijker zijn dan welke managementinterventie ook. Kloosterboer (2012) laat zien hoe je aan strategieontwikkeling kunt doen vanuit waarden, in plaats vanuit een rationeel gestuurd proces.

Alle auteurs hebben als basis dat je verandering wel richting kunt geven, maar niet kunt sturen. Allemaal omarmen ze – al dan niet met deze woorden – de pragmatische vermogens in organisaties als belangrijke veranderkracht.

DE KERN VAN DE EVOLUTIE: VAN GEPLANDE NAAR CONTINUE VERANDERING

In 2004 schreven Weick en Quinn een artikel waarin ze beschreven hoe er in geplande organisatieverandering naast 'unfreeze – change – freeze'-veranderaanpakken ook aanpakken nodig zijn die uitgaan van een ander paradigma. Zij beschrijven hoe je organisaties kunt bekijken als een continue stroom van betekenisgevingsprocessen waarin mensen met elkaar organiseren dat het werk gedaan wordt. Door voortdurend betekenis te geven aan de wereld om hen heen, bouwen mensen met elkaar handelingspatronen en gewoonten om het werk gedaan te krijgen. Die handelingspatronen en gewoonten vormen in de loop van de tijd routines. Die zijn op een gegeven moment niet meer zo makkelijk te veranderen. Weick en Quinn pleitten voor veranderaanpakken waarin daar aandacht aan besteed wordt. Zij beschrijven hiervoor de fasering 'freeze – rebalance – unfreeze'. De gedachte erachter: je moet eerst een foto maken van de gewoonten en patronen die gebouwd zijn: freeze. Deze kun je vervolgens beschouwen, betekenisgeven en veranderen: rebalance. Als je vervolgens met elkaar betekenis gegeven hebt aan hoe je het anders wilt doen, ontdooi je daarna alles weer en ga je op de nieuwe manier werken.

Als je van dit beeld van organisaties, organiseren en de betekenisgevende rol van mensen hierin uitgaat, wordt verandering een continu proces van betekenisgeving en het ijken van de resultaten ervan.

Als je zo naar verandering kijkt, verdwijnt geplande verandering dan? Dat niet. We hebben nog steeds geplande veranderingen nodig, maar ze veranderen van karakter. Ze nemen de



belangrijke kenmerken die horen bij continu veranderen mee in de manier waarop veranderingen vorm krijgen. Geplande veranderingen worden interactiever, iteratiever en met meer betrokkenheid van mensen. Steeds meer staat de (vaak hoogopgeleide en mondige) mens met zijn creërend vermogen centraal in die verandering. Blauwe, projectmatige aanpakken worden scrum en agile ingericht. De begeleidingskunde – een relatief nieuwe loot aan de veranderboom – begeleidt geplande veranderingen vanuit het uitgangspunt dat veranderingen niet gestuurd kunnen worden, alleen begeleid.

We bewegen weg van het idee dat verandering te managen is. Tegelijkertijd komen we in de paradox terecht dat we wel moeten sturen, omdat spontane veranderingen niet altijd bijdragen aan een collectieve richting die past bij de eisen die de omgeving aan een organisatie stelt.

Geplande veranderprocessen veranderen daarom van geplande sturing naar gecoördineerd knutselen. We schetsen hieronder een aantal kenmerken.

VAN TOTAALOPLOSSING NAAR RICHTINGGEVENDE AMBITIE

Als mensen met elkaar hun routines en patronen beschouwen, erop reflecteren en ze aanpassen, heeft het niet zoveel nut om een kant-en-klaar plaatje voor ze voor te bereiden en dat voor te schrijven. Je slaat dan het proces van betekenisgeving en meevormen van de verandering over. Geplande veranderingen krijgen daarom een ander karakter: ze bieden geen totaaloplossing. Ze starten vanuit een richtinggevende ambitie en geven ruimte voor nadere invulling.

VAN ONTWERPEN NAAR KNUTSELEN

Als er geen totaaloplossing is, is er ook geen dichtgetimmerde aanpak. Geplande verandering wordt een veranderproces waarin al knutselend en uitproberend invulling gegeven wordt aan de richtinggevende ambitie. Het krijgt het karakter van stapsgewijs invullen en uitwerken.

VAN ANALYTISCHE DIAGNOSE NAAR PRAGMATISCHE DIAGNOSE

In de klassieke geplande veranderingen wordt vooraf een diagnose gesteld in het licht van de ambitie die je hebt met de verandering. Wil je meer klantgericht werken, dan onderzoek je de mate van klantgerichtheid in de huidige situatie en formuleert op grond daarvan wat er nodig is voor verandering. Als je veranderen meer als knutselproces ziet, is eenmalige diagnose onvoldoende. Je moet steeds tussentijds kijken of het geknutsel de goede richting uit gaat, of dat je je veranderambitie of het knutselresultaat bij moet sturen.

VAN TOP-DOWN NAAR NETWERK

Als co-creatie met de omgeving een belangrijk kenmerk is voor hoe organisaties veranderen, is co-creatie in verandering dat ook. Veranderingen worden dan niet meer – alleen – top-down gestuurd. Veranderingen ontstaan in steeds hogere mate in interactie binnen een netwerk van actoren die met elkaar tot een resultaat moeten komen.

VAN PROJECTGESTUURD NAAR COMMUNITYGESTUURD

Geplande veranderingen worden minder een project en meer een programma waarin verschillende initiatieven uit de community een plek krijgen, die al experimenterend en knutselend invulling krijgen, waarvan geleerd wordt en die al dan niet in een breder kader uitgezet worden. De samenhang wordt bewaakt, de uitkomsten mogen divers zijn.

VAN ÉÉN VERANDERING NAAR GESTAPELDE VERANDERINGEN

Er is niet meer sprake van één verandering. In veel organisaties tuimelen de veranderinitiatieven over elkaar heen. Het is niet alleen de buitenwereld die vraagt om aanpassingen van de organisatie. De technologie biedt nieuwe mogelijkheden, de wetgever stelt steeds andere eisen en medewerkers vragen andere faciliteiten. Al die veranderingen komen vaak samen bij het middelmanagement. Daar ligt de integratie en daarmee ook de sturing.

VAN UITROLLEN NAAR ITEREREN

Geplande veranderingen die je zo vorm geeft, kun je dus niet meer uitrollen. Je weet immers niet wat het resultaat van het geknutsel is en hoe je van daaruit verder moet sturen. Geplande veranderingen worden daarmee veranderingen die itereren: veranderingen waarin stapjes gezet worden, waarvan het resultaat vervolgens bekeken wordt, om te kijken op welke manier je verder gaat, of wellicht terug. Daarin bekijk je wat van datgene wat ontwikkeld is, verder gebracht wordt en wat niet, maar vooral wat de resultaten betekenen voor de veranderambitie en of je die moet veranderen of moet vasthouden.

WAAROP BOUWT DEZE EVOLUTIE VOORT?

De verandertrend die we nu zien, is een logisch vervolg op wat al ontwikkeld is. We maken gebruik van – wetenschappelijke – inzichten die er al waren. We duiden ze op een andere manier of zetten ze op een andere manier in, omdat we anders naar de wereld van organisaties zijn gaan kijken. In de indeling van De Caluwé en Vermaak zie je al jaren de groene en witte veranderaanpakken populairder worden: aanpakken die als onderliggende overtuiging hebben dat verandering ontstaat als mensen met elkaar leren hoe het anders kan (groen) en als je als veranderaar ontwikkelingen ondersteunt die er lokaal al zijn (wit).

Het besef dat veranderen co-creatie is, al ontwikkelend ontstaat, en alleen maar gaat werken als mensen er vanuit hun werkpraktijk invulling aan mogen geven, kent zijn wortels onder andere in het denken over de lerende organisatie (Wierdsma, 1999; Senge, 1992). Uitgangspunt is dat een organisatie als geheel zich alleen maar ontwikkelt als er sprake is van metanoia, het vermogen om zichzelf te vernieuwen. Co-creatie, aandacht voor eigen mentale modellen en organisatieleren staan hierbij centraal.

Het Amerikaanse organizational development (OD), dat hier in Nederland vanaf de jaren zeventig heel erg invloedrijk was, pleit al heel lang voor empowerment, zelfsturing, zelfstandigheid en betrokkenheid. De veranderkundige aanpak is gericht op ontwikkeling van individu, groep en organisatie.



Knutselen, het vermogen om vanuit bestaande werkwijzen tot nieuwe te komen, kennen we van de antropoloog Levi-Strauss (1968). Hij beschreef de analogie tussen de wijze waarop een knutselaar materialen en gereedschappen gebruikt en de wijze waarop gemeenschappen problemen oplossen en tot nieuwe oplossingen komen. Beide bedachten niet zozeer nieuwe concepten, maar herordenden bestaande ideeën en materialen en pasten deze aan op de nieuwe omstandigheden. Levi-Strauss gebruikte het woord 'bricolage' – knutselen – om die manier van werken aan te duiden. In zijn kielzog beschrijft Weick (1979) hoe belangrijk knutselen is in betekenisgeving en dus verandering. Het is een manier van werken waarmee onzekerheid wordt teruggebracht en werkwijzen worden uitgevonden die passend zijn voor de context. Weick en Sutcliffe (2001) beschrijven hoe juist aandacht voor lokale betekenisgeving van groot belang is bij het goed functioneren van organisaties. Kortom, we veranderen anders, maar we bouwen voort op wat al in ontwikkeling was.

DE EVOLUTIE ALS REVOLUTIE

De evolutie die we hierboven schetsen beweegt mee op sentimenten in onze maatschappij. We vinden dat er een participatiesamenleving moet komen, dat professionals het voor het zeggen moeten hebben, dat managers hun langste tijd gehad hebben. Hier en daar verschijnen in de pers artikelen waarin managers worden weggezet als een volstrekt overbodige en parasitaire kaste, en waarin bepleit wordt dat de professional aan de macht moet komen. In NRC-Handelsblad doet Japke-d. Bouma zelfs het begrip Organisatie in de ban. Het is een reactie op het te ver doorgesloten controledenken van de afgelopen jaren. Vaak lijkt het of de hierboven geschetste evolutie hierop hét antwoord is, maar hier past een waarschuwing. Het is niet zo dat deze veranderevolutie als een emergent wonder tot ons komt en een panacee voor alle onvrede is. Wij zien af en toe zo'n blijdschap over het besef dat het anders kan, dat alles wat ervóór bedacht en gerealiseerd is, in de ban gedaan wordt. Er bestaat de neiging om door te schieten en veranderingen te organiseren waarbij medewerkers het zelf mogen uitzoeken. Maar als er te weinig veranderkaders en -sturing zijn, organiseer je alleen maar de arena waar verschillen van inzicht zich vruchteloos ontwikkelen. Je biedt geen ruimte maar leegte.

De inzichten die we tot nu toe ontwikkelden over organisaties en organisatieontwikkeling hebben een functie. Ze hebben organisaties gebracht tot waar ze nu zijn en juist dat biedt de mogelijkheid om nu de volgende stap in veranderen te realiseren. Dat betekent dat we – als we meebewegen met deze veranderevolutie – dat het best kunnen doen met respect voor de kennis die ontwikkeld is. Het grote risico van het nu afzweren van oude en gerijpte inzichten is dat we precies datgene weggooien wat ervoor zorgt dat we nu meer ruimte kunnen maken voor pragmatiek.

Deze evolutie, om meer de pragmatische kracht van het individu en de groep te gebruiken in verandering, gaat over slim benutten van wat er is. Veranderen betekent afwisselend sturing geven aan de verandering, en ruimte laten voor lokale invulling. Doen we dat niet, dan wordt evolutie revolutie en die is meer op geloof en emotie dan op pragmatiek gebaseerd.

PRAGMATISCH VERANDEREN IN EEN ZIEKENHUIS

Patiëntenlogistiek is al jaren een belangrijk onderwerp in ziekenhuizen. Hoe zorg je voor een optimale bezetting van bedden, doktersuren en operatiekamers? Een sleutel lijkt te liggen in de planning in de poliklinieken. Als je in dat voorportaal een goede spreiding realiseert door slimme afsprakenplanning, kun je veel efficiënter plannen, met minder pieken en dalen. Dat is slim bedacht door slimme ingenieurs. De neiging bestaat om de verandering top-down, technisch georiënteerd te organiseren. Je betreft de mensen die het moeten gaan doen, zorgt dat zij begrijpen wat er anders moet, en helpt hen om een en ander te implementeren.

Zo eenvoudig is het in de praktijk niet, dat weten leidinggevenden in een ziekenhuis heel goed. Deze manier van werken heeft namelijk grote impact op hoe er tot nu toe gewerkt wordt, met name voor de dokter. Hij is namelijk niet meer het centrum van de planning. Hij is een van de elementen die gepland moeten worden. Vanuit een herontwerpgedachte is dat een kleine verschuiving. Maar vanuit wat mensen gewend zijn, is het een enorme verschuiving in invloed, regelruimte en identiteit. En niet alleen voor de dokter, maar ook voor de medewerkers die moeten plannen. Want laat hen de dokter maar eens uitleggen waarom het anders moet. Die positie hebben ze niet in de huidige situatie, en die krijgen ze dus ook niet in de verandering.

In het Martiniziekenhuis, dat wij in zijn verandertraject ondersteunden, werd de grote impact van deze verandering op organisatiecultuur en -gedrag door de directie P&O onderkend. Zij nodigde zichzelf uit aan de verandertafel en bepleitte een verandertraject dat meer inhield dan de verandering van de logistiek alleen. De directieleden zetten hun invloed in om te komen tot een veranderproces waarin technische verandering en aandacht voor de verandering van cultuur en organisatiegedrag hand in hand gingen. De uitdaging in dit veranderproces was om het technische deel goed te sturen en faseren – in de logistiek zelf mag immers geen discontinuïteit ontstaan. Maar om dat proces heen werd een veranderproces georganiseerd waarin leren, experimenteren, gefaseerd uitproberen in het gewone werk en meebewegen met de dokter centraal stonden. Het resultaat daarvan stond niet vooraf vast. Dat ging stapsgewijs. Leidinggevenden kregen daarbij een centrale rol. P&O zorgde dat het proces niet implodeerde tot een technische veranderaanpak, maar dat er ontwikkelaandacht bleef.

Interessant in het hele proces was met name dat tijdens het veranderproces de veranderaanpak veranderd kon worden. Voor de eerste groep was het traject in eerste aanleg aanbodgestuurd georganiseerd (Gij zult dit leren...). Toen bleek dat dat niet aansloot bij de werkpraktijk van de mensen, is tijdens het traject – en in samenspraak met de deelnemers – besloten om het om te buigen naar een vraaggerichte benadering (Als je dit zo hoort, wat heb je dan nodig?). Gevolg was dat de deelnemers enthousiast werden en zelfs echt lol kregen in het leren van het softwareprogramma. Ze zagen de mogelijkheden.



In het hele traject was bovendien een leermogelijkheid voor P&O ingebouwd. De P&O'ers kregen een opleiding over pragmatisch veranderen, en keken in de eerste groep mee met de externe adviseurs. Zij bouwden bovendien op basis van de lessen die opgedaan werden, mee aan het programma. Daarna namen zij de rol over.

In deze casus wordt mooi zichtbaar hoe P&O zichzelf een plek aan tafel veroverd bij een ogenschijnlijk nogal technische verandering in het primaire proces. Door het slim inzetten van externen lukte het om technische verandering en organisatieontwikkeling hand in hand te laten gaan, en het proces stapsgewijs, dicht bij de lokale beleving van mensen te realiseren. Door een dakpanconstructie te organiseren binnen de aanpak, zat P&O centraal in het veranderproces.

ZELF AAN DE SLAG

Tot slot een woord tot jullie, beste managers, HRM'ers en HRD'ers. Als we bepleiten dat iedere evolutie staat op de schouders van voorgangers, weet jij dan op welke schouders jij staat? Je voorvaders waren degenen die de directeur van het bedrijf hielpen bij de personeelszorg. Letterlijk zorgen dat het personeel goed verzorgd werd. Nog weer later beschermden ze het personeel tegen uitbuiting, zorgden voor empowerment en hielpen het personeel als het in moeilijkheden kwam met de bazen. Daarna werd de O toegevoegd: naast personeel, kwam organisatie in het vizier. Vaak kwam het niet zo van die O, met name als de P niet erg op orde was. We lijken vergeten dat P&O zorgde voor de verbinding van organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling, van aandacht voor het lokale en het grote geheel.

In de jaren tachtig was er een omslag. Personeel werd een resource, één van de middelen waarmee een bedrijf zijn resultaten leverde. Jullie voorouders waren niet meer van het personeel en zorgden daar ook niet voor, maar gingen zorgen dat de productiebron 'mens' goed werd ingezet. In deze tijd ontstond de term HRM, verzakelijkte het vak, en vereenzelvigde het zich met het management. P&O bewoog mee met het idee dat mensen bronnen waren die ingezet moesten worden. Daarmee stonden ook zij aan de wieg van het managementdenken waar de huidige evolutie zich tegen afzet.

Even een stapje opzij. Niet alleen P&O ontwikkelde zich in de loop der jaren. Ook managers werden steeds beter opgeleid als leidinggevende, en als organisatiekundige. Personeel werd beter geschoold en mondiger. Er ontstond voor HRM plaats als businesspartner: een mooie kans om mee te bewegen met de veranderevolutie die gaande is. Want als businesspartner kun je bijdragen aan de organisatieontwikkeling vanuit het geheel. Maar vergeet dan ook je wortels niet. Het vak was ooit van verbinding tussen mens en organisatie, van lokaal versterken en algemeen tot ontwikkeling brengen. Verloochen dat niet. Wil je meevolueren dan moet je – weer – laten zien dat je organisaties begrijpt, weet hoe organisatiecultuur en organisatiegedrag ontstaan en hoe je dat verandert. In de verandertrend die nu gaande is, ligt de kracht en uitdaging in jullie vakgebied in het weer verbinden van P en O, veranderen van gedrag en organisatiegedrag. Niet met mooie (leer)programma's, maar in verandertrajecten waarin je met elkaar zoekt en knutselt hoe het anders kan.

MEER WETEN?

Een prachtige roman over de teloorgang van het oude type organisaties is *Dijk* van H.M. van den Brink. Hij introduceert daar onder meer de term Menselijke Grondstoffen voor de afdeling Human Resources; een vertaling die aan het denken zet. Wil je begrijpen hoe cultuur echt werkt, lees dan *De corporate tribe*, organisatielessen uit de antropologie van Braun en Kramer.

Als je liever kijkt en luistert, vind je Jitske Kramer hier op YouTube: www.youtube.com/watch?v=jXGWcuxSEns.

Wil je meer weten over de in dit hoofdstuk beschreven evolutie, dan vind je daar bijvoorbeeld meer informatie over in ons boek *Onderweg, pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Of kijk eens op onze website: www.organisatievragen.nl.

Zoek je pragmatische oplossingen voor samenwerken tussen organisaties, dan is het boek *Leren samenwerken tussen organisaties; allianties, netwerken, ketens, partnerships* van Kaats en Opheij misschien iets voor jou. Wil je goede veranderredeneringen leren maken, dan helpt Kilian Bennebroek Gravenhorst met zijn boek *De Veranderversneller* je wellicht; of kijk op www.veranderversneller.nl.

En tot slot: een prachtige film over de kracht van werkende weg veranderen en samenwerken is *Invictus*, de film over Nelson Mandela met Morgan Freeman en Matt Damon in de hoofdrollen.

LITERATUUR

Aslander, M. & E. Witteveen (2015). *Nooit af, een nieuwe kijk op de fundamenten van ons leven, werk, school, zorg, overheid en management*. Amsterdam: Business contact.

Boerma, N. (2015). *Waardevolle verbindingen; de constructie van vertrouwen in de toekomst*. Amsterdam: Futuro uitgevers.

Bouma, J-D. (2016) *Het woord 'organisatie', daar krijgen mensen een burn-out van*. NRC 4 mei.

Braun, D & J. Kramer (2015). *De corporate tribe, organisatielessen uit de antropologie*. Deventer: Vakmedianet.

Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.

Jonker, J. (red.) (2014). *Nieuwe businessmodellen; samen werken aan waardecreatie*. Den Haag: Academic Service.

Ginkel, J. van & F. Verhaaren. *Werken aan de wakkere stad; langzaam leiderschap naar gemeenschapskracht*. Deventer: Vakmedianet.

Herrero, L. (2008). *Viral Change, the alternative to slow, painful and unsuccessful management of change in organizations*. Beaconsfield, UK: Meetingminds, 2008.

Homan, Th. (2013). *Het Et-ceteraprincipe; een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Den Haag: Academic Service.



- Kaats, E. & W. Opheij** (2013). *Leren samenwerken tussen organisaties; allianties, netwerken, ketens, partnerships*. Deventer: Kluwer.
- Kloosterboer, P.** (2010). *Van waarnemen naar waarmaken, expeditie naar waarde met professionals*. Den Haag: Academic Service.
- Kramer, J.** (2015). *Deep democracy, de wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Laloux, F.** (2015). *Reinventing organizations*. Tiel: Lannoo Campus.
- Lamberigts, P. & L. Schipper** (2015). *Gedeeld eigenaarschap; nieuw perspectief op samen werken aan maatschappelijke opgaven*. Deventer: Vakmedianet.
- Levi-Strauss, C.** (1968). *The savage mind*. Chicago: Chicago University Press.
- Man, A. de, M. de Man & A. Stoppelenburg** (2015). *Nieuwe business modellen in consulting; changing the game; blijf relevant voor je klant*. Amsterdam: Mediawerf.
- Oss, L. van & J. van 't Hek** (2008). *ONveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Mediawerf uitgevers.
- Oss, L. van & J. van 't Hek** (2012). *Ondertussen in de organisatie*. Amsterdam: Mediawerf uitgevers.
- Oss, L. van & J. van 't Hek** (2014). *Onderweg, pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Senge, P.** (1992). *De vijfde discipline; de kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Management.
- Sinek, S.** (2012). *Begin met het waarom; de gouden cirkel van ondernemen*. Amsterdam: Business contact.
- Stacey, R.D.** (2012). *Tools and techniques of leadership and management; meeting the challenge of complexity*. Oxford: Routledge.
- Vermaak, H.** (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken, werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.
- Wierdsma A.** (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.
- Weick, K.E.** (1979). *The social psychology of organizing* (2nd edition). New York: McGraw-Hill Inc.
- Weick, K.E. & K.M. Sutcliffe** (2001). *Managing the unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K.E. & R. Quinn** (2004). Organizational change and development: episodic and continuous change. In J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (p. 177-197), Chichester: John Wiley & Sons Ltd.



Leike van Oss

Samen schreven Leike en Jaap *ONveranderbaarheid van organisaties* (later vertaald en uitgegeven bij Routledge als *Why organizational change fails*), *Ondertussen in de organisatie* en *Onderweg, pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Het boek *Onderweg* werd bekroond als Boek van het jaar 2014 bij de Orde van Organisatieadviseurs.

BIOGRAFIE

Drs. Leike van Oss CMC studeerde natuurgeneeskunde en sociale psychologie. Zij voerde jarenlang een praktijk voor homeopathie en acupunctuur en werkte bij GITP als organisatieadviseur. Sinds 1998 vormt zij samen met Jaap van 't Hek Organiseatievragen en werkt ze als organisatieadviseur, interim-manager en (team)coach. Ze werkt vooral voor kennisintensieve organisaties, zorginstellingen en rijks- en gemeentelijke overheden.

Leike houdt zich bezig met vraagstukken waarin weerbarstige patronen en ontstroeving een belangrijke component zijn en die vaak te maken hebben met besturing en staf-lijnrelaties in organisaties. Ze is gefascineerd door hoe het komt dat organisaties in hun feitelijk functioneren zo ver afwijken van de managementbedoelingen en waarom veranderprocessen vaak zo anders verlopen dan gehoopt of gedacht.

Zij treedt op als (gast)docent bij onder andere SIOO, Vrije Universiteit, Radboud Universiteit en Schouten & Nelissen University.



Jaap van 't Hek

BIOGRAFIE

Jaap van 't Hek MCM CMC bezocht in de jaren zeventig de Sociale Academie in Amsterdam. Eind jaren tachtig volgde hij de tweejarige opleiding Organisatiekunde bij SIOO. Hij werkte onder meer als beleidsambtenaar op het Amsterdamse stadhuis en als organisatieadviseur bij GITP en bij De Galan & Voigt. Vanaf 1997 verlegde hij het accent van zijn werk van adviseren naar interim-management en startte hij Organiseatievragen.

Jaap heeft een voorliefde voor organisaties met gevarieerde doelen, bestuurlijke complexiteit en veelkleurige omgevingen. Die vind je nogal eens in het publieke domein.

Hij geniet van professionals die niet zoveel met management ophebben en er toch ook weer niet buiten kunnen, van tuinmannen tot hoogleraren, van politiemensen tot kunstenaars, van artsen tot ambtenaren. Hij is sinds 1992 kerndocent bij SIOO. Daarnaast vervult hij veel gastdocentschappen bij onder meer AOG en De Baak.