



## **Onveranderbaarheid als vertrekpunt voor verandering**

Veranderen moet soms. Alleen: hoe? Volgens de auteurs zit het geheim er in te erkennen dat iedere verandering geworteld dient te zijn in de robuuste kant van organisaties. Die kant is gegroeid met de ontwikkeling van de organisatie en zorgt ervoor dat organisaties niet zo makkelijk veranderen als veranderaars zouden willen. Veel veranderingen lopen vast in taaheid: bestaande waardevolle patronen waar de veranderinitiatieven niet voldoende op aansluiten. Veranderkundigen moeten dus rekening houden met onveranderbaarheid, willen ze effectief zijn.

**V**oor u verder leest vragen we u een korte oefening te doen. Wilt u een even niet aan lichtblauwe zwanen denken? Echt even niet doen. Niet aan lichtblauwe zwanen denken.

Is het u gelukt? De meeste mensen denken toch aan lichtblauwe zwanen, en degenen die het lukt om er niet aan te denken, hebben waarschijnlijk heel hard aan iets anders gedacht.

Wij hebben onlangs een boek geschreven: *Onveranderbaarheid van organisaties* (Mediawerf, 2009). Bovenstaand verschijnsel is wat ons overkwam toen we uit wilden zoeken hoe die onveranderbare kant in elkaar zit. Hoe hard we ook probeerden, we kwamen in gesprekken met elkaar of met collega's en klanten vrijwel altijd weer op verandering uit.

Het onbewuste kent geen ontkenning. Onveranderbaarheid is niet anders dan de ontkenning van verandering. Bovendien zijn wij als adviseurs en interim-managers gepokt en gemazeld in het kijken naar verandering. Zowel in taal als in handelen waren we dus behoorlijk gehandicapt in onze zoektocht. En we denken dat dat ook geldt voor de gemiddelde lezer van dit stuk. Dit is dan ook geen gemakkelijk artikel voor mensen voor wie verandering dagelijkse kost is, en die het moeilijk vinden om, al is het maar voor de verkenning, aan te nemen dat er ook zoiets bestaat als onveranderbaarheid – een kracht gericht op behoud, op de dingen stabiel houden.

### Verandering en onveranderbaarheid

Organisaties zijn veranderlijk, zoals alles wat we als sociale wezens met elkaar vorm hebben gegeven. Maar er zijn grenzen aan de maakbaarheid en veranderbaarheid van organisaties. Wij hebben in onze verkenning uiteindelijk gezocht naar andere taal om meer zicht te krijgen op die grenzen. Ons uitgangspunt is dat iedere organisatie naast de mogelijkheid om te veranderen, ook de mogelijkheid om stabiel te blijven in zich heeft. Dat laatste vermogen hebben wij robuustheid genoemd. De ontmoeting van de veranderaar met robuustheid noemen we taaheid.

Robuustheid is het vermogen van organisaties om onder veranderende omstandigheden in de kern van haar eigenschappen hetzelfde te blijven. Robuustheid is er niet ineens. Die wordt in de loop van het bestaan van de organisatie opgebouwd en bestaat uit de routines en gewoonten die ontstaan zijn in het werk, de machtsstructuur en –machtsverhoudingen die de interactie reguleren, de beelden over de identiteit van de organisatie, en de historie van en verhalen over de organisatie. Het is een *Gestalt* die voor medewerkers richtinggevend is.

Van robuustheid merk je niet veel als je in een organisatie werkt. Robuustheid is de onbewust geworden, vanzelfsprekende, impliciete en vertrouwde context waarin je werkt. Pas als je bijvoorbeeld als nieuwe medewerker je weg moet vinden, ontmoet je robuustheid.



Robuustheid is belangrijk voor mensen in organisaties. Het geeft duidelijkheid en zekerheid, het is vertrouwd. Je weet wat er van je verwacht wordt, hoe je je hoort te gedragen, wat je meerwaarde is en hoe je die kunt realiseren. Bovendien is die robuustheid dierbaar: medewerkers hebben zich ermee verbonden. Het is een deel van hun identiteit en geeft duidelijkheid over wat er van hen verwacht wordt.

En robuustheid is een gezonde eigenschap van organisaties. Zonder robuustheid geen stabiliteit en zonder een basis van stabiliteit is weinig beweging mogelijk.

### Taaigheid

De *diehard*-veranderaars onder de lezers zullen tot hier zich diverse malen hebben bedacht dat zij, voor wat er tot nu toe beschreven is, best verandermogelijkheden zien. Die zijn er ook. Maar om robuustheid en de eigenschappen ervan goed te begrijpen, is het noodzakelijk van focus te willen wisselen. Als de focus te snel komt te liggen op verandermogelijkheden, vallen belangrijke kenmerken van robuustheid buiten het gezichtsveld. Het ingewikkelde van robuustheid is juist dat je, vanwege je veranderfocus, nu net de kracht van die robuuste kenmerken onderschat.

Als managers, bestuurders en veranderders een verandering 'bedenken', is die niet bedacht vanuit de complexiteit van de gebouwde robuustheid, maar vanuit de ogenschijnlijk elegante eenvoud van nieuwe idealen: een probleem moet opgelost zijn, een nieuw managementconcept of *high tech* controlesysteem moet worden ingevoerd. Nieuw gedrag van medewerkers is daarvoor een belangrijke succesfactor. Het probleem lost zich echter niet voor niets niet vanzelf op, de cultuur en managementstijl zijn niet voor niets wat ze zijn, het gedrag van medewerkers evenmin. Die zijn allemaal verankerd in die robuuste, duidelijke en vertrouwde context, waarin het belang van de verandering anders wordt gezien dan vanuit de stoel van de manager of bestuurder. Een verandering die geen rekening houdt met de waarde en stabiliteit van het bestaande, ontmoet taaigheid.

Taaigheid is geen weerstand. Taaigheid is de reactie van de robuuste organisatie op de niet passende verandering. Taaigheid is de kracht om te behouden wat dierbaar en belangrijk is. Het is een belangrijke en gezonde eigenschap. Stel dat een organisatie onmiddellijk en precies zou doen wat managers en veranderders bedenken. We weten dat stipheidsacties ertoe leiden dat alles stil komt te staan. We verwachten immers dat mensen zich niet blind aan alle directieven van het management houden en zelf blijven nadenken en prioriteiten blijven stellen. Taaigheid – als reactie op ondoordachte veranderinitiatieven – is een noodzakelijke kracht in een gezonde organisatie.



**Onveranderbaarheid  
is niet anders dan  
de ontkenning van  
verandering**

Een taaie reactie is niet gericht op het onveranderlijk houden van de bestaande situatie. Taaigheid heeft een functie: het zorgt ervoor dat veranderingen die onvoldoende verankerd zijn in een organisatie, en daarmee mogelijk risico met zich meebrengen voor het goed functioneren ervan, zo aangepast worden dat een werkbare situatie ontstaat. Maar taaigheid ontstaat ook als we te vroeg menen dat een verandering wel geland is en de veranderkracht te snel van het proces halen.

Wij zien drie fenomenen van taaigheid.

- *Terugveren*: terugveren is een voorbeeld van de laatste vorm van taaigheid. Het is zichtbaar in situaties waarin een verandering op gang komt, maar plotseiling en meestal onverwacht terugschiet naar de oude situatie. Dit ontstaat als de veranderkracht onvoldoende past bij het verandervermogen van de organisatie of te kort aanwezig is. De oude patronen zijn dan uiteindelijk sterker, mensen vallen terug in hun oude gedrag en de organisatie in haar oude situatie;
- *Smoren*: smoren is zichtbaar in situaties waarin een verandering te weinig aansluit bij de realiteit van alledag. Als de verandering te complex is of te ver afstaat van hoe mensen werken, te weinig geworteld is in problemen die mensen zelf ervaren, passen mensen de verandering aan naar het – in hun ogen – haalbare. Door de verandering aan te passen aan de eigen realiteit, veranderen mensen deels mee, maar behouden ze toch wat voor hen belangrijk is. Veranderingen die gesmoord worden, zijn veranderingen die anders uitpakken dan gedacht;
- *Calculeren*: waar in de eerste twee fenomenen mensen hun constructieve bijdrage leveren aan de verandering, is deze strategie mede gericht op eigen belang. Mensen vertonen binnen de dynamiek van het veranderproces calculerend gedrag om te behouden wat ze hebben, of om te krijgen wat ze willen. Door de grote variatie aan strategisch gedrag van allerlei actoren, loopt de verandering vast.

### Taaigheid en de veranderaar

Als veranderaars taaigheid tegenkomen in een verandertraject, dan is die taaigheid vaak een botsing tussen robuustheid, eigen veranderopvattingen en de gekozen verandervorm. Taaigheid is geen uniform fenomeen. Het effect van taaigheid op een verandering is mede afhankelijk van de aard van de verandering.

Taaigheid kan zich uiten in de vorm van stevig terugduwen of negeren. Een vorm die het meest lijkt op de klassieke weerstand. Terugduwen en negeren ontstaan in reactie op verandertrajecten waarin de verandering weinig verankerd is in de dagelijkse praktijk. Komt u deze vormen van taaigheid tegen, dan helpt het te zoeken naar ankers tussen dagelijkse praktijk en verandertraject. U moet er wel een stapje voor terug

doen. Niet te hard duwen op de eigen veranderambitie, maar vanuit de veranderambitie onderzoeken hoe taaigheid kan helpen om naar een realistische, goed verankerde verandering te komen.

Taaigheid kan ook eindeloos meebewegen en zo de verandering op afstand houden. Meestal gebeurt dat in veranderingen waarin het stimuleren en benutten van leer- en verandervermogen van de organisatie zelf centraal staat. Vaak gaat dat goed, maar wij zien regelmatig situaties waarin het organisaties lukt te doen of te participatief en vanuit eigen kracht mee veranderen, terwijl ze gewoon hetzelfde blijven.

Gezonde vormen van robuustheid hebben het vermogen om zich aan te passen, al laten ze zich niet meteen en onmiddellijk op grond van andermans ambitie veranderen. In die situaties werken participatieve methoden goed. Robuustheid kan echter ook pathologisch zijn. De organisatie is dan star en inert geworden. Dan werken methoden om het leervermogen van de organisatie te gebruiken niet. Als er sprake is van zo'n starre, pathologische vorm van robuustheid, dan moet een organisatie een stevige duw krijgen om tot echte verandering te komen.

### Betekenis voor de veranderaar

Veranderingen die voortkomen uit onze veranderidealen, botsen op taaigheid. Of die idealen nu bestaan uit het geloof in maakbaarheid en het vermogen van de veranderaar om organisaties langs de goede wegen altijd tot verandering te brengen, of het geloof dat organisaties zichzelf kunnen veranderen en alleen maar gestimuleerd hoeven worden om dat te doen. Beide uitgangspunten zijn waardevol en ook aantrekkelijk, maar in de alledaagse werkelijkheid werken ze meestal toch anders uit dan vooraf bedoeld. Robuustheid gaat over de pragmatiek van alledag. En als we in verandering die pragmatische realiteit uit het oog verliezen dan pakt die robuustheid ons terug – in de vorm van taaigheid. En het pakt ons precies op dat stuk waar we niet verbonden zijn met die imperfecte werkelijkheid.

Met dit artikel betogen we niet dat veranderaars verkeerde verandervormen kiezen omdat ze organisaties niet begrijpen. Iedere verandervorm kan werken. Het is de professional die op grond van kennis en ervaring in staat is passende verandervormen te kiezen. Wat we betogen is dat inzicht in de onveranderbare kant van organisaties, begrip van robuustheid en taaigheid, helpt om veranderingen realistischer te maken. Het vraagt wel dat je in staat bent de 'lichtblauwe veranderzwaan', die voor veranderaars toch altijd aanwezig is, even uit je gedachten te weren. ■

**Jaap van 't Hek (CMC) en Leike van Oss (CMC) werken als adviseur en interim-manager. Ze werken samen in [Organisatievragen.nl](http://Organisatievragen.nl)?**