

Veranderen; de deskundigheid is oud, het vak is jong

Jaap Boonstra en Hans Vermaak in gesprek met Annet Weitering (programmamanager)

over verandermanagement • Saskia Cortlever-Keus



Verandermanagement is volgens Hans Vermaak zoiets als surfen. Het vraagt ontzettend veel kleine, lastige beslissingen om iets te doen wat er vervolgens heel gemakkelijk uitziet.

Jaap Boonstra gebruikt graag het woord balanceren; balanceren tussen stabiliteit en vernieuwing, tussen organiseren en veranderen, tussen 'taaie' en 'tamme' vraagstukken.

Hans en Jaap zitten, in het mooie, nieuwe, Amsterdamse huis van Hans, aan tafel met Annet Weitering. Zij heeft de 'hotshots' uitgenodigd voor een gesprek over verandermanagement; een thema dat bij Sioo in 1983 voor het eerst gestalte kreeg in een nieuwe leergang SVO¹.

Van veranderkunde naar verandermanagement

Verandermanagement start bij 'management', volgens Jaap Boonstra: "..., want management van stilstand is niet zo'n kunst. En ja, management start na de industriële revolutie, dus eind 18e eeuw. Maar, als het over veranderen gaat, als kunst van balanceren, dan zien we dat al 5000 jaar geleden terug in China, Japan en andere oude culturen. Wanneer Change een dominante managementactiviteit is geworden, is een andere vraag. Verandermanagement was in eerste instantie vooral control management; balanceren tussen stabiliteit en

innovatie. Schrijvers als Taylor en Weber zijn dan heel belangrijk, zeker als het gaat om hygiënisch organiseren; opstaan tegen de willekeur die er was, de overgang van een min of meer feodale, naar een geordende, rechtvaardiger manier van organiseren. Kijk ik verder naar het management van verandering, dan kom ik bij Bennis Benne & Chin met *The planning of Change*; een prachtige klassieker die iedereen die het verandervak wil begrijpen, moet lezen. In diezelfde stroming zit Lewin, met zijn meer praktijkgericht onderzoek.

¹ SVO stond in 1983 voor Sturing van Veranderingen in Organisaties. Enige jaren geleden hebben de letters SVO een andere invulling gekregen: Succesvol Verandering Organiseren: www.sioo.nl/svo.

Hij heeft het beeld neergezet van 'ontdooien, in beweging krijgen, dan bewegen en bevriezen ...'; geplande verandering. Dat speelde dan ook in een tijd waarin we dachten dat we alles konden 'plannen'. Inspirerend waren ook French en Bell. Zij schreven een boeiend boek over organisatieontwikkeling, voortkomende uit de stroming van actieonderzoek en persoonlijke ontwikkeling."

In Nederland ontwikkelt zich vanaf de jaren '50 van de vorige eeuw tot begin deze eeuw een sterke traditie op het gebied van organisatieverandering of organisatieontwikkeling. Die verspreidt zich via informele netwerken. Jaap is minder onder de indruk van wat er het afgelopen decennium is gebeurd op dit terrein.

Daar haakt Hans Vermaak op in: "Dat mensen op de schouders van anderen blijven staan, is niet erg. Het is alleen maar mooi dat je door kan borduren op de ervaring van anderen. Je moet het gebruik van kennis echter niet verwarren met in de oude routines blijven zitten." Hij herkent het verhaal van Jaap en heeft op zijn lijstje dezelfde schrijvers en titels staan, met wat coryfeeën van iets recentere datum: Argyris, Schein, Martin, Weick en Checkland. "De deskundigheid is oud, maar het vak is jong. Dat kwam enerzijds uit de wetenschap en anderzijds uit de helpende beroepen, die dat aan het management aanreikten."

Veranderen ... veel kleine, lastige beslissingen om iets te doen wat er vervolgens heel gemakkelijk uitziet

Jaap is het daarmee eens: "Eerst heette het *veranderkunde*. Daar had je dus een 'deskundige' voor nodig. Nu heet het change *management* of change agency, zoals Hans liever zegt, en is het een onderdeel van het management geworden. Ik vind het een mooie ontwikkeling dat mensen in organisaties zelf in toenemende mate ervaring krijgen met veranderen en zich ook de kennis toe-eigenen."

Annet spreekt haar zorg uit over het feit dat het middelmanagement weinig weet heeft van verandermanagement, ook degenen die al jaren leidinggeven. Zij komt dat tegen in haar *incompany* programma's. Hans ziet dat het vooral de professionals, de staven en topbestuurders zijn die het oppakken en maar een klein deel van het middelmanagement. "Dat is logisch", zegt Jaap: "Als je alleen op output-criteria en productiecijfers afgerekend wordt, is het niet vreemd dat je meer focust op stabiliteit en productie, dan op vernieuwing. Het ligt niet aan die mensen, maar aan de eisen die aan ze gesteld worden."

Vorbij coproductie en netwerken?

Op de vraag hoe Jaap en Hans de toekomst zien, antwoordt Hans: "Ik hoop dat het over de 'geleefde werkelijkheid' mag gaan, in plaats van de papieren werkelijkheid. Daarmee bedoel ik dat we niet alleen plannen voor de jeugdzorg maken, maar dat we ook kijken of de jeugd er beter van wordt. Dat we ook naar de schaduwkant, de perverse kant en de persistentie van systemen kunnen kijken, zonder dat we meteen in platvloerse schuldvragen te belanden. Een van de bemoedigendste dingen van de parlementaire enquête rond de banken vond ik, dat het zo lastig was om een bottom-line te vinden qua conclusie. Ik denk niet dat het een optimum is om er niet helemaal uit te zijn, maar het is niet weggeorganiseerd door een simpele conclusie. Het ging niet om verandering van een structuurtje. Het ongemak is voor een deel gebleven."

Ook van belang is, in Hans' ogen, meer aandacht voor het primaire proces: "Dan kom je meteen bij de geleefde werkelijkheid, de toegevoegde waarde naar buiten, de ambachtelijkheid van de werkvloer ... het gaat allemaal over complexe, betekenisvolle, knagende vragen. Meervoudigheid is er dan niet meer uit te meppen; die opgaven zijn altijd multi-factor en multi-actor."

Jaap ziet de lijn van samenwerken verder doortrekken: "Dat krijgt steeds meer vorm. Denk aan samenwerkende innovatie. Dat is een vak op zich, want dat brengt verschillende gezichtspunten bij elkaar; wat Hans meervoudigheid noemt. Het zal gaan om diversiteit in generaties, culturele eigenheden, naties, in of tussen organisaties. Er ontstaan andere samenwerkingsvormen. Het onderscheid dat we vroeger hadden tussen organiseren en veranderen vervaagt. De tweede lijn die ik zie is dat we veel meer gaan denken in continue verbetering. Dan gaat het niet alleen om 1^e orde veranderingen, want als veel kleine stapjes in een organisatie bij elkaar komen ontstaat transformationele verandering."

Ook de aandacht voor corruptie neemt, volgens Jaap, toe: "Ik denk dat we ons in Nederland gelukkig mogen prijzen dat we de overheid over het algemeen kunnen vertrouwen. Dat is in een aantal opkomende economieën helemaal niet zo. Kijk maar wat er in India, China of Afrika gebeurt. Als we geen beeld hebben over hoe corruptie zich verhoudt tot maatschappelijk leven, tot instituties, tot vraagstukken rond rechtmatigheid, dan zijn we bijna weer terug bij Weber."

Hans vindt de beweging naar het onderscheiden én combineren van verschillende benaderingen interes-





Veranderen ... balanceren tussen stabiliteit en vernieuwing, tussen organiseren en veranderen, tussen 'taai' en 'tamme' vraagstukken

Je moet het gebruik van bestaande kennis niet verwarren met in de oude routines blijven zitten

sant: "Het is belangrijk dat je veranderbenaderingen niet door elkaar haalt, maar je hebt niet altijd de luxe om er één uit te kiezen. Opgaven vragen vaker om een combinatie van insteken, hoe lastig dat ook is. Als er in de jeugdzorg een nieuw stelsel moet worden ingericht, dat lijkt dat misschien een transitie, maar er is ook een transformatie gaande. Als je je niet bewust bent van het feit dat er daarbij sprake is van verschillende spelregels, dan ga je de transitie langdurig en duur maken of de transformatie platvloers, waardoor die laatste eigenlijk alleen maar een excuus-Truus is voor bezuiniging. Paradoxaal omgaan met het combineren van die spelregels is echt werk voor 'gevoorderden'. Het spannende is bovendien dat het door heel veel mensen tegelijkertijd gebeurt."

Annet ziet op allerlei vlakken dat mensen complexe trajecten moeten doen, terwijl ze niet de positie, de achtergrond of de macht hebben: "Hoe gaan ze dat doen, als het alleen voor gevoorderden is?"

Hans: "De werkelijkheid heeft dit soort gelaagdheden. Toch kunnen ook mensen die niet hebben doorgeleerd, omgaan met complexiteit. Het gaat immers niet alleen maar om boekenwijsheid, maar ook om levenswijsheid. Het is vreemd dat mensen die behoorlijk sophisticated met hun privéleven of hun ambacht omgaan, hun ver-

stand aan de kapstok hangen als het om hun organisatie gaat. Dan gaan ze het boekje volgen dat laat zien wat de ideale 'hark' is en dat coördinatoren opzadelt met samenwerkingsopgaven. Bij verandervraagstukken zet praktische wijsheid gelukkig ook zoden aan de dijk. Ook coproductie helpt, zodat je niet in je eentje het antwoord hoeft te hebben. Inquiry is op zijn minst net zo belangrijk als expertise; je hoeft en kan het immers niet allemaal van tevoren te weten, maar mag het ook gaandeweg uitvinden. Al dit soort lijntjes maken change agency toegankelijk voor meer mensen, dan een beperkte 'professioneel'. Schein zei het al: Er is niets zo gevaarlijk als een professie die macht claimt voor zichzelf ten koste van de rest van de maatschappij."

Op de vraag van Annet of 'taai' vraagstukken meer 'in' zijn, met als risico dat minder aandacht is voor 'tamme' vraagstukken, antwoordt Jaap: "Als een organisatie in de geestelijke gezondheidszorg zijn administratie niet op orde heeft, dan kan een zogenaamd tam vraagstuk behoorlijk taai worden en is de kans op omvallen groot. Tam en taai heeft dus direct verband met elkaar. Als een verandering niet verankerd wordt in hygiënische systemen – wat anderen misschien tam noemen – dan weet ik zeker dat het uitermate hekel wordt. Het gaat echt om beide.



Paradoxaal omgaan met het combineren
van de spelregels
is echt werk voor 'gevoorderden'

Als je alleen op output-criteria en
productiecijfers afgerekend wordt,
is het niet vreemd dat je meer focust op
stabiliteit en productie, dan op vernieuwing

Adviseurs die hun neus optrekken voor hygiënisch organiseren die kunnen er maar beter van af blijven.”

Bekwaamheden voor de toekomst

Jaap vindt de meest relevante kwaliteit bij verandering management nieuwsgierigheid en onbevangenheid. Hij laat zich dan ook vaak door jonge studenten vergezellen, die vanuit een zekere naïviteit de vragen kunnen stellen, die hij zelf niet meer kan stellen.

Hans vindt de balans tussen expertise en inquiry van groot belang: “De verleiding is steeds aanwezig om in de expertiserol te stappen. Er is niks mis met die expertiserol, maar het mag niet ten koste gaan van inquiry. Soms, wanneer de onzekerheid groot wordt, heb ik behoefte aan kloeke vuistregels om uit het moeras te komen. Dan vraag ik mezelf of die onzekerheid betekent dat ik meer huiswerk te doen hebt of dat de puzzel reëel is en

dat ik er dus op moet vertrouwen dat ik er met anderen onderweg uitkom. Dan is inquiry van belang. Van de week zat ik in een project waarin het moerasgevoel groot was. Uiteindelijk bleek dat dat moerasgevoel ook iets was waar de organisatie zelf mee worstelde. Het bleek dus over de klus te gaan en niet over ‘nog meer huiswerk maken.’”

Jaap herkent dat wel: “Dan is het nodig om al je zintuigen te gaan gebruiken om te voelen, te ervaren en te duiden wat er gaande is. Dat check ik dan bij anderen. Het is van groter belang om te weten waar je eraan zit, dan dat je zegt hoe volgens jou de werkelijkheid in elkaar zit.”

Hans wordt scherp gehouden als hij op de goede dingen focust: “Opvattingen van mezelf en anderen zijn soms onzinnig, maar als ik naar waarnemingen vraag – wat ze ruiken of wat er niet lijkt te kloppen of waar ze naar

Dit jaar kwamen van **Jaap Boonstra** twee boeken uit: **Veranderen in 18 lessen** en **Cultural Change and Leadership in Organizations**.

Hans Vermaak publiceerde het afgelopen jaar vooral in de vorm van **artikelen**. Zijn artikel **‘Planning deep change through a series of small wins’** werd bekroond als het beste actie-onderzoek door de ‘veranderdivisie’ op de Annual Meeting of the Academy of Management 2013.



verlangen – dan wordt het scherp.” Ook is het zaak om in training te blijven: “Ik vind het woord ‘inspanning’ leuk; in spanning zijn. De tegenstellingen opzoeken en blijven leren. Als de expertise toeneemt, zie ik bij sommige ook het cynisme toenemen: ‘Dat heb ik al eerder gezien, dat weet ik al, ik wou dat ze eens luisterden.’ Het vraagt dus training om naar de echte vragen te kunnen blijven kijken.”

Jaap: “Als ik Hans zo hoor dan zijn de bekwaamheden voor de toekomst: Zintuigelijke waarneming, ook voor het ongrijpbare, de kunst van het vragen stellen, ongemak kunnen verdragen (misschien is ondergaan nog een beter woord; je wilt de emoties ondergaan, het ongemak meevoelen en ervaren) en spiegelen en spelen met werkelijkheden.”

Hans vult aan: “Daarbij komt nog dat dingen voor jezelf onderzoekbaar moeten blijven. Als je iets niet meer wilt voelen, dan word je disfunctioneel. Change agency gaat voor mij niet over de verantwoordelijkheid die je hebt,

maar die je neemt. Dan maakt het niet uit waar je zit in een organisatie, wie je bent, hoeveel macht je hebt ... Dat is volstrekt irrelevant. Het geldt voor iedereen, leidinggevend en leidingnemend.”

Dat laatste brengt Annet op het woord ‘compassie’ als belangrijke kwaliteit. Zowel Jaap als Hans beamen dit. Jaap: “Het is ook wel zo eerlijk om te beseffen dat heel veel mensen met een lijnpositie in een organisatie verantwoordelijk zijn voor stabiliteit en tegelijkertijd te maken krijgen met complexiteit. De neiging om terug te grijpen op bestaande zekerheden is dan begrijpelijk, al is het de vraag of ze daarmee een uitweg vinden uit het spanningsveld. Compassie is dus ook van belang. Snappen waarom mensen niet de leiding of initiatief nemen.”

Change agency gaat niet over de verantwoordelijkheid die je hebt, maar die je neemt

En daarmee zijn we, volgens Jaap, weer terug bij het begin. Het gaat dus om balanceren: “Het zoeken van balans in stabiliteit en vernieuwing, het samenbrengen van organisatie en verandering, het kunnen spelen met taaie én tamme vraagstukken.”

Hans: “Uiteindelijk gaat het om microkeuzes die je continue maakt. In die microkeuzes, daar zit de kunst van het leven ook eigenlijk in; dynamisch evenwicht. Het is net zoiets als surfen. Het vraagt ontzettend veel kleine en lastige beslissingen om iets te doen wat er vervolgens heel gemakkelijk uit ziet.”

Meer Informatie:

Hans Vermaak www.hansvermaak.com en
Jaap Boonstra www.jaapboonstra.nl

Sioo

Wilt u ook succesvol bijdragen aan het verbeteren en vernieuwen van organisaties? Wilt u werken aan **eigen professionaliteit als verandermanager?**

In Sioo programma's en workshops staan úw vraagstukken centraal. De combinatie van action learning, groepsleren en persoonlijk maatwerk levert u een hoog leerrendement. U realiseert al tijdens uw deelname daadwerkelijk veranderingen in uw organisatie.

→ Sioo.nl