

1

CURSUSREÜNIE

ANDRÉ SLAGER stapte zijn werkkamer binnen en gooide de vergaderstukken die hij bij zich had op zijn bureau. Hij keek naar de andere hoek van de kamer, waar een grote, ovale vergadertafel stond en constateerde tevreden dat zijn secretaresse de koffie en cake al had klaargezet. Die opdracht was uitgevoerd, daar konden ze bij marketing en verkoop tenminste van leren.

De adrenaline stroomde nog door Andrés lichaam van het zojuist beëindigde, wekelijkse slachtveld dat bij hen directievergadering heette. In de vergadering had hij zijn collega-directeur van marketing en verkoop weer eens verbaal gefileerd over het voor de zoveelste keer niet behalen van de verkooptargets. Als het aan André lag, waren ze allang gestaakt met de maandelijkse salarisstortingen aan marketing en verkoop. Dat zijn fabriek nog vol continu draaide, was volledig te danken aan nota bene zijn eigen verkoopinspanningen, dus had André voorgesteld om de totale loonsom van de marketingafdeling maar integraal naar zijn eigen bankrekening over te maken. Wat zij met dertig mensen moesten presteren, deed hij er immers in zijn eentje bij. Helaas was de algemeen directeur uit kreupelhout gesneden en spande ongetwijfeld daarom altijd met de marketingjongens samen. Dus was de vergadering op kenmerkende wijze geëindigd met een samenvatting, waaruit moest worden opgemaakt dat verkoop een uiterst moeilijk vak was dat niet langs de eendimensionale lat van het behalen van targets kon worden gelegd. Op Andrés vraag waar de schoorsteen dan van moest roken, kreeg hij te horen dat hij zich maar op zijn fabriek moest concentreren. ‘Over die schoorsteen heb ik het ook,’ had André geantwoord, ‘niet over die van jullie eigen veel te dure villaatjes, hoor.’ Het agendapunt werd vervolgens haastig afgehamerd.

Hoewel het weinig nut had, had André toch altijd wel lol in de directievergaderingen. Het was het wekelijkse moment waarop hij zijn superioriteit binnen de directie van Medifarplus kon etaleren. Als directeur plants & operations was hij verantwoordelijk voor de gehele medicijnproductie voor West-Europa. Binnen zijn eigen club had hij de zaakjes prima voor elkaar. Niemand haalde het in de fabriek in zijn hoofd om productietargets ter discussie te stellen, zoals dat bij marketing en verkoop kennelijk de normaalste zaak van de wereld was. Ze zouden niet durven.

André had een royale werkkamer met over de breedte een raam van vloer tot plafond. Hij liep ernaartoe en keek naar buiten. Vanuit zijn kamer had hij uitzicht op de fabriek. Een kort moment genoot hij van het aanzicht van zijn imperium, een smetteloos wit, vertakt gebouw, en besloot toen dat het tijd was zich op zijn volgende afspraak te concentreren. Daar had hij zich immers al tijden op verheugd.

Het jaar ervoor had hij deelgenomen aan een zogenaamde NLP-cursus, een opleiding over geavanceerde communicatietechnieken. Hij was daar nooit mee gestart als zijn collega-directeuren niet eerder zo'n cursus hadden gedaan en hem ineens met allerlei onbekende termen om de oren waren gaan slaan. Om met precisie terug te kunnen meppen was hij ook aan zo'n opleiding begonnen. Los van deze reden bleek hij veel meer plezier aan de cursus te beleven dan hij voor mogelijk had gehouden. Niet in de laatste plaats dankzij zijn zogenaamde *intervisieteam*, waarmee hij tussen de cursusblokken door de behandelde communicatietechnieken moest oefenen. Zijn teamleden vatten het oefenen serieus op, maar gelukkig maakten ze ook steeds frequenter en langduriger tijd vrij om gezellig met elkaar te eten, drinken en lol te trappen.

Zijn *intervisieteam* had hij nu uitgenodigd voor een reünie en een rondleiding bij hem in de fabriek. Hij had zijn teamleden inmiddels een klein jaar niet meer gezien en dat was ook de reden dat hij de reünie had georganiseerd, want hij was zich aan hen gaan hechten. Het was een zeer gemêleerd gezelschap. Een warmhartige vrouw uit de thuiszorg, een slimme, maar wat voorzichtige knaap uit een gemeente, een droge, stijve hark uit de bancaire wereld en een slimme, bloedmooie en dus voor de gescheiden André bloedgevaarlijke dame uit de papierindustrie. Voor André de hoogste tijd om ze weer eens bij elkaar te

hebben. Hij zette de stoelen aan zijn vergadertafel nog eens recht.

Joran Prins bleek de eerste te zijn die zich aan de poort meldde voor de reünie. Verheugd was hij over Andrés uitnodiging geweest. Hoewel hij veel aan de NLP-cursus had gehad, had hij waarschijnlijk nog meer geleerd van zijn cursusgenoten. Met name André en Veronique, maar ook Loes, waren mensen in wier aanwezigheid hij een bravoure over zich kreeg, die hem normaal gesproken ontbrak. Binnen zijn eigen gemeentelijke organisatie had hij die in elk geval zelden. Als directeur P&O zou hij misschien wel moeten weten hoe dat kwam, maar hoe langer hij zijn eigen organisatie analyseerde, hoe vaker hij constateerde dat er altijd wel iets onverwachts gebeurde, waarvan hij niet goed wist hoe hij daar weer op moest reageren. Leren om daarin zijn weg te vinden was aan het begin van de NLP-cursus zijn grote uitdaging geweest. En dat was het nu nog steeds.

Licht gespannen stapte Joran de werkkamer van André binnen en zag André enthousiast op zich afkomen. 'Ha, Joran! Wat leuk dat je er bent!'

Joran en André omhelsden elkaar en klopten elkaar op de schouders, een Amerikaanse *hug*, de begroeting die ze tijdens de cursus hadden aangeleerd.

'Leuk om hier te zijn,' zei Joran wat onwennig. 'En wat een mooi uitzicht heb je.'

André trok Joran mee naar het raam en toonde hem trots zijn koninkrijk. 'Prachtig, nietwaar? De laagbouw links daar, dat is de fabriek. We hebben er het afgelopen jaar weer een nieuwe vleugel aan gebouwd, daar achteraan, dus daar gaan we straks zeker even kijken.' Met een grijns op zijn gezicht draaide André zich naar Joran toe en wees met zijn duim over zijn schouders. 'In die toren daar rechts zitten de feestneuzen van marketing en verkoop, die zal ik je besparen. Pillen draaien kunnen we fantastisch, we zouden een wereldtent hebben als die droefstoeters eens hun toren uit zouden komen, maar daar ga ik helaas niet over.'

Joran keek André glimlachend aan. Dat André het niet zo op zijn collega's van marketing begrepen had, was hem tijdens hun cursus ongeveer dagelijks duidelijk gemaakt. Andrés openlijke weezin amuseerde Joran altijd wel. In zijn eigen gemeente ging

dat namelijk heel anders. Daar was indirectheid tot kunst verheven en wist je zelden precies hoe een ander over je dacht. Joran wist wel dat dat in zijn organisatie nu eenmaal zo werkte, maar hij werd er ook nogal onzeker van. Een gevoel waar André nooit last van leek te hebben.

‘En hoe is het met onze P&O-directeur in het land der penenlikkers,’ vroeg André, Joran joviaal op de schouders timmerend. ‘Zijn ze al burgergericht geworden?’

‘Ze weten inmiddels wat burgers zijn,’ antwoordde Joran.

‘Haha, dat is een doorbraak!’

De deur zwaaide weer open. Loes Groenewij kwam binnen. Met een paar energieke passen stapte André op haar af. ‘Hé Loes, welkom op onze reünie!’

Loes kwam hem glimlachend tegemoet. ‘Dag André, fijn je weer te zien. Wat zie je er gezond uit.’

‘Dank je, een weekje parasailen doet wonderen. Jij ziet er anders ook goed uit.’

Ze gaven elkaar een innige hug.

‘Wat leuk dat je ons hebt uitgenodigd,’ zei Loes. ‘Ik vind het geweldig dat je ervoor hebt gezorgd dat we elkaar weer eens kunnen zien.’

‘Zo dacht ik er ook over,’ grijnsde André. ‘Gaat alles goed met ons afdelingshoofd in de thuiszorg?’

‘Groepshoofd,’ corrigeerde Loes hem. ‘En ja we zijn goed met elkaar bezig.’

Loes wendde zich nu tot Joran en gaf hem een hug.

Het deed Joran goed dat ze elkaar weer zagen. Hij bewonderde Loes om haar gave een sfeer te creëren waar iedereen zich meteen prettig bij voelde. De vanzelfsprekendheid waarmee Loes met haar relationele kwaliteiten verbindingen kon creëren, was voor een meer beschouwend persoon als Joran indrukwekkend. Verlegenheid kon hij bij Loes op dat gebied nauwelijks ontdekken.

Joran en Loes raakten aan de praat alsof ze elkaar de dag ervoor nog hadden gezien. Ondertussen kwamen nu ook Veronique Huydecooper en Koen-Jan Helder binnen, al druk in gesprek verwickeld.

‘Maar het systeem is juist uitstékend, alleen de mensen vullen het systeem niet in en dat is tegen de afspraken,’ was Koen-Jan aan het uitleggen.

‘Ongehoord en afkeurenswaardig, daar moest tegen opgetre-

den worden,' beaamde André, zich in het gesprek voegend. 'Doe er wat aan, Koen-Jan, je bent niet voor niks manager, zou ik zeggen! Maar mag ik jullie eerst hartelijk welkom heten?'

'Vanzelfsprekend,' zei Veronique met een innemende lach. André keek haar glimmend aan.

'Dag André, wat leuk dat je zo je best hebt gedaan voor deze reünie. Je zou bijna denken dat je niks beters te doen had, of ben je gewoon een beetje eenzaam?'

'Hoog tijd voor een verzetje in dat saaie leventje van jou, dacht ik,' antwoordde André. 'Kon je je papierfabriekje wel de rest van de dag achterlaten?'

De tijdens de opleiding tussen Veronique en André gegroeide begroetingsgewoonte zat er nog goed in. Ze gaven elkaar lachend een hug, waarna Veronique op Joran en Loes afliep om ook hen te begroeten.

Iedereen in de groep had een stilzwijgende bewondering voor Veronique, die al op zeer jonge leeftijd tot directeur Nederland van een grote internationale papierfabrikant was benoemd. Ze had ook de vastberaden uitstraling van iemand die al jarenlang functioneerde op dat voor jonge mensen doorgaans onbereikbare niveau. Hoewel ze razendsnel in de hiërarchie van haar organisatie was gestegen, vond Joran dat ze nooit de indruk wekte bewust met haar carrière bezig te zijn. En hoewel Joran haar zeer benaderbaar vond, had ze onder de oppervlakte altijd een lichte gereserveerdheid, die haar onaantastbaarheid versterkte.

'Dag André,' zei Koen-Jan die keurig op zijn beurt had staan wachten tot zijn gastheer zover was om ook hem te begroeten. 'Mag ik je danken voor de uitnodiging voor vandaag, die ik met veel plezier heb aangenomen zoals je merkt, en mag ik je daarom als blijk van dank een fles wijn aanbieden?'

'Zeker, beste jongen,' zei André, die altijd een beetje moest omschakelen als hij met Koen-Jan in gesprek was. 'Buitengewoon vriendelijk van je. Als kenner zul je wel weer een mooie wijn hebben uitgekozen neem ik aan.'

'Ik denk van wel,' zei Koen-Jan terwijl hij de fles overhandigde. 'Het is een bijzondere witte wijn uit Alto-Adige, dat ligt in Italië zoals je zult weten. Het is een wijn van sauvignon blanc, voor een klein percentage aangevuld met chardonnay voor de balans. Ik hoop dat hij zal smaken.'

André bedankte Koen-Jan, maakte een kleine buiging en

daarna gaven ze elkaar een hand. Koen-Jan had zich als enige in de groep niet gediend verklaard van voor de aard van het samen-zijn overbodige intimiteiten en hield het in plaats van een hug daarom graag bij de correcte, stevige hand. Zijn opstelling had de lol van het huggen bij de anderen weliswaar versterkt, maar had ook tot genegenheid voor Koen-Jan geleid, zeker omdat hij er blijk van gaf zich er totaal niet aan te storen dat de anderen zo'n plezier in het begroetingsritueel hadden. Loes was uiteraard degene geweest die dat tijdens een diner aan de orde had gesteld. 'Het is toch mooi dat Koen-Jan als echte bankier ook op informele momenten de onberispelijkheid blijft uitstralen die bij zijn functie hoort.' Vanaf dat moment was Koen-Jan een gewaardeerd lid van de groep.

'Mag ik even de aandacht,' vroeg André. 'Als jullie een kopje koffie voor jezelf inschenken, dan gaan we aan tafel.'

'Hartelijk welkom hier bij Medifarplus,' opende André. 'Zo heb ik weer eens wat vrienden om me heen.'

'Graag gedaan,' zei Veronique.

'Dat weet ik,' lachte André. 'Ik stel het op prijs dat jullie gekomen zijn op deze reünie van onze NLP-opleiding, waar wij zoveel bekwaamheden hebben verworven op het terrein van de persoonlijke ontwikkeling en menselijke communicatie.'

'Komt Lodewijk nog?' vroeg Joran.

'Lodewijk komt wat later. Een belangrijk man als hij heeft uiteraard een overvolle agenda, maar ik ben dolgelukkig dat hij de tijd heeft kunnen vrijmaken om straks een moment aan te schuiven.'

Zijn mededeling werd met gegrinnik ontvangen. Lodewijk Bucks was de trainer van hun opleiding geweest. Als zelfbenoemde NLP-goeroe en directeur van het instituut Soul Source had Bucks een groot respect bij de aanwezigen afgedwongen vanwege zijn virtueuze communicatieve bekwaamheden en zijn vermogen om persoonlijke blokkades te helpen overwinnen. Aan de andere kant waren er gedurende de opleiding ook irritaties ontstaan over het soms hooghartige en afstandelijke gedrag van Bucks. Gedrag dat niet in overeenstemming werd gevonden met het thema van de opleiding: Verdiepen van het menselijk contact.

'Heb je het nog steeds niet zo op hem?' vroeg Loes aan Joran.

‘Ik heb alleen moeite met iemand die de passie predikt en zich verder koel en berekenend opstelt,’ gaf Joran wat onwillig toe.

‘Maar we hebben veel van hem geleerd, toch?’ zei Loes.

‘En van elkaar,’ vond Koen-Jan.

‘Daarmee is maar weer eens bewezen dat je niet hoeft te kunnen voetballen om een goede trainer te zijn,’ concludeerde Veronique.

André kon zich daarin vinden. ‘Daarom is het leuk dat hij zodadelijk aanschuift, onze communicatiegoeroe.’

‘Amen,’ zei Joran.

André moest daar om lachen. ‘Ik heb in het programma van deze middag voorgesteld tijd in te ruimen om met elkaar te bespreken hoe wij ons momenteel staande houden in de wonderbaarlijke organisaties waar wij ons werkzame leven doorbrengen. Dan wil ik jullie daarna ook nog een rondleiding door de fabriek geven. Anders wordt het wel heel snel een gang linea recta naar de kroeg. Wat denken jullie ervan?’

‘Dat lijkt mij een fantastisch plan,’ zei Loes geestdriftig. ‘Laten we er een gezamenlijke intervisie van maken.’

‘Hoe zie je dat voor je?’ vroeg Joran.

‘Gewoon zoals we dat tijdens onze intervisies altijd deden. Iedereen brengt een situatie in van een lastige recente werkervaring en legt een vraag aan de groep voor. De rest zorgt voor de bekende onvoorwaardelijke ondersteuning.’

‘Dat meen je,’ reageerde André, die zich overduidelijk iets anders had voorgesteld.

‘Ik vind het een goed idee,’ zei Veronique.

De anderen konden zich er ook in vinden.

‘Een typische cursusopdracht dus,’ zei André opgeruimd. ‘Daar moet je toch echt onze opleiding voor hebben meege maakt om het zo aan te pakken. Je kunt je toch niet voorstellen dat je dit met droge ogen binnen je eigen bedrijf voorstelt.’

‘In dit gezelschap is het anders altijd zeer effectief,’ vond Koen-Jan.

‘Okay,’ legde André zich erbij neer. ‘Laten we het dan maar zo doen. Ik verzin wel wat. Wie begint er?’



Wat bepaalt de effectiviteit van organisaties?

*Je gaat het pas zien als je het door hebt.
(Johan Cruijff)*

I.1 De organisatie moet veranderen

Organisaties noemen we *organisaties* omdat we er de bedoeling mee hebben om het samenspel van mensen en middelen op een bepaalde manier te organiseren. De bedoeling is dat organisaties een zekere stabiliteit brengen, een basis van waaruit mensen hun gezamenlijk handelen kunnen vormgeven. Kennelijk vertrouwen we meer op resultaten als er 'georganiseerd' wordt dan wanneer we gewoon met elkaar een kamer in stappen en maar zien waar het schip strandt. We handelen in die zin dus vanuit de vooronderstelling dat we in staat zijn door een bepaalde ordening en sturing de samenwerking tussen mensen een positieve impuls te geven. Onder andere van deze vooronderstelling gaat het vak 'management' uit.

Het woord 'organisatie' suggereert iets stabiels, iets onveranderlijks. En dat is misschien ook wel wat we stiekem graag willen: we spreken af waaraan we met elkaar werken, we formuleren de doelen, we spreken vervolgens af hoe we met elkaar werken, waarmee we werken, we leggen dat vast in heldere werkwijzen, en we gaan dat uitvoeren. De manager is aangesteld om de medewerkers een zetje in de rug te geven als dat nodig is en om te controleren of de gezamenlijke inspanningen nog tot de geformuleerde doelen leiden. Waar nodig stuurt hij bij, zodat de organisatie haar doelen haalt en (daardoor) een bestaansrecht houdt in de omgeving. Simpel.

Zo eenvoudig is het helaas niet. Tegenwoordig begint elk managementboek en elke opleiding met de vaststelling dat onze samenleving complex is en dat het normaal is geworden dat we in hoog tempo en voortdurend met veranderingen worden geconfronteerd. Die veranderingen moeten individuen en organisaties verwerken om nog

te kunnen blijven voortbestaan. Dus net als we de organisatie zo hebben vormgegeven dat we goed kunnen werken, is ze al niet meer helemaal goed, omdat er weer van alles en nog wat om ons heen gebeurt. We moeten de organisatie aanpassen, veranderen.

‘Veranderen’ betekent: anders dan voorheen werken. Het zou mooi zijn als een organisatie als geheel, en de mensen daarbinnen, in één ogenblik zouden begrijpen hoe dat ‘anders werken’ er dan uitziet en dat ook ogenblikkelijk zouden doen. Dat zou een heleboel gedoe schelen. Maar bewust ingezette veranderingen in organisaties vinden helemaal niet ogenblikkelijk plaats. Het kost tijd en moeite om een nieuwe richting te bepalen, om mensen mee te krijgen, om gewoonten te doorbreken en soms lijkt het wel of er een dynamiek op gang komt die de beoogde veranderingen juist tegengaat!

Mensen hebben bijvoorbeeld de neiging om boodschappen te interpreteren, er opvattingen over te hebben en op basis daarvan te handelen. Zoals bij het fluisterspelletje waar de oorspronkelijk ingefluisterde zin via twaalf enthousiaste kinderen tot een totaal ander bericht wordt omgevormd, zo worden ingezette veranderingen in organisaties via allerlei wegen, bewust of onbewust, behoorlijk veranderd. Daarbij komt de in het algemeen voor mensen kenmerkende eigenschap om te denken en te handelen vanuit de kaders die ze op dat moment kennen. Dus terwijl zij trachten zich een ingezette verandering eigen te maken, vertalen zij diezelfde verandering naar het voor hen reeds bekende, omdat ze bewust of onbewust streven naar herkenbaarheid.

De neiging om te handelen volgens bekende patronen staat haaks op het streven naar veranderingen die nodig zijn om te kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving van de organisatie. Zo komt het veranderlijke de naar stabiliteit strevende organisaties binnen en ontstaat een dynamiek van enerzijds stabiliteit zoeken en anderzijds inspelen op veranderingen. Rust en hectiek, consolideren en vernieuwen, hetzelfde blijven en aanpassen. Niet eenvoudig.

Tot zover is iedereen het wel met elkaar eens. Omdat organisaties aanpassingen aan veranderende omstandigheden niet aan ‘de loop der dingen’ willen overlaten, moet het veranderen ‘georganiseerd’ worden. Dat noemen we *verandermanagement*. Maar daarmee zijn we er niet. Want er is inmiddels heel wat geschreven over hoe veranderingen georganiseerd zouden moeten worden en er zijn vele manieren waarop in organisaties op veranderingen wordt gestuurd, maar toch

tonen onderzoeken aan dat maar een bescheiden deel van veranderactiviteiten effectief is.

In alle organisaties is veranderen tegenwoordig een thema en er zijn in de afgelopen jaren dan ook tientallen veranderfilosofieën ontwikkeld, elk met hun eigen methode, model en wijze van aanpak. Het is op zich dus niet zo moeilijk om een overzicht van mogelijke veranderaanpakken op een rijtje te zetten en te zeggen: kiest u maar. Moeilijker is het om te bepalen wanneer welke aanpak effectief zal zijn. Onder effectief verstaan we dan dat de organisatie in staat is in de (veranderende) omgeving te kunnen blijven functioneren, waardoor het voortbestaan, de *continuïteit*, van de organisatie is geborgd.

1.2 Complexiteit

Het feit dat er zoveel verschillende filosofieën, methoden en modellen over veranderen van organisaties zijn en worden toegepast, brengt ons tot de misschien wel beroerde conclusie dat een eenduidige veranderaanpak voor organisaties niet bestaat. Er is iets in een organisatie geprobeerd dat niet heeft gewerkt, dus zoeken we naar een andere aanpak. Het is net als met mensen: Niet iedereen reageert hetzelfde op dezelfde benadering. En omdat we dus kennelijk nog lang niet altijd precies weten wat in welke omstandigheid de beste benadering is, moeten we constateren dat het ingewikkeld is om een juiste veranderaanpak te vinden.

———— Een farmaceutische deskundige legde ons uit dat het vrijwel onmogelijk is om de precieze invloed van een medicijn op het menselijke lichaam te bepalen. Allereerst komt dat doordat een pil stoffen bevat die een *bedoelde* werking op delen van het lichaam hebben, maar dat nooit precies is te zeggen welke *onbedoelde neveneffecten* dezelfde stoffen hebben op andere delen van het lichaam en ook niet hoe die verschillende effecten op het lichaam onderling uitwerken. Voeg daarbij dat ieder mens weer anders reageert op het toedienen van bepaalde stoffen en de farmaceutische deskundige komt tot de conclusie dat het menselijke lichaam simpelweg te complex is om tevoren het precieze effect van een interventie te kunnen kennen.

Het menselijke lichaam is te ingewikkeld om de precieze invloed van een medicijn te kunnen bepalen. Ook een organisatie is te ingewikkeld om de precieze invloed van een veranderingsingreep te bepalen. Anders gezegd: de *complexiteit van organisaties* is zodanig, dat we nooit

precies kunnen voorspellen wat de effecten van een bepaalde interventie zijn.

Wat we wel kunnen begrijpen is dat geen enkel medicijn, geen enkele interventie, voor elk lichaam, voor elke organisatie *steeds* geschikt is. Het hangt in elk geval van de toestand van het lichaam, de organisatie, af welke interventie de meeste kans op succes heeft. Daarmee kunnen we concluderen dat kennis van de werking van het lichaam, de organisatie, noodzaak is om een bepaalde voorspelbaarheid van de uitwerking van een interventie te kunnen verkrijgen.

Dit betekent dat we ons bij verandermanagement in elk geval van de volgende zaken bewust moeten zijn.

1 *Eerst focus op de werking van de organisatie en dan de interventie vergroot de kans op succes*

We zullen inzicht moeten hebben in de werking van het lichaam, de organisatie, om te kunnen doorgronden hoe het precies komt dat het lichaam, de organisatie, niet goed functioneert in zijn omgeving. Pas dan kunnen we een opvatting ontwikkelen over welke interventie de gewenste verandering teweeg zou kunnen brengen. Dit betekent dat een veranderingsaanpak nooit kan beginnen bij de aanpak zelf, maar altijd bij de werking van de organisatie! Een 'favoriete en beproefde methode' toepassen zonder de eigenheden van de organisatie daarin mee te nemen zal daarom niet effectief zijn, zoals er ook geen panacee is tegen elk denkbare lichamelijke kwaal. Echter, waar op medisch terrein de kwakzalvers met hun dropwater zijn uitgeroeid, daar komt binnen organisaties (en bij organisatieadviseurs) een dergelijk verschijnsel nog te vaak voor. Natuurlijk zijn ook aan organisaties paracetamolletjes te verstrekken, maar de werking daarvan is over het algemeen kortdurend en gericht op het bestrijden van symptomen. Bovendien kun je er op den duur andere kwalen van krijgen. Net zoals door het invoeren van een bepaald *managementconcept* in een organisatie ongewenste bijverschijnselen kunnen optreden.

Omdat de complexiteit van organisaties van dien aard is dat ze nooit volledig is te doorgronden, is ook het effect van een interventie nooit met zekerheid te voorspellen. *Je weet het nooit zeker* is de realiteit voor elke veranderaar. Hoe beter we de werking van de organisatie doorgronden, hoe groter echter wel de *waarschijnlijkheid* dat een welbewuste interventie succesvol zal zijn.

2 *Alerte reactie op feedback is cruciaal voor de bijsturing op een interventie*

De waarschijnlijkheid van de effectiviteit van een interventie is iets anders dan de zekerheid. Een verschil waar in de praktijk vaak niet naar wordt gehandeld: we hebben maatregelen genomen, dus we kunnen ons weer op andere zaken richten. Juist omdat er nooit zekerheid is, moet er altijd gekeken worden naar de effecten van een interventie, zodat de medicijntoediening kan worden bijgesteld. Met andere woorden: *feedback* is een van de belangrijkste begrippen bij veranderen, omdat feedback ons weer meer informatie verstrekt over de werking van het lichaam, van de organisatie. Bij elke veranderaanpak is reageren op feedback daarom minstens zo belangrijk als inzicht in de werking van de organisatie. Of, beter gezegd: feedback is de bron om het inzicht in de werking van de organisatie te vergroten.

3 *Feedback is elke reactie op een interventie, feedback is informatie en niets anders*

Het lijkt helder wat onder feedback wordt verstaan, maar in de praktijk is het dat vaak niet. Allereerst: elke reactie op een interventie, bewust of onbewust, beschouwen wij als feedback, zoals elke fysieke reactie op de toediening van een medicijn feedback is. Maar waar een aanval van misselijkheid als bijwerking van een medicijn bij een arts waarschijnlijk klinische interesse wekt om de informatie te duiden en op grond daarvan een andere interventie te bepalen die waarschijnlijk wel een gewenst effect heeft, daar is het de vraag wat er gebeurt als mensen in de organisatie een reactie (of geen reactie) vertonen op een interventie van het management. Hoe wordt het geduid? Als verzet? Als onwilligheid? Of wordt het niet waargenomen? Het is belangrijk om elke reactie als feedback te beschouwen, als informatie over de effectiviteit van de interventie. En niet als iets anders. Een arts wordt ook niet woedend op de patiënt indien het medicijn niet aanslaat. Daar wordt de patiënt niet beter van en daarbij rijst de vraag op wie de arts dan eigenlijk woedend zou moeten zijn.

4 *'Onderzoeken' kan al snel 'interveniëren' betekenen en dat beïnvloedt het zicht op de werking van de organisatie*

De vraag bij het luisteren naar feedback en het onderzoeken van de werking van de organisatie is: krijg ik daadwerkelijk informatie over het systeem, of heb ik de verkregen informatie onbewust beïnvloed door mijn eigen gedrag en opvattingen? Allereerst neemt de onderzoeker zichzelf met zijn achtergronden, opvattingen en voorkeuren mee bij het onderzoek, hetgeen zijn waar-

neming gemakkelijk kan kleuren. Vervolgens speelt de mate van afstand ten opzichte van het systeem een rol. Als je het systeem van afstand beschouwt, ben je waarschijnlijk te ver af om goed waar te nemen. Als je 'in het systeem duikt' wordt de waarneming verrijkt met ervaring van de werking van het systeem, maar ben je tegelijk zelf als variabele in de vergelijking beland. Je bent onderdeel geworden van het systeem, hetgeen ertoe kan leiden dat je je erdoor laat meenemen. Daarbij realiseert men zich niet altijd dat onderzoek doen al heel snel een interventie is in het systeem.

Voorbeeld

Een leidinggevende heeft moeilijkheden met het team waaraan hij leiding geeft. Hij vraagt een organisatieadviseur om eens bij een teamvergadering te komen zitten, zodat deze kan 'observeren' en 'onderzoeken' wat er nu precies aan de hand is in het team. De adviseur schuift bij de eerstvolgende vergadering aan en na afloop zegt de leidinggevende bijna teleurgesteld dat dit keer de gebruikelijke stekeligheden en ruzietjes waren uitgebleven.

Een ander voorbeeld is het adviesbureau dat de opdracht van een organisatie kreeg om het gehele management door een persoonlijkheidstest te halen om op grond daarvan aan te geven wat eraan scheelde. Op deze wijze werd getracht informatie te krijgen over het functioneren van het management. Maar de vraag was of het adviesbureau, dat zich daarmee in het krachtenveld van de organisatie begaf, die informatie wel leverde. Er werden vermoedens uitgesproken van 'sociaal wenselijk gedrag' van de managers, opgeroepen door het onderzoek van het adviesbureau. Nadenken over de effecten van de wijze van onderzoek is dus van groot belang, omdat onderzoeken al snel worden opgevat als een interventie en daardoor invloed hebben op de informatie die wordt gegeven.

Bij onderzoek naar de werking van het systeem is het derhalve bij elke waarneming belangrijk de vraag te stellen: zegt dit iets over het systeem, zegt dit iets over mijn eigen achtergrond of zegt dit iets over mijn rol in het systeem?

Focus op de werking van een organisatie en alertheid op feedback op een interventie gaan dus hand in hand en zijn essentieel bij het sturen op veranderen. De vraag die we in dit boek dus dienen te beantwoorden is: Hoe kunnen we de werking van een organisatie, die zo complex is, leren kennen om de effectiviteit van interventies te vergroten?

1.3 De systeemtheorie

Laten we eens twee voorbeelden nemen die iets zeggen over de werking van organisaties.

Voorbeeld

In een onderwijsorganisatie laten de resultaten naar het oordeel van het college van bestuur te wensen over. Er is te weinig onderwijsvernieuwing, strategische plannen worden wel geschreven, maar te weinig in actie omgezet, de aandacht is veelal gericht op de rechtspositie. Onderling gaan mensen hete issues vaak uit de weg en men trekt zich terug op het eigen domein. Het college van bestuur besluit tot een belangrijke interventie: er wordt een systematiek van *performance management* ingevoerd, waarmee de prestaties individueel en collectief zichtbaar en meetbaar worden gemaakt, zodat erop kan worden bijgestuurd.

Een jaar later is de systematiek ingevoerd, iedereen rapporteert correct volgens de richtlijnen van de systematiek. Maar hoewel de individuele rapportages in het algemeen een positief oordeel geven over de inspanningen van de medewerkers, laten de resultaten nog steeds te wensen over. De systematiek is ingevoerd, mensen doen er netjes aan mee, maar het doel dat het college met *performance management* had, is niet gehaald. Op het gebied van de resultaatgerichtheid is weinig veranderd. Tegelijk vindt het college het moeilijk om die conclusie klip en klaar te trekken. Hete issues gaat men immers uit de weg.

Voorbeeld

In een managementtraining van een verzekeringsbedrijf worden mensen getraind om open en eerlijk met elkaar om te gaan. In de training geven de deelnemers er blijk van de vaardigheid te bezitten open met elkaar te communiceren. Toch is er bij al de goedopgeleide en weldenkende deelnemers niemand die het terug in de organisatie in het hoofd haalt om 'open en eerlijk' tegen anderen te zijn, ook al geven de deelnemers individueel en aan de bar tijdens een terugkomdag toe dat het 'eigenlijk wel beter zou zijn'. Maar ze zijn er niet alleen van overtuigd dat het niet zal werken, ze vrezen de nadelen ervan.

Dit soort situaties is dagelijkse praktijk. Er wordt ingezet op verandering en geïnvesteerd in ondersteunende methoden en opleidingen, maar het feitelijke doel wordt niet bereikt. Terwijl de intentie overduidelijk is en goedbedoeld!

Kennelijk schuilt er iets in organisaties dat beoogde veranderingen tegenhoudt of er anders mee omgaat dan bedoeld. Iets dat dusdanige invloed heeft, dat weldenkende en goed opgeleide professionals het niet in hun hoofd halen daadwerkelijk te doen wat ze zeggen te willen, bijvoorbeeld om echt open en eerlijk te zijn, terwijl ze er nota bene in een training toe worden aangemoedigd. Hoe kan dat? En hoe kan het dat een met zoveel gewicht ingezette managementmethode uiteindelijk toch nauwelijks effect heeft?

Blijkbaar hebben organisaties een bepaalde 'kracht' die het mogelijk maakt dat ingevoerde methoden niet werkbaar te krijgen zijn. Ze kunnen weldenkende mensen bewegen tot gedrag waarvan ze zelf vinden dat het eigenlijk anders zou moeten. Kennelijk brengen organisaties een eigen dynamiek teweeg die mensen in hun gedrag beïnvloedt en de wijze van gebruik van methoden stuurt. Dit verschijnsel wordt bestudeerd in de *systeemtheorie*.

De systeemtheorie bestudeert de werking van systemen, waarbij we een systeem kortweg kunnen omschrijven als een geheel van onderling gerelateerde en interacterende delen. Een organisatie is dus een voorbeeld van een systeem, het menselijk lichaam ook. De systeemtheorie helpt het inzichtelijk te maken waarom bepaalde zaken in organisaties gebeuren zoals ze gebeuren en helpt daarmee ook verklaren waarom bepaalde interventies wel werken en andere niet. Over het algemeen zijn wij ons van de inzichten die de systeemtheorie ons biedt niet goed bewust, terwijl ze feitelijk onmisbaar zijn voor iedereen die in organisaties intervineert om bepaalde veranderingen te realiseren.

Johan Cruijff zegt: 'Voetbal is een eenvoudig spel, het moeilijkste is alleen om voetbal eenvoudig te spelen.' Vertaald naar organisaties: Je zult de complexiteit van een organisatie moeten doorgronden om door te hebben hoe je het spel dient te spelen als je veranderingen in je organisatie teweeg wilt brengen. De juiste interventie doen, dat is de kunst, temeer daar organisaties geen eenvoudige, maar juist complexe systemen zijn, die allerlei eigenheden hebben die van invloed zijn op de effectiviteit van een interventie. Voor verandermanagement geldt daarom de omgekeerde Belastingdienstleus: 'Makkelijker kunnen we het niet maken, wel leuker.' En om weer met Cruijff te spreken: Als je het door hebt, ga je het zien.

Vooruitlopend op behandeling van de systeemtheorie in hoofdstuk 2 en 3 introduceren we hier alvast kort een aantal eigenschappen van systemen die van betekenis zijn voor organisaties.

1 *Een systeem heeft eigen wetmatigheden (patronen)*

Het is niet toevallig dat weldenkende en goedopgeleide professionals in veel organisaties wel uitkijken om open en eerlijk hun mening te geven. Evenmin is het toevallig dat de invoering van allerlei methoden en instrumenten niet automatisch leidt tot de gewenste veranderingen. Dat komt omdat organisaties in hun ontwikkeling een *eigen werkelijkheid* hebben gecreëerd die ingrijpt op hoe men zich in die organisatie gedraagt. Die werkelijkheid heeft haar eigen codes en bepaalt dus wat mensen binnen de organisatie wel en niet doen, los van hun individuele wensen.

Anders gezegd: Binnen een systeem (een organisatie) interacteren mensen met elkaar. Die *interacties* leiden tot *dynamieken* die niet zomaar willekeurig verlopen, maar volgens bepaalde wetmatigheden en gedragscodes, volgens bepaalde *patronen*. Die patronen beïnvloeden tegelijkertijd ook weer de wijze waarop interacties plaatsvinden. Zo gedragen mensen zich in organisaties volgens bepaalde codes, die individueel misschien niet bij hen passen, maar die binnen het systeem kennelijk 'normaal' of 'onontkoombaar' zijn. 'Zo doen we dat hier nu eenmaal', 'dat is typisch voor onze organisatie' zijn opmerkingen waaruit dat blijkt.

2 *Dynamiek bepaalt interactie, interactie leidt tot dynamiek*

De organisatiedynamiek en haar patronen beïnvloeden dus in hoge mate het gedrag dat mensen met elkaar in de organisatie vertonen. De patronen in de dynamiek beïnvloeden daarmee ook de wijze waarop de interactie tussen mensen verloopt. Daarom heeft het ook weinig zin om in een training mensen 'zomaar' nieuwe vaardigheden te leren, omdat ze zich die vaardigheden weliswaar eigen kunnen maken, maar ze niet automatisch in hun organisatie zullen toepassen. In die zin zijn trainingen toch eigenlijk vaak vooral voor de gezelligheid of voor het persoonlijke genoegen. De reden dat mensen bepaalde vaardigheden in hun organisatie niet vertonen, kan weliswaar met de bekwaamheden (of, zoals dat tegenwoordig heet, competenties) van deze mensen te maken hebben, maar vaker ligt het aan de patronen binnen het systeem van hun organisatie. Trainen alleen is dan volstrekt onvoldoende.

Omgekeerd kan een interactie tussen individuen tot een dynamiek in de organisatie leiden. Directieleden die zich afvragen waarom

bepaalde besluiten in hun organisatie niet goed worden uitgevoerd, zouden zich hiervan beter bewust moeten zijn. Aan de vergadertafel kan de interactie er met elkaar toe leiden dat een besluit wordt genomen (we gaan *performance management* invoeren), maar eenmaal in de organisatie zal dit besluit, zonder welbegrepen extra inspanningen, ten prooi vallen aan de patronen binnen de organisatie. Als een patroon binnen het systeem vrijblijvendheid in stand houdt, dan zal elke (inter)actie, hoezeer ook gericht op resultaat, in die vrijblijvende systeemdynamiek terechtkomen. Zo zal ook *performance management* (dat als doel heeft de vrijblijvendheid tegen te gaan) in vrijblijvendheid eindigen. Dat zijn de wetmatigheden van het systeem.

3 De wetmatigheden van een systeem bepalen het gedrag van het individu

Veel managementbenaderingen (of het nu om *coaching*, *situationeel leidinggeven* of *empowerment* gaat) lijken uit te gaan van de veronderstelling dat het gedrag van mensen (volledig) wordt bepaald door hun vaardigheden en hun eigen vrije wil. Vanuit de systeemtheorie wordt duidelijk dat het weliswaar aantrekkelijk is om ervan uit te gaan dat mensen zich autonoom binnen de organisatie bewegen en ze daarom ook als autonome individuen kunnen worden tegemoetgetreden, maar dat het gedrag van individuen binnen het systeem, zoals gezegd, juist in belangrijke mate wordt bepaald door de wetmatigheden en patronen die het systeem kenmerken, met alle voor- en nadelen van dien. Binnen een systeem waar autonomie en zelfstandigheid van het individu de regel is, zullen problemen rond binding en gezamenlijke verantwoordelijkheid naar boven komen. In een systeem waar gehoorzaamheid regel is, zullen problemen van eigen verantwoordelijkheid ontstaan.

4 Een systeem is gericht op zelfbehoud

Een systeem heeft nog een ander kenmerk waardoor het niet zo gemakkelijk zal veranderen: het is gericht op zelfbehoud. Systemen hebben het natuurlijke streven naar rust. Dat wil zeggen dat een systeem in principe erop gericht is om het bestaande evenwicht, de bestaande manier van werken in het systeem, te handhaven. Een veranderinginterventie zal daardoor in principe de wetten van het systeem volgen. De interventie wordt dan gezien als een inbreuk op de balans, de rust van het systeem en het systeem zal automatisch iets doen om de interventie 'onschadelijk' (dus ineffectief) te maken. Dit mechanisme is in principe uiterst functioneel, omdat het ervoor zorgt dat het systeem niet voortdurend uit het evenwicht raakt. Maar datzelfde

mechanisme kan de continuïteit van het systeem ernstig in gevaar brengen als het systeem serieuze signalen van buitenaf dat het oude evenwicht niet effectief meer is, negeert.

Het systeem zal het bestaande evenwicht alleen verlaten als het de 'aanvallen' op dat oude evenwicht als zodanig serieus beoordeelt, dat het een nieuw evenwicht gaat zoeken om de aanvallen het hoofd te kunnen bieden, waardoor het de eigen continuïteit waarborgt. Het systeem verandert dus alleen wanneer het 'herkent' dat de huidige onbalans het voortbestaan bedreigt en als een nieuw evenwicht meer voordelen biedt om in zekere rust te kunnen blijven voortbestaan. Interventies met als doel de organisatie te veranderen dienen dus of gebruik te maken van de patronen van het systeem zodat ze door het systeem als versterkend worden beschouwd, of ze dienen de noodzaak om naar een nieuw evenwicht te gaan duidelijk in zich te hebben. Anders zal het systeem (vaak na een hoop dynamiek, zodat het lijkt alsof er heel wat gebeurt) het oude evenwicht hervinden. *Performance management* is ingevoerd, maar de gedragingen binnen het systeem zijn feitelijk niet veranderd.

Het is als met een inenting: Door een klein beetje pokken in te enten zorgt het lichaam ervoor dat het overweg kan met de pokken. Het lichaam herkent de noodzaak om de aanval het hoofd te bieden om te kunnen blijven voortbestaan en zoekt een nieuwe balans.

5 *Interventies gericht op verandering dienen gericht te zijn op de wetmatigheden, anders werken ze niet*

Gezien het bovenstaande is de conclusie dat veranderingen alleen zullen beklijven als ze de wetmatigheden, de gedragspatronen van de mensen binnen het systeem, beïnvloeden. Anders werken ze niet, of althans: anders zal ermee omgegaan worden zoals het systeem met alle andere zaken omgaat. Het is daarom dat we in dit boek uitgebreid ingaan op de werking van systemen en op hoe die werking in de praktijk kan worden waargenomen.

1.4 **Interveniëren: actie**

Gebaseerd op de hierboven genoemde systeemeigenschappen zullen wij in de hoofdstukken 2, 3 en 4 stapsgewijs zien waarmee we bij het veranderen van organisaties rekening moeten houden. Waarnemen om inzicht in de werking van organisaties te verkrijgen staat daarbij centraal. Maar dat inzicht is natuurlijk niet genoeg. Het gaat erom dat op grond van dit inzicht welbewust actie kan worden ondernomen (of juist nagelaten).

Met name in hoofdstuk 5 en 6 gaan we daarom in op het effectief interveniëren in organisaties. We behandelen een aantal belangrijke en praktische interventietechnieken die helpen bij het inspelen op de dynamiek binnen de organisatie.

We zullen zien dat de kenmerken van de organisatie de wijze van de interventie bepalen. Maar daarnaast constateren we dat er bij veranderen ook enkele acties zijn die voor elke organisatie relevant zijn, ongeacht de specifieke kenmerken van die organisatie. Ook daarop gaan we in hoofdstuk 5 in.

1.5 Doel en opzet van dit boek

Dit boek gaat over het realiseren van doelen en het waarmaken van veranderingen binnen organisaties om zodoende hun effectiviteit, hun continuïteit, te borgen. Omdat we het daarmee hebben over het sturen op en beïnvloeden van de werking van systemen hebben wij zonder wetenschappelijke pretentie inzichten uit de (abstracte) systeemtheorie getracht toegankelijk en toepasbaar te maken voor organisaties en gevormd tot een benadering die we in dit boek *systemmanagement* noemen. We onderscheiden daarbij zes onderdelen, die niet als een volgordelijk stappenplan moeten worden gezien, maar als zes elementen die het succesvol managen van en interveniëren in systemen positief beïnvloeden. Ze zijn daarom ook niet steeds te scheiden.

De zes onderdelen van *systemmanagement*:

1 Bewustzijn van de werking van systemen

Dit vormt de rode draad van dit boek. Doel is een toegankelijk en praktisch inzicht te bieden in wat nodig is om veranderingen een maximale kans van slagen te geven. Daartoe gaan we in op:

- de werking van organisaties, vanuit de door ons op organisaties toegepaste inzichten vanuit de systeemtheorie. Met name gaan we in op hoe mensen in organisaties handelen, aangezien zij de bepalende onderdelen binnen deze systemen zijn;
- algemene uitgangspunten bij het veranderen van organisaties en praktische manieren om zodanig te interveniëren in organisaties, dat de organisatie effectief is.

2 Waarnemen van de werking van systemen (organisaties)

In hoofdstuk 2 gaan wij allereerst dieper in op de begrippen *systeem*, *interactie* en *dynamiek* en beschrijven wij hoe die elkaar beïnvloeden. Tevens introduceren we hier het begrip *domein*.

In hoofdstuk 3 behandelen wij vervolgens de systeemtheorie. De systeemtheorie is een abstracte theorie, met verschillende uitwerkingen. We hebben de delen van dit terrein toegepast op de werking van organisaties.

In hoofdstuk 4 gaan we, om meer houvast te hebben bij het waarnemen van de werking van organisaties, in op zeven vaker voorkomende systemen. We beschrijven de werking van zeven ‘prototypische’ organisaties, wat de daarin voorkomende patronen en problemen kunnen zijn en we gaan in op welke interventies effectief zijn.

3 Actie 1: systeembewust leiderschap

4 Actie 2: systeemafhankelijk interveniëren

5 Actie 3: kaderen – patroon doorbrekend interveniëren

In hoofdstuk 5 gaan we op basis van het voorgaande naar een interventie-instrumentarium. Daarbij gaan we in op wat voor leiders van belang is als zij zaken in hun organisatie voor elkaar willen krijgen. Vervolgens behandelen we uitgangspunten voor interventies die voor elke organisatie, ongeacht de specifieke systeemdynamiek, van belang zijn. En tenslotte introduceren we een techniek die kan helpen bij het doorbreken van ineffectieve patronen in een organisatie. We noemen deze techniek *kaderen*.

6 Actie 4: Domeinsturing

Om zaken in een organisatie voor elkaar te krijgen is het niet altijd nodig om de organisatie te veranderen. Juist omdat organisaties zo complex zijn en er in de dynamiek van een organisatie van alles gebeurt, kan daar ook gebruik van gemaakt worden. Hoe dat kan, behandelen we tenslotte in hoofdstuk 6 aan de hand van een methode die we *domeinsturing* noemen.

In dit hoofdstuk en ook in volgende hoofdstukken introduceren we enige begrippen. Achterin dit boek is daarom een overzicht opgenomen van de belangrijkste begrippen die wij in dit boek gebruiken, met een omschrijving.