

## Proloog      Externe deskundigheid als tredmolen van teleurstelling óf vliegwiel voor de vervolmaking van de organisatie?

Deze uitgave vormt de weerslag van onze dagelijkse advisering én direct toepasbare ervaringen over externe deskundigheid binnen uiteenlopende organisaties. Het zijn reflecties op de praktijk, zoals u en wij deze iedere dag ervaren. De inzichten, aanbevelingen, ervaringen en dilemma's, die wij hieruit hebben gedestilleerd, zijn eerder uitgewerkt in onze adviesrapporten, artikelen, essays en boeken. Op deze plaats zijn verschillende van deze werken én nieuw materiaal samengesmeed tot een kritisch-constructieve beschouwing over metterdaad veranderingen tot stand brengend adviseurschap.

Onder de noemer van organisatieverandering gaan vele uiteenlopende fenomenen schuil. Vele en vaak tegenstrijdige initiatieven van organisatiekundige vernieuwing komen onder de vlag van externe deskundigheid als sensitizing concept tot wasdom. Daarmee is wat ons betreft helemaal niets mis. Belangrijker zijn de effecten op de wijze van omgang tussen de betrokken partijen, hetgeen tot uitdrukking komt in onder meer de veranderingsbereidheid van (direct) betrokkenen, organisatiecultuur, manier van aansturing en onderlinge afstemming en rolopvatting tussen management en bestuur. Het succes van organisatievernieuwing hangt ook grotendeels af van de mate waarin betrokkenen er in slagen de eigen gestelde streefbeelden inzichtelijk te maken en die vervolgens aan de hand van een werkbare planning te realiseren. Voor daadwerkelijke organisatieverandering, in termen van vergroting van de effectiviteit van de betreffende organisatie, moeten ook werkprocessen worden aangepast en afstemmingsvraagstukken worden opgelost. Hierdoor wordt het terrein van organisatie en management betreden.

*Inhuur van externe deskundigen: van tredmolen van teleurstelling tot vliegwiel van vervolmaking*  
Er valt zowel vanuit de invalshoek van de individuele partijen (medewerkers, leiding, algemeen management, dagelijks bestuur, algemeen bestuur, raden van toezicht) als vanuit uiteenlopende inhoudelijke perspectieven (juridisch, operationeel, bestuurlijk, organisatorisch, strategisch) genoeg te zeggen over de thematiek van deze uitgave. Evident is dat de vele initiatieven van organisatiekundige verandering allemaal op verschillende manieren in elkaar grijpen. Dit levert een beeld op van roterende bewegingen van allerlei inspanningleverende externe adviseurs. Over de effecten hiervan lopen de meningen uiteen, in uitersten getypeerd: van *tredmolen van teleurstelling* tot *vliegwiel van vervolmaking*. Helaas is de laatste jaren vaak sprake van het eerste effect, waardoor organisatiekundige verandering zichzelf in de staart bijt. Wij hopen in dit boek mogelijk averechtse effecten van de beoogde organisatorische vernieuwing te onthullen én hiervoor eveneens krachtige alternatieven te presenteren.

### *Vier hoofdstrategieën van (organisatie)verandering*

De wijze waarop leiding wordt gegeven aan veranderingen speelt een belangrijke rol bij de totstandkoming ervan. In de literatuur wordt veelvuldig een onderscheid gemaakt in vier manieren van aanpak (Van de Bunt, 1993; Muntslag, 2001; zie ook Mastenbroek, 1996).\*

De eerste aanpak is de macht/dwangstrategie. Door gebruik te maken van machtsbronnen wordt verandering afgedwongen. Aangenomen wordt dat verschillen in macht bepalend zijn voor gedrag. Het aangrijpingspunt voor verandering is daarom de hantering van ter beschikking staande formele en informele middelen, zoals autoriteit, charisma, wetten en regels.

---

\* de hier gehanteerde vierdeling is afgeleid van de oorspronkelijke, agogische driedeling van Bennis, Chin en Cory.

De tweede strategie is de rationeel-empirische strategie. In deze aanpak wordt uitgegaan van argumentatieve overreding op basis van objectieve kennis en feiten. Betrokkenen worden opgevat als rationele partijen die via communicatie en voorlichting er toe zijn te bewegen de beoogde veranderingen door te voeren.

De derde strategie is de normatief-reëducatieve strategie. In deze aanpak staat de identificatie met de (nieuwe) normen en waarden van de voorgestelde veranderingen centraal. Om deze reden wordt een zo groot mogelijke betrokkenheid en participatie van betrokkenen voorgestaan. Het aangrijpingspunt is de uitruil van randvoorwaarden opdat veranderingen zo veel mogelijk aansluiten bij bestaande normen en denkkaders waardoor oprechte acceptatie van verandering wordt bewerkstelligd.

De vierde veranderstrategie is de facilitaire aanpak. De veronderstelling, die aan deze strategie ten grondslag ligt, is dat verandering vaak niet vanzelf komt en daardoor het beste kan worden gerealiseerd door betrokkenen te stimuleren via het aanbieden van faciliteiten. De veranderaar creëert zodoende de juiste condities waarbinnen partijen zelf de beoogde veranderingen tot stand brengen. Hierbij moet bijvoorbeeld worden gedacht aan financiële ondersteuning (zoals subsidie) of fysieke faciliteiten (zoals een helpdesk).

De sleutel ligt o.i. (zo hopen wij met deze gevarieerde publicatie aan te tonen) in het bewust kiezen van een afgewogen mix van hoofdstrategieën en afgeleide verandertactieken (zie Van de Bunt 1993; Muntslag, 2001). Wij noemen dit **strategieverbinding**. Talrijke verscheidene (en met succes toegepaste) veranderstrategieën komen uitgebreid in dit boek aan bod.

#### *Kenmerken van een succesvolle (organisatie)verandering: drie toetsingscriteria*

Zelfs bij familiegelekenissen is er iets dat alle leden van de familie verbindt, namelijk het feit dat ze genetisch verwant zijn. Ook veranderingen hebben een grootste gemene deler: dat er een beweging in gang is gezet. Daarnaast onderscheiden wij drie indicatoren voor geslaagde veranderingen.

#### *De eerste indicator is de o.i. noodzakelijke combinatie van idealistische en ambachtelijke elementen.*

Het idealistische element van verandering bestaat uit de formulering van het einddoel, dat met de verandering wordt nagestreefd. Vervolgens komt het erop aan de gestelde ambities metterdaad te realiseren door concrete acties te ondernemen (de ambachtelijke kant). Of zoals de Amerikanen zeggen: stop talking the talk, start walking the walk. Essentieel voor het welslagen van het veranderingsproces is of het denken en het doen in verhouding tot elkaar staan. Bij alleen *denken* wordt er niets tastbaars gerealiseerd en blijft het proces steken in goede voornemens (window dressing). Bij alleen *doen* schiet de verandering alle kanten op en wordt het eigenlijke middel het uiteindelijke doel (goal displacement). Organisatievraagstukken en veranderingsprocessen moeten daarom volgens ons worden benaderd vanuit een gecombineerde aanpak van strategisch denkwerk (consultancy) en praktisch handwerk (managementservices).

*In de tweede plaats kennen geslaagde veranderingen een institutioneel karakter.* De verandering is diep verankerd in de sociaal-culturele normen van personeel en organisatie. Anders gezegd: de materiële wijzigingen in werkwijzen gaan gepaard met een bewerking door mensen. Het bekende adagium *mensen beheersen organisaties* doet hier opgeld. Betrokkenen hebben niet alleen op verschillende manieren geparticipeerd in het proces maar dragen deze uitkomsten ook actief uit. Succesvolle veranderingen zijn voor een aanzienlijk deel succesvolle veranderingen, omdat hetgeen gezamenlijk is gerealiseerd door betrokkenen als een succesvolle verandering wordt beschouwd en als zodanig wordt benoemd. Dit is een toegepaste vorm van wat in de sociologie bekend is geworden als het theorema van Thomas: *If men define situations as real, they are real in their consequences*. Er heeft een soort etikettering plaatsgevonden. Er is een positieve waarde toegekend aan het achterliggende proces en de vernieuwde samenstelling van organisatie-elementen.

*Het derde criterium is de significante vorm van succesvolle verandering.* Dit is de evenwichtige verhouding tussen de kenmerkende bestanddelen van organisatieontwikkeling (die anders is dan in de uitgangssituatie). Het gaat o.i. om een afgewogen verbinding tussen de volgende vier elementen: **Strategie** (de missie of visie), **Structuur** (de blauwdruk of formele ordening), **Cultuur** (het geheel van denken, doen en voelen dat iedereen bindt) en **Functioneren** (de onderlinge afstemming). In een optimale werksituatie grijpen deze elementen op ingenieuze wijze in elkaar samen, zoals duidelijk wordt gemaakt in **het door ons ontwikkelde SSCF-model**<sup>©</sup>. Wanneer één of enkele aspecten uit het model teveel zijn benadrukt, raakt het wankel evenwicht zoek waardoor de verandering niet (helemaal) succesvol is.

#### *Twee valkuilen bij organisatieveranderingen*

In veel organisaties en bedrijven hebben organisatiekundige veranderingen, bijvoorbeeld in het kader van een belangrijke wijziging van de bestaande werkwijze, geleid tot een verwarrende worsteling die makkelijk ten koste gaat van de effectiviteit van de organisatie. Het is evident dat daarbij niet, of in onvoldoende mate, wordt voldaan aan de hiervoor genoemde elementen van succesvolle verandering. Daarbij zijn er nog twee valkuilen waarin regelmatig wordt gestapt.

*De eerste valkuil behelst het schaalniveau van analyse* (en moet worden opgevat als een uitwerking van een te grote nadruk op de idealistische elementen van verandering). Het streven om verbeteringen te bereiken op abstracte waarden, zoals rechtvaardigheid, democratie, effectiviteit, transparantie, responsiviteit, slagvaardigheid en dergelijke is heden ten dage luid hoorbaar. Hoe nastrevenswaardig, die doelstellingen op zichzelf ook zijn, ze zijn te abstract om richtinggevend te zijn op het niveau van dagelijks functioneren van organisaties en bedrijven. De werkelijke waarde ervan ligt op een hoger abstractieniveau. Fundamentele verbetering van organisaties (laten we twee voorbeelden geven: transparantie van overheidsorganisaties en sociale innovatie bij familiebedrijven) kan hoogstens een geaggregeerde conclusie zijn van alle initiatieven en handelingen binnen organisaties en/of bedrijven. Ofwel: het is bedoeld om inzicht te verschaffen in de wenselijke richting van de organisatie als collectieve entiteit. Op het niveau van afzonderlijke organisaties dienen de genoemde waarden echter vooral als een handreiking voor een gemeenschappelijke taal waarmee betrokkenen met elkaar communiceren over de ideaaltypische vormgeving van de eigen organisatie. Niet meer en niet minder. Hierin moet derhalve een oproep tot terughoudendheid in het gebruik van abstracte concepten als richtingaanwijzer voor concrete initiatieven worden gezien. In de mooie woorden van een oud Chan-boeddhistisch werk: *Wanneer u een zwaardvechter ontmoet, trek uw zwaard; declameer geen poëzie tegenover iemand die geen poëet is.* Deze valkuil speelt met name bij de invoering van grootscheepse, ingrijpende veranderingsprocessen. De ambities klinken allemaal concreet in de oren, alsof het iets feitelijks betreft, maar het onderwerp van discussie is in wezen abstract. Het is gevaarlijk om blind te varen op zonnige interpretaties van wat het concept in potentie te bieden heeft.

*De tweede valkuil is ongeduld.* Snelle en simpele oplossingen voor ingewikkelde problemen bestaan niet zonder dogmatisch te worden. In de symboliek en retoriek bij allerlei organisatiekundige veranderingen is dit besef naar onze smaak sterk onderbelicht geraakt. De overhaasting heeft tot gevolg, dat de daden geen kans krijgen om gelijke pas te houden met de beloften (in feite gaat het hier om de keerzijde van het hiervoor genoemde institutionele karakter van succesvolle verandering). De blik is voortdurend gericht op verschillende en elkaar afwisselende stippen op de horizon. Op die manier is de teleurstelling over de ingezette (al dan niet extern ingehuurde) verandering reeds bij voorbaat ingebakken. Dit ontardt regelmatig in een niet aflatende experimenteerdrijf om alsnog de steen der wijzen te vinden (die natuurlijk nooit wordt gevonden). Er is weinig tot geen plaats voor

bezinning en reflectie, gevoed vanuit praktijkervaringen. Het doet o.i. geen recht aan het gegeven dat veranderingen tijd nodig hebben om te aarden.

Vandaar dan ook deze publicatie van praktijkmensen pur sang, die aan de ene kant zeer frequent met dit soort vraagstukken in praktische zin van doen hebben, doch aan de andere kant zich terdege realiseren dat alléén inhoudelijk gedreven en specifiek aangegeven veranderingen het meest succesvol zijn in de praktijk van alledag. In dit boek kunt u kennis nemen van treffende voorbeelden hiervan.

De publicatie wordt afgesloten met bijlagen. U vindt hier naast de persoonsgegevens van de auteurs en algemene bureau-informatie ook inhoudelijke informatie over onze andere publicaties op het gebied van organisatiekundige en bestuurskundige veranderingen.

De indeling van het boek is zodanig dat het als één geheel, in delen of per hoofdstuk kan worden gelezen. Kruisverwijzingen tussen de hoofdstukken maken *cherry picking* nadrukkelijk mogelijk. De keuze is aan u. Op deze manier komen de essenties van deze praktijkreflecties het beste tot zijn recht.

*de eindredactie,*  
*mede namens de Genilu Groep,*  
*bestaande uit Genilu [overheid] Advies, Genilu [interim] Gezelschap en Algelun [MKB] Advies*

## **Geraadpleegde literatuur**

Bunt, P.A.E. van de, *Management van verandering en de rol van de organisatie-adviseur (oratie)*, Alphen aan den Rijn: Samsom (1993)

Mastenbroek, W.F.G., *Conflicthantering en organisatieontwikkeling (geheel herziene 4<sup>e</sup> druk)*, Samsom BedrijfsInformatie, Alphen aan den Rijn, 1996

Muntslag, D.R., *De kunst van het implementeren (oratie)*, Enschede: Universiteit Twente (2001)