

# Pleidooi voor een mix van benaderingen

*Een praktijkverhaal over stilzetten versus bewegen*

Ton ten Broeke

De afgelopen maanden heb ik als veranderkundig adviseur een even weerbarstig als leerzaam project begeleid. Ik had sterk de behoefte om eens te reflecteren op het verloop daarvan, op mijn bevindingen en op mijn wisselende rol en positie in de stroom van gebeurtenissen. Door met anderen te reflecteren op de casus kon ik woorden geven aan mijn ervaringen en inzichten.

## De case

Het verandertraject speelde zich af in een grote overheidsorganisatie met talrijke internationale contacten en veel medewerkers in het buitenland. Deze medewerkers hebben te maken met een fundamenteel veranderende wereld. Dwars door landsgrenzen en staten heen is er een netwerkwereld ontstaan, waarin machtsblokken, NGO's, bedrijven en media de internationale ontwikkelingen beïnvloeden. "Hoe kunnen onze medewerkers snel, slim en effectief handelen in die netwerkwereld?" – dat was de urgente vraag waarmee de organisatie worstelde. Kennis delen, gebruik maken van moderne informatie- en communicatietechnologie (zoals werken met Sharepoint), halen en brengen en niet alles via de mail...

*"Hoe krijgen we onze medewerkers zover? Ton, hoe moeten we dat doen?"*

Dat was de vraag, zoals ik die vaak krijg aan het begin van een traject. Zo'n vraag positioneert me in een expertrol. Vragen naar oplossingen, naar expertise kan in dergelijke situaties juist onderdeel van het probleem zijn waarom de managers de medewerkers niet zover krijgen. Alsof er een eensluidend antwoord zou zijn, terwijl ik de betreffende managers net een paar minuten kende en de medewerkers en de context nog helemaal niet. Ook al zou ik de situatie wel kennen, dan zijn er naar mijn idee geen interventies te bedenken die een voorspelbare uitkomst bieden. Naar mijn idee komt deze behoefte van managers voort uit de gewoonte en de



overtuiging dat er direct een oplossing en aanpak voorhanden zijn, iets wat ik ook kan begrijpen. Mijn antwoord was daarom: “Voor dit type vraagstukken heb ik geen pasklare oplossingen. Liever begin ik met de vraag naar hoe jullie het gewend zijn. Wat werkt daarin goed en wat niet? Waar zie je medewerkers al werken zoals jullie graag willen? En hoe reageren jullie daar dan op?”

*Managers uit de organisatie antwoordden dan: “Je bent ook op andere plekken in onze organisatie geweest. Dus je weet wat werkt.”*

Een begrijpelijke en voorspelbare reactie. Ik reageerde dat we veel kunnen leren van de aanpak van anderen, die is echter niet zomaar kopieerbaar. Het kan wel dienen ter inspiratie, maar je kunt bij dit soort complexe vraagstukken niet zomaar ‘the best practice uitrollen’.

*“Wat je voorstelt is wel beter, maar niet vertrouwd. Dat maakt het lastig”.*

Een onbekende, niet vertrouwde aanpak haalt mensen uit hun comfortzone, vraagt tijd en energie. Dat is inderdaad lastig en ongemakkelijk – en tegelijk is het precies wat moet gebeuren om beweging te creëren. Dat wilde men ook echt. Van het projectplan dat er lag, een blauwdruk van 40 pagina’s, was men helemaal niet gecharmeerd. Zo moest het in ieder geval niet. Mijn voorstel was om te kijken naar plekken waar medewerkers al met succes SharePoint gebruikten en daarbij aan te haken. Ik wilde zo een virale aanpak stimuleren: uitvergroten wat lokaal werkt en succesvol is, daarmee de werkwijze aantrekkelijk en uitnodigend maken, zodat die zich als vanzelf zou verspreiden. En dat sloeg aan. Iets wat we van te voren hoopten maar niet zeker wisten. Totdat...

*“Ton, zo gaat het niet. Dit is een ‘laat-duizend-bloemen-bloeien-aanpak’. We hebben geen overzicht en geen controle”, zeiden de programmamanagers.*

Dat is de heilige angst van veel managers: overzicht en controle verliezen. Dat voelt onzeker, de mogelijkheden om te sturen lijken te verdwijnen. Die reactie ontstond ook hier, terwijl er niets fout ging, integendeel. Ik snapte de angst, nam die serieus en wilde er graag aandacht aan besteden, in gesprek

gaan over wat zich nu juist succesvol aan het ontvouwen was. Helaas werd er, zeer tegen mijn zin, grof ingegrepen door de directie van de organisatie. Teams die wilden starten moesten wachten totdat er overzicht was gecreëerd.

*“We krijgen te veel tegelijk op ons bord. Knoop eerst eens al die projecten aan elkaar. Ik heb elke dag een andere projectleider hier aan tafel”, was het geluid van sommige teams richting de directie.*

Daarmee werd teruggerepen op de vertrouwde aanpak, in een poging weer overzicht en controle te krijgen. Een klein groepje, met vooral externen, ging samen zitten en een nieuwe aanpak maken. Jammer, want dat werkte mijns inziens contraproductief. Het was in ieder geval een rem op alles wat al op gang was gekomen. Activiteiten aan elkaar knopen moet je samen doen. Als je vindt dat er eilanden zijn in de organisatie zijn, sla dan samen bruggen. Ontwerp gezamenlijk een veranderaanpak: medewerkers, managers en projectleiders en wissel uit wat werkt. Zo krijg je draagvlak, kennisdeling en efficiency. Dan heeft iederéén overzicht.

In de ‘bovenstroom’ trad stagnatie op. De bovenstroom is de zichtbare, formele organisatie waar veel managers acteren, waar visie, missie, strategie en targets domineren. Gelukkig kon ik met toestemming van de programmaleider wel doorgaan met de groepen mensen die al begonnen waren.

### Reflectie

#### Van ‘one size fits all, naar een mix van benaderingen

Deze case is voor mij opnieuw een illustratie dat het nog steeds veel toegepaste opknippen van een verandering in kleine stukjes en daarmee het geheel realiseren, niet werkt in dit soort complexe omgevingen. Daarvoor gaan de veranderingen tegenwoordig te snel, er zijn continu veranderingen, die kun je niet episodisch benaderen. Organisaties kunnen zich geen enkele periode van ‘freeze’, van stilstand, permitteren. Überhaupt een organisatie ‘stilzetten’ is mijn ogen onmogelijk. Er is ook niet één benadering de beste of de enig juiste. Het gaat om een goede mix, een repertoire. Kijk wat waar werkt, op welk moment, varieer en legitimeer wat je doet. Soms moet je hard ingrijpen, bijvoorbeeld wanneer betekenissen en denkbeelden vast zitten, in de trant van ‘zo werkt het hier, of

zo denken wij er nu eenmaal over’. Dan kun je participeren tot je een ons weegt, maar het gaat niet werken.

#### Van eerste-orde-denken naar derde-orde-denken

Het discours van denken in veel organisaties is veelal gebaseerd op maakbaarheid, grote presentaties, liefst met trends en goeroes, verklarende geïdealiseerde verhalen. Dat noemen wij eerste-orde-denken.

Vraagstukken worden vaak als zó complex ervaren, dat ze niet hanteerbaar lijken. In de beschreven case is de implementatie van SharePoint daar een voorbeeld daarvan. Als oplossing kiest men dan voor splitsing van het probleem in hapklare stukjes, met de bedoeling later alle stukjes weer samen te voegen tot één geheel. Pragmatisch is zo’n aanpak wel te begrijpen – maar de visie en de samenhang op het vraagstuk ontbreken: het derde-orde-denken.

#### Mijn rollen en mijn zoektocht

Mijn collega stelde me onder meer de vraag: “Hoe zou je de rol die je speelt in dit soort veranderingsprocessen willen typeren?” Ik zou dat willen typeren als lokaal werken, in gesprekken met betrokkenen en dan zoveel mogelijk over het hier en nu in plaats van over het daar en dan. Organisaties veranderen gesprek na gesprek. Het best kan je mij zien als een ‘betrokken buitenstaander’ of een ‘critical friend’. Ik verbind mij met de organisatie, de leidinggevenden en de betrokken medewerkers, zonder één van hen te worden. Soms ben ik een luis in de pels. Dat zijn de momenten dat managers mij ongreepbaar vinden of eigenwijs. Dat mag best even, als ik de aansluiting met hen maar niet kwijtraak.

Dat is de kernvraag van mijn permanente zoektocht: hoe blijf ik aansluiten bij het gangbare discours en hoe breng ik er tegelijkertijd verandering en variatie in? Op welke momenten verbinden we de bovenstroom met de onderstroom (bijvoorbeeld tijdens het gesprek na afloop van de vergadering bij de koffieautomaat)?

Een ander aspect dat ik lastig blijf vinden, is wanneer er verschillende opvattingen zijn over hoe een dergelijk vraagstuk aan te vliegen, en we het daar niet of nauwelijks over kunnen hebben. Mijn eigen voorkeur bij dit type vraagstukken zit met

### Drie orden van verandering

Van **eerste-orde-veranderen** is sprake wanneer het gaat om het veranderen c.q. verbeteren van een bepaald aspect in de bestaande organisatie (voorbeeld: het organogram herontwerpen of een nieuw voorraadstelsel introduceren).

**Tweede-orde-veranderen** betreft het reflecteren in het handelen zelf door een interactief proces van vragen stellen, uitproberen, al handelend reflecteren en bijsturen. Eerste- en tweede-orde-veranderen helpt bij het oplossen van bekende problemen en bij het aanpakken van definieerbare problematieken.

Bij **derde-orde-veranderen** gaat het om ‘Reflection-on-reflection-in-action’. Het betreft reflecties op het eigen denken, handelen en leren, en op de achterliggende assumpties die hieraan ten grondslag liggen: de wijze waarop je gebeurtenissen observeert en interpreteert, waarop je problemen definieert, waarop je analyseert en conceptualiseert, waarop je acteert en interacteert.

name in de ‘groene’ (veranderen door participatie) en ‘witte’ (laten ontstaan) aanpakken. Terwijl ik op sommige momenten ook heb gezien dat macht uitoefenen door de top van de organisatie heel effectief kan zijn. Hierover van gedachten wisselen en sparren had naar mijn idee meer gemoeten. Nu speelde er zich van alles af in de verschillende coulissen.

### Ten slotte

Even terug naar de case: ondanks de stagnatie zijn er opeens heel veel jaarplannen op Sharepoint gezet, in de samenwerkingsruimte. Niet gemanaged. Het wordt vervolgd, met mij en zonder mij....



Ton ten Broeke is adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. <http://www.kessels-smit.com/tontenbroeke>