

Organisatieroest en de kunst van het nietsdoen

Prof. Dr. Thijs Homan
Open Universiteit Nederland

In: Dubbeldam, M., Goedmakers, W. (red.) *De lerende adviseur: trends in professionalisering*, Amsterdam: Mediawerf 2009, pp. 46-58.

Inleiding

In dit hoofdstuk wil ik ingaan op het beroepsbeeld dat ten grondslag ligt aan het werk van organisatieadviseurs. Immers, het beroepsbeeld is bepalend voor de competenties (en wat dies meer zij) die een 'professionele' adviseur in huis zou moeten hebben. Het hoofdstuk begint met een beschrijving van het werk van de adviseur. Wat zijn de activiteiten die zo'n beetje alle adviseurs uitvoeren? Daarna ga ik in op de aannames waarop deze *praxis* gebaseerd moet zijn. Aan u als lezer de vraag of u deze aannames herkent. Het gedeelte dat hierop volgt is bedoeld als confrontatie: wat brengen we eigenlijk helemaal te weeg met al het advieswerk wat we op deze manier uitvoeren? Maak kennis met Joanne en huiver. Op basis hiervan introduceer ik een alternatief beroepsbeeld en geef ik een schets van de gevolgen die dat heeft voor de 'competenties' van de 'professionele' organisatieadviseur. Ten slotte sta ik kort stil bij de inrichting van professionaliseringstrajecten voor de 'verroeste' organisatieadviseur.

Hoe gaat het meestal?

Al dan niet op initiatief van een (potentiële) opdrachtgever ontstaat er een eerste contact. De adviseur vertelt over de dingen die hij* in huis heeft, over de producten en diensten van zijn bureau, over succesvolle adviestrajecten bij andere klanten. Ook wordt er gesproken over de problematieken van de organisatie van de opdrachtgever (of van de opdrachtgever-zelf). Als het goed is ontstaat er op een gegeven moment een klik, een *match*, uitmondend in de zin "doe eens een voorstel hoe jullie dit zouden aanpakken en wat dat dan kost". Dit is niet alleen een klik tussen de diensten van de adviseur en de problematieken van de opdrachtgever, maar ook een inter-persoonlijke klik: men vertrouwt elkaar. Bij *tendering*-processen wordt dit eerste contact overgeslagen en springen adviseur en opdrachtgever meteen naar de 'doe-eens-een-voorstel-fase'. Al dan niet op basis van een uitgebreidere *intake*- en diagnosefase volgt de *contracting*, waarin de partijen vastleggen wat de adviesopdracht gaat worden, wat de te verwachten resultaten zijn en wanneer het een en ander 'af' is (Block, 2004). Tijdens de diagnosefase volgt er meestal een serie interviews door de adviseur. Soms worden vragenlijsten en andere diagnostische *tools* ingezet (Harrison, 2005). De gegevens die uit dit onderzoek naar voren komen vergelijkt de adviseur vervolgens met zijn eigen referentiekaders. En op grond daarvan wordt een diagnose gesteld en komt de adviseur met een voorstel voor de aanpak van het advies- en verandertraject. Soms wordt de diagnosefase geheel overgeslagen omdat de opdrachtgever gewoon dienst X wil. En dat is het dan.

Het verandertraject behelst in veel gevallen een serie stappen of fases: "eerst beginnen we met A, dan doen we B. Parallel daaraan gaan we aan de gang met C". In veel gevallen zijn deze stappen en activiteiten geënt op een bredere verandersistematiek. Soms wordt deze weergegeven met namen die bij het adviesbureau horen ("de Jansen & Co Verander-accelerator"). Soms worden namen gehanteerd als 'outsourcing'; 'B.P.R.', 'appreciative inquiry', 'cultuur-verandertraject', 'lerende organisatie'; 'T.Q.M.', etc.

Eenmaal aan de slag duiken er natuurlijk altijd onverwachte zaken op. Dat weet je eigenlijk al van te voren. De adviseur dient daar flexibel op in te spelen. In veel gevallen kampt het verandertraject met 'weerstand tegen verandering'. Geen verrassing voor de adviseur. Waar gehakt wordt vallen immers spaanders! Sommige adviseurs zeggen ook wel: "weerstand toont aan dat de doelgroep betrokken is. Als er geen weerstand zou zijn, dan heb je pas ècht een probleem". Is het gedrag van de betrokkenen eenmaal *gelabeld* als weerstand, dan heeft de adviseur meestal tal van aanvullende interventies en maatregelen achter de hand om de weerstand om te buigen. Bij voorkeur leiden deze aanvullende acties tot 'meerwerk', hetgeen goed is voor de omzet van de adviseur.

Bij dit alles is een klassiek probleem altijd het loyaliteitsvraagstuk van de adviseur. In principe doet hij zijn werk voor de opdrachtgever (cq. een team met opdrachtgevers, met daarbinnen een eindverantwoordelijke). Bij veel verandertrajecten komt uiteindelijk toch op tafel dat het de opdrachtgever-zelf is, die een deel vormt van de problematiek. Dat zijn altijd lastige kwesties, waar menig adviseur mee in zijn maag zit. 'Hoe vertel ik het mijn schoonouders?', waarbij die schoonouders ook nog eens het brood op jouw plank financieren.

Natuurlijk is dit een versimpelde weergave van het adviseurswerk, maar er zullen vast wel bekende elementen in terug te vinden zijn. Laten we nu eens kijken welke achterliggende aannames moeten worden gemaakt om het bovenstaande 'logisch' te maken.

Waardoor wordt het werk van de adviseur logisch?

Welke achterliggende aannames moeten er gemaakt zijn, om bovenstaand plaatje logisch te laten worden. Hierbij besteed ik met name aandacht aan de volgende thema's: wat is verandering?; diagnose; veranderrichting; veranderfasering; bron van verandering; verhouding met het gewone werk en focus van de verandering. In onderstaand schema geef ik een schets van de gemaakte aannames. De vraag aan u – lezer – is of u ze herkent. Gaat u hier ook van uit?

Thema	Mogelijke aannames
Wat is verandering?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verandering ontstaat door een veranderproject als het ware 'van buiten af' op de betrokkenen toe te passen (Orlikowski, 1996). 2. <i>Change or persish</i>: als je niet verandert als organisatie, dan verlies je je positie in de markt en de maatschappij en dan is het einde verhaal (Abrahamson 2004). 3. Naarmate de omgeving van de organisatie dynamischer is moet je vaker veranderen (idem). 4. Als de verandering ingrijpend – groot – is, dan moet je ook een groot (omvangrijk, veel interventies, veel mensen er bij betrekken) verandertraject inzetten (Balogun en Hope-Hailey, 2008). 5. Veranderen is veelal vervangen. Eerst moet je de huidige werkwijzen, systemen, structuren weghalen opdat zo de weg vrij wordt gemaakt voor de gewenste toekomst ('<i>creative destruction</i>') (Abrahamson, 2004). 6. 'Goede' verandering doet meestal pijn (algemene uitdrukking). 7. Het verleden moet je op de een of andere manier neutraliseren ('<i>unlearning</i>') anders is er geen ruimte voor echte vernieuwing (Lewin in Abrahamson, 2004).
Diagnose	<ol style="list-style-type: none"> 8. Synoptisch. De adviseur is zó ervaren dat hij meestal al na een paar interviews weet wat er aan de hand is (Tsoukas,

	<p>1996 en Tsoukas en Chia, 2002).</p> <p>9. Daarmee overziet hij het hele systeem: de conclusies gelden voor de hele organisatie (of het hele betreffende organisatieonderdeel) (idem).</p> <p>10. Er bestaat iets dat heet 'de organisatie' en de adviseur bepaalt wat er mis is met 'de organisatie' (of het onderdeel waarvoor hij wordt ingezet) (Tsoukas, 1996).</p> <p>11. Een organisatie bestaat uit een verzameling onderdelen. Als je het functioneren van al die onderdelen optimaliseert heb je een 'goed lopende organisatie' (Chia, 2001).</p>
Veranderrichting	<p>12. Er is één veranderrichting. Hoe open ook gedefinieerd, maar het verandertraject richt zich altijd op een bepaalde gelimiteerde set met uitkomsten (Kotter, 1985, 'monovocaliteit', Homan, 2008a).</p> <p>13. Deze gelimiteerde set met uitkomsten moet door de adviseur (in samenwerking met anderen) worden gerealiseerd <i>voor</i> de opdrachtgever.</p> <p>14. 'Weerstand tegen verandering' is te definiëren als gedrag (etc.) waaruit blijkt dat men niet mee wil of mee kan in de richting van die gelimiteerde set met uitkomsten (Wissema e.a. 1993 en Wortelboer en Metselaar 1996.).</p>
Veranderfasering	<p>15. Elk verandertraject heeft een (redelijk) duidelijke begin- en einddatum. En de verandering stopt als hij geïmplementeerd (uitgerold, 'zit nu tussen de oren') is (Orlikowski, 1996).</p> <p>16. In de tussenvolgende periode zijn bepaalde fasen te onderscheiden, waarbij er (meestal) per fase bepaalde resultaten behaald moeten worden (de '<i>deliverables</i>') (Vermaak, 2002)</p> <p>17. Die fasen zijn vaak beschreven als toestanden (dàn hebben we dit bereikt, dàn dat). De feitelijke verandering moet als het ware 'tussen' die toestanden plaatsvinden (Orlikowski en Hofman, 1997).</p> <p>18. Het is mogelijk om van te voren de fasen die het 'verandertraject' zal doorlopen in te schatten (idem).</p> <p>19. Door te werken met fasen houd je grip op het verandertraject. Ook maken fasen het mogelijk helder de kosten te budgetteren en aan te geven welke opbrengsten verwacht kunnen worden.</p>
Bron van verandering	<p>20. De primaire verander-<i>agent</i>, de <i>prime mover</i> is het management; terzijde gestaan door de adviseur (Tsoukas en Chia, 2002).</p> <p>21. De algehele veranderaanpak is opgezet met de vraag 'hoe kunnen we hun veranderen?' als primair uitgangspunt. Wat kunnen we doen om de mensen in beweging te krijgen richting de door ons <u>gewenste</u> uitkomsten? (Homan, 2006)</p>
Verhouding met het gewone werk	<p>22. De verandering vindt plaats <i>naast</i> het gewone werk. Het is iets dat erbij komt, terwijl de winkel open blijft (Homan, 2006)</p> <p>23. Het liefst wil je het verandertraject zo inrichten dat het de operationele gang van zaken zo min mogelijk verstoort. Dus niet te veel workshops, sessies, trainingen, etc. a.u.b. (Weick en Quinn, 1999)</p>
Focus van de verandering	<p>24. Focus op <i>deze</i> verandering en <i>deze</i> gewenste resultaten. (Homan, 2008b)</p> <p>25. Andere verandertrajecten zitten 'onze' verandering soms maar in de weg (idem).</p>

En, herkent u 't een en ander? Ik heb het hier dus over de diepe aannames die we vaak als adviseurs (en opdrachtgevers) maken. Dus over onze *theories in use* (wat we er ècht van vinden) en niet over de *espoused theories* (wat we zeggen dat we er van vinden).

Dan nu even een gedeelte uit een interview met iemand die midden in een verandertraject zit (nou ja, één traject?) (vrij naar Abrahamson, 2004). Het is een gesprek met Joanne die bij een internationaal opererend computerbedrijf werkt. *“De afgelopen twee jaar heb ik steeds dezelfde functie op het hoofdkantoor bekleed. In die periode heb ik maar liefst acht nieuwe bazen gehad. Elk van die bazen kwam met zijn of haar eigen ‘veranderinitiatieven’. Daarnaast is de divisie waar mijn afdeling toe behoort drie keer van directielid gewisseld. En elke keer is ook het nieuwe directielid begonnen met een ingrijpende reorganisatie van de hele divisie. Ondertussen werd in mijn afdeling geëxperimenteerd met diverse verandertrajecten: Six Sigma, Lean, e-learning, Appreciatiev Inquiry en Organisatieopstellingen. Geen van die trajecten leidde tot echt fundamentele veranderingen. Al die nieuwe bazen en trajecten hebben er toe geleid dat ik als projectleidster zeven keer opnieuw en telkens op een andere manier ben gestart met het e-learning traject. Uiteindelijk heeft het allemaal niets opgeleverd. Tot mijn grote spijt trouwens, want ik ben ervan overtuigd dat e-learning cruciaal is voor het goed functioneren van ons team.*

Waardoor ging het nou zo moeilijk met dat e-learning traject? Mijn achtereenvolgende bazen zijn op een gegeven moment overgegaan op het outsourcen van het traject om zo kosten te besparen. Niet lang daarna werd het traject dan toch weer ge-insourced omdat niemand tevreden was met de resultaten. We moesten dus steeds overschakelen van een project dat 90% ge-outsourced was naar een project dat 90% ge-insourced was. En die omschakelingen vonden op een gegeven moment zelfs om de drie à vier maanden plaats. De CEO van onze organisatie had een heldere en ook sexy visie over de toekomst van het bedrijf. Daar lag het dus niet aan. Ook had hij daarbij een glasheldere set met prioriteiten aangegeven. Maar toen dat verhaal dan in de hiërarchie afdaalde voegde elke divisie en afdeling daar hun eigen ‘vitale’ veranderplannen aan toe. Toen het verhaal uiteindelijk bij ons aankwam bestond het uit een wirwar van trajecten en projecten. De heldere lijst met prioriteiten was gegroeid naar een lijst met meer dan twintig prioritaire projecten. Waarbij onze baas eigenlijk ook niet goed meer kon aangeven wat nou echt belangrijk was en wat niet.

Uiteindelijk ben ik gestopt met het e-learning project. Waarom? Aan mijn inzet lag het niet. Ook niet aan het feit dat we steeds maar weer op het verkeerde been werden gezet. Telkens hebben we namelijk opnieuw geprobeerd om er het beste van te maken. Dan kon er ten minste toch nog enige voortgang geboekt worden. Nee, ik realiseerde me opeens dat ik zo langzamerhand niet meer de ‘oude’ Joanne was. Ik was zeer cynisch geworden over welke verandering dan ook. Ook merkte ik dat ik in feite één groot ‘politiek dier’ was geworden. Ik was niet meer bezig met mijn werk. Maar ik was alleen nog maar bezig om via de juiste informele lijntjes al de bazen te bespelen. Ook werd ik steeds meer geplaagd door chronische hoofdpijn. Toen mijn directe collega, Nicolette, de ziektewet in ging omdat ze een maagzweer bleek te hebben, was dat de druppel die de emmer deed overlopen.” ... Nog even voor de duidelijkheid: dit is geen verzinsel. Het speelt zich echt zo af in een organisatie die wij allemaal kennen.

Deze interviewtekst heeft me fors aan het denken gezet. Waar zijn wij als organisatieadviseurs nou helemaal mee bezig? Waar leveren wij een bijdrage aan? (zie ook Peters en Pouw, 2005) En willen we die bijdrage eigenlijk wel leveren? In het bovenstaande schema zie ik diverse aannames terug in het interview. Bijvoorbeeld: 1 tot en met 6; 11, 12 en 13, 20 en 21; 22, 24 en 25. Kijkt u zelf maar eens. Wat dit zou kunnen betekenen is dat Joanne's situatie niet zozeer wordt veroorzaakt door een of enkele van bovengenoemde aannames, maar dat deze verzameling aannames misschien wel staat voor een bepaald paradigma; een bepaalde *over all*-visie; een beroepsbeeld op resp. over organisatieverandering en het adviesvak. Wat is dat beroepsbeeld?

Exogeen of endemisch?

In grote lijnen zijn de bovengenoemde uitgangspunten volgens mij inderdaad onder één bepaald hoedje te vangen. Weick en Quinn maken onderscheid tussen zogenaamde episodische en continue organisatieveranderingen (Weick en Quinn, 1999). Kort gezegd komen de verschillen tussen deze twee 'verandermodellen' neer op het volgende. Het episodische verandermodel gaat er van uit dat het management tot taak heeft om te beoordelen of de organisatie 'on par' is met de omgeving. Is dat niet het geval, dan moet het management ingrijpen in de organisatie middels verandertrajecten. Dit impliceert dus dat managers beschouwd worden als degenen die verandering moeten initiëren. En, andersom, dat medewerkers dus kennelijk zelf niet in staat zijn om vanuit zichzelf te veranderen. Dat lukt alleen als de veranderingen 'gemanaged' worden. Het episodische zit hem in de afwisseling tussen stabiele en veranderperiodes. In principe is een organisatie stabiel. Organisatie-verandertrajecten zijn dan in feite lastige verstoringen van het gewone werk. Ze dienen dus zo efficiënt mogelijk plaats te vinden, zodat de organisatie daarna weer snel door kan gaan met het gewone werk.

Hiertegenover stellen Weick en Quinn het continue verandermodel (het andere hoedje). Daarbij wordt er van uit gegaan dat organisaties in feite bestaan uit een groep mensen die continu aan het veranderen is. Zeker in professionele organisaties is iedereen alsmat aan het 'pielen'; aan het experimenteren. Steeds proberen we het werk weer net even wat beter te doen. Ter plekke problemen oplossen waar men tegenaan loopt etc. Verandering is dan niet iets wat van buiten af moet worden opgelegd (exogeen), maar het is juist endemisch voor organisaties. Daarbij vindt het veranderen niet los van het werk plaats, maar is het werk-zelf eigenlijk het equivalent van veranderen geworden. De rol van het management is nu ook een heel andere. Namelijk veel meer die van het 'oogsten' en kanaliseren van veranderingen die reeds gaande zijn en die veranderingen verbinden met de strategie.

Voor mij is duidelijk dat het dominante paradigma bij veel organisaties en managementauteurs nog steeds het episodische model is: 'hoe krijgen we hun veranderd?'. Wat daarbij geprobeerd wordt is dat er als het ware een 'macro' over de organisatie (of een organisatie-onderdeel) wordt heen gelegd. Deze macro is dan de diagnose wat er fout is en wat er moet gebeuren. Inclusief verandertrajecten (BPR, TQM, A.I., etc.), faseringen en opleverdata. Voorbij wordt daarbij gegaan aan de microdynamieken die er voor zorgen dat organisaties 'leven'. Is organisatieverandering nou een kenmerk van organisaties? Of zouden organisaties-zélf niet het resultaat zijn van continu aan de gang zijnde micro-veranderingen? In het verlengde van het continue verandermodel stellen Tsoukas en Chia (2002) dat organisaties in feite helemaal geen objecten zijn die moeten worden veranderd. Als je de blackbox 'organisatie' openmaakt zie je in feite alleen maar mensen die bezig zijn met hun werk, die daarover met elkaar praten, conflicten hebben met elkaar, etc. In feite wordt de abstracte 'macro' van het veranderplan dus gedropt in en op een organisationeel landschap waar er alleen micro-dynamieken aan de gang zijn. Micro-dynamieken die op hun beurt gezamenlijk het fenomeen 'organisatie' produceren. Anders gezegd: het begrip 'organisatie' is een abstractie. En ook zijn veranderplannen en planningen abstracties, waarin *ove-all*-uitspraken worden gedaan die nooit precies van toepassing zullen zijn in de lokale werkelijkheid van de mensen. Wat hierin dus mist is een beeld van de werkelijke dynamieken die ten grondslag liggen aan de 'geproduceerde' organisatie. Juist dat inzicht, juist het contact met die 'werkelijke' wereld zou voor de organisatieadviseur leidend moeten zijn voor zijn werk en dus voor zijn professionele ontwikkeling.

Organisatieroest

Het continue organisatieverandermodel is vooral gegrondvest op sociaal constructionistische uitgangspunten (Gergen, 2000, Hosking, 2002). In (hele) grote lijnen houdt dit in dat er niet sprake van een objectieve organisatie werkelijkheid, maar dat mensen betekenis geven aan die werkelijkheid door daarover met elkaar te interacteren. Een verandertraject; een met passie uitgedragen visie van het management zijn *sense-less* totdat men er in interactie met elkaar *sense* aan heeft gegeven. De werkelijkheid waarmee men zich geconfronteerd weet is een geconstrueerde werkelijkheid. Er gebeurt iets; men heeft het er met elkaar over, en uit die interactie komt de betekenis naar voren die men aan die gebeurtenis geeft. Homan (2008a, 2006) trekt dit beeld door en introduceert het concept 'petrischaaltjes'. Stel, bijvoorbeeld, dat er in een organisatie het gerucht rondgaat dat de organisatie binnenkort wordt overgenomen door de concurrent. Ook hier geldt dat het gerucht pas betekenis heeft als men die er aan heeft gegeven. Volgens mij (Homan, dus) worden die betekenisgevende gesprekken altijd gehouden met andere individuen die men vertrouwt. Dat kunnen de andere mensen van het rokersgroepje zijn; de mensen met wie er altijd koffie wordt gedronken in de pauze; de mensen met wie men altijd gaat lunchen, etc. Dergelijke vertrouwensgroepjes – petrischaaltjes, dus – hebben een zekere constantheid. Je wisselt niet elke dag van vertrouweling. Dit blijkt trouwens ook uit het empirische onderzoek dat we doen bij het onderzoekscentrum Facilitating Change and Implementation Dynamics van de Open Universiteit Nederland. Daarbij zien we ook dat elk van die petrischaaltjes een duidelijke 'vulling' heeft, namelijk betekenissen die in het verleden aan voorvallen, geruchten, gebeurtenissen, etc. zijn gegeven. De metafoor 'petrischaaltjes' wordt gebruikt omdat de betekenissen die mensen geven aan zaken die zich op dit moment voordoen, sterk kunnen worden beïnvloed door de reeds aanwezige betekenissen die 'leven' in het betreffende schaalteje. Het petrischaaltjes-concept voegt dus iets toe aan het sociaal constructionistische gedachtegoed. Namelijk dat betekenisgeving niet een proces is dat is zich afspeelt in toevallige ontmoetingen tussen mensen die verder geen relatie met elkaar hebben. Nee, mensen in organisaties weven een sociaal netwerk ('*social fabric*') waarin verknoppingen zitten die redelijk constant blijken te zijn.

Een volgende stap is dat er natuurlijk ook relaties zijn tussen de (leden van de) petrischaaltjes. Mensen zitten soms in meerdere schaaltejes en ook ontmoet men elkaar natuurlijk gewoon bij de uitvoering van het dagelijkse werk. Deze relaties kunnen er toe leiden dat bepaalde lokale betekenisgevingen (in individuele petrischaaltjes) andere petrischaaltjes gaan 'besmetten', zodat er op den duur gedeelde betekenispatronen ontstaan over een groot aantal petrischaaltjes heen. Ik noem dit 'ideeënsex', waarbij uit contacten tussen *verschillende* petrischaaltjes nieuwe ideeën kunnen groeien. Op den duur kunnen er dan zogeheten 'betekeniswolken' ontstaan, die gedefinieerd kunnen worden als betekenisgevingen die door veel (leden van) petrischaaltjes worden gedeeld.

Uitgaande van het continue verandermodel betekent organisatieverandering wat mij betreft: verandering van betekeniswolken. Als je er zo tegen aan kijkt, dan is het interessant om na te gaan onder welke voorwaarden nieuwe betekeniswolken ontstaan. Zo moet er bijvoorbeeld een zekere variëteit bestaan tussen de petrischaaltjes die 'sex' met elkaar hebben (Homan, 2008a). Heeft iedereen immers dezelfde betekenis, dan gebeurt er weinig. Zijn de verschillen te groot, dan zal het contact ook niet iets nieuws op kunnen leveren; men begrijpt elkaar gewoon niet. Daarnaast is de connectiviteit tussen de schaaltejes van groot belang (Homan, 2008a). Ik pas hier principes uit de complexiteitstheorie toe, waarbij het gaat om het ontstaan van collectieve patronen uit de interactie tussen veel *agents* (hier, petrischaaltjes en hun leden, dus) (Kauffman, 1995, Kelly, 1994). Dergelijke nieuwe collectieve patronen ontstaan spontaan (emergentie). Maar een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat de connectiviteit tussen de *agents* (het aantal relaties dat men heeft) niet te klein is (dan blijven de schaaltejes

gewoon te veel gericht op hun eigen denkwerelden), maar zeker ook niet te groot is (dan krijgt iedereen immers zo veel signalen van de andere schaaltes dat het geheel doldraait).

Deze voorwaarden kunnen concreet worden gemaakt aan de hand van het fenomeen 'onderstromen'. In veel gevallen zie ik dat de gewenste verandering die in het episodische verandermodel de bedoeling is, in de *social fabric* in bepaalde petrischaaltjes al lang aanwezig is. Stel je voor dat de leden van die schaaltes elkaar vinden (er ontstaat dan een zgn. '*patch*', Homan, 2008a). Met elkaar besluit men een soort informele actie te ondernemen, waarbij ze hun ideeën gewoon in de praktijk gaan brengen ongeacht de regels, structuren, directieven van het management. Leden van andere schaaltes zien dit natuurlijk ook en worden gecharmeerd van datgene dat ze zien. Ze nemen het op hun manier over omdat de betekenisgeving natuurlijk wordt beïnvloed door de inhoud van hun eigen schaalte. Langzamerhand verspreidt de nieuwe werkwijze; de nieuwe betekenisgeving zich steeds verder door de organisatie (Czarniawska en Sevón, 1996). Op den duur zijn er zoveel schaaltes overtuigd van de vernieuwing, dat er vaak maar iets kleins hoeft te gebeuren (een zgn. '*focal event*' de Vries en Balasz, 1997) waardoor de bestaande betekenisbewolking 'omslaat' en die vernieuwing breed wordt gedragen en wordt toegepast.

Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat er een zgn. '*holding environment*' bestaat en wordt bewerkstelligd: een veilige ruimte, waarbij de nieuwe spontane veranderinitiatieven niet meteen worden neergesabeld. Een experimenteerruimte om nieuwe dingen uit te proberen (vgl. 'transitional space' van Winnocot, 1971).

Uitgaande van de notie dat organisatieverandering vooral verandering van betekeniswolken is, zou je kunnen zeggen dat organisatieverandering het equivalent is van organisatioeroest. Het is iets wat spontaan gebeurt, wat de mensen zelf *in* hun werk doen en ook iets wat niet gemanaged wordt. De *social fabric* weeft zichzelf; nieuwe werkwijzen en betekenisgevingen propageren zich zelf en lijken wat dat betreft wel op cognitieve virussen; op informele sociale epidemieën. Natuurlijk heeft elke organisatie een formele 'buitenkant': er zijn regels, structuren, strategieën, werkprocessen, formele veranderingen, etc. Maar elk van die buitenkant-zaken zijn – ik herhaal het maar weer – *senseless* totdat men er lokaal (petrischaaltjes) en collectief (wolken) betekenis aan heeft gegeven. En, gegeven de grote reservoirs aan bestaande betekenissen (in wolken en schaalte) zullen al deze buitenkant-zaken nooit letterlijk worden overgenomen of toegepast. Als ze al worden overgenomen, dan betekent dat per definitie dat ze gecorrodeerd worden overgenomen: de betekenisgeving legt er een mooi laagje roest overheen, maakt er gaatjes in, verbuigt het allemaal een beetje, zodat het inpast in de *social fabric* en de reeds bestaande lokale betekenisgeving. Dit wordt fraai geïllustreerd in het onderzoek van Feldman (2000), dat laat zien hoe formele regels en organisatieroutines in de uitvoering daarvan bijgevormd en aangepast worden aan de lokale realiteit van de betrokkenen.

De kunst van het nietsdoen

De bekende 70% van Boonstra (2000) en Beer en Nohria (2000) - waarbij er gesteld wordt dat meer dan 70% van de geplande verandertrajecten niet succesvol zijn – komt nu in een heel ander daglicht te staan. Wanneer je bedoelt: worden de vooraf door het management bepaalde doelstellingen gehaald, dan durf ik mijn handen wel in het vuur te steken voor de stelling dat 100% van de verandertrajecten falen! Veranderplannen en andere managementinterventies vormen namelijk geen objectieve werkelijkheid die als het ware boven het betekenisgevende spel verheven zijn. Ze zijn er juist volledig een onderdeel van. Het enige verschil is, is dat managers (en de organisatieadviseurs die hen assisteren) zgn. declaratieve macht hebben (Tsoukas en Chia, 2002). Dit houdt in dat managers institutioneel de 'bevoegdheid' hebben om nieuwe taal, nieuwe discoursen te introduceren, die op hun beurt een nieuw discursief *frame* zijn voor de betekenisgevingen (in de petrischaaltjes) in de organisatie. Door die nieuwe taal (bijvoorbeeld: 'we moeten

klantgericht worden'; 'we gaan over van een uitvoeringsorganisatie naar een regisseursorganisatie') kunnen de mensen in de organisatie opeens nieuwe dingen gaan zien, worden reeds informeel op gang zijnde veranderingen (onderstromen) voorzien van een 'officieel' *label*, waardoor ze meer betekenis krijgen; worden bepaalde informele ontwikkelingen gelegitimeerd en anderen juist ontdaan van hun status. Maar duidelijk mag zijn dat het introduceren van een verandertraject of een formele organisatieverandering niet alleen iets formeels op gang zet (projectgroepen, plannings, deliverables), maar vooral ook het begin is van een informele discursieve reis, waarbij er mogelijk nieuwe betekeniswolken kunnen ontstaan. Of waarbij de bestaande bewolking juist verder stabiliseert.

Het 70%-, of liever de 100%-faalpercentage, is in dit perspectief dus juist precies wat er gebeurt; precies ook wat er nodig is! Iets dat ook empirisch wordt ondersteund door Balogun en Johnson in een artikel met de veelzeggende titel: From intended strategies to unintended outcomes (2005). Hetgeen Chia er op zijn beurt toe brengt om change management te herdefiniëren als '*loosening up organizations*' en '*organizational relaxing*'. Minder gefocust zijn op de formele doelen, plannings, beheersing, resultaten, etc. Maar juist dergelijke restrictieve zaken lossen maken; ruimte bieden aan de lokale en collectieve *sensemaking*. Immers dat is het echte veranderwerk. Joanne gewoon haar werk laten doen, ruimte bieden om het e-learning traject zo vorm te geven dat het het werk van haar en haar collega's optimaal ondersteunt.

Professionalisering van de organisatieadviseur

Er zijn al diverse prachtige lijsten met competenties waar organisatieadviseurs aan zouden moeten voldoen. Ik moet de eerste mens nog ontmoeten die aan al die competenties voldoet. Maar goed. Mijn vraag is: zijn die competenties niet gegrondvest op een verandermodel en een beroepsbeeld dat leidt tot Joannes' situatie? En zouden we die competenties niet eens moeten herzien, uitgaande van een totaal ander veranderperspectief? Daarbij gaat het wat mij betreft veel minder om het 'managen' van de formele verandering. Dus steeds maar weer interventies plegen om ervoor te zorgen dat hun doen wat bedacht is vanuit een wereld die niet dezelfde is als hun lokale wereld (Van Dinten, 2002). Zouden we ook niet eens verder moeten kijken dan individuele verandert-*trajecten* en ons juist focussen op organisatieverandering. En zou organisatieadvisering niet moeten gaan over het ondersteunen van de veranderingen die reeds gaande zijn; op het versterken van variëteit, het aanmoedigen tot ideeënsex, het stimuleren van connectiviteit en het hoeden van de *holding environment* die hiervoor nodig is?

Wie zijn eigenlijk – nu ik er zo over nadenk - de 'hun' die moeten veranderen? De mensen in organisaties die dat uit alle macht dag in dag uit al proberen te doen? Of de managers en adviseurs die met hun 'ingeblikte' verandermethoden deze natuurlijke veranderingen steeds maar weer de pas afsnijden, frustreren, etc.?

Als afsluiter nog een korte opmerking over 'professionalisering'. In het kader van *practice what you preach*: hoe zou die professionalisering er eigenlijk uit moeten zien? Als een lezingencyclus? Een instructief boek misschien? Of als *action learning*, waarbij de adviseur (in spe) zelf al werkend en reflecterend ontdekt wat een 'professionele adviseur' eigenlijk is, daarbij bijvoorbeeld gecoached door een *senior*? Ook het professionaliseringstraject dus als professionele roest.

* Overall waar 'hij' staat kan natuurlijk ook 'zij' worden gelezen.

Literatuurlijst

bij Organisatieroest en de kunst van het nietsdoen

- Abrahamson, E., *Change without pain*, Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- Balogun, J. en Hope-Haily, V., *Exploring strategic change*, Harlow: Pearson Education Ltd., 2008.
- Balogun, J. en Johnson, G., 'From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking', *Organization Studies*, 26(11), 2005, pp. 1573-1601.
- Beer, M. en Nohria, N.: 'Cracking the code of change', *Harvard Business Review*, May-June 2000, pp. 113-141.
- Block, P., *Feilloos adviseren*, Den Haag: Academic Service, 2004.
- Boonstra, J. J.: *Lopen over water*, Amsterdam: Vossiuspers UAP, 2000.
- Czarniawska, B. en Sevón, G. (eds.) *Translating organisational change*, Berlin: Walter de Gruyter: 1996.
- Chia, R., 'A rhizomic model of organizational change and transformation: perspective from a metaphysics of change', *British Journal of Management*, Vol. 10, 1999, pp. 209-227.
- Dinten, van., *Met gevoel voor realiteit*, Delft: Eburon, 2002.
- Feldman, M.S., 'Organizational routines as a source of continuous change', *Organization Science*, Vol. 11, No. 6, November-December 2000, pp. 611-629.
- Gergen, K.J.: *An invitation to social construction*, London: Sage Publications Ltd., 2000.
- Harrison, M.I., *Diagnosing organizations, methods, models and processes*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.
- Homan, Th. *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering*, Den Haag: Academic Service, 2008a.
- Homan, Th. H., *Wolkenridders: over de binnenkant van organisatieverandering*, Oratie Open Universiteit Nederland, 2006.
- Homan, Th. H., *Manna van boven: over de lange termijn effecten van veel verandertrajecten tegelijkertijd*, ongepubliceerde paper, 2008b.
- Hosking, D.M.: *Change works: critical constructionism and change work*, <http://www.geocities.com/dianhosking/changeworkspace.html>, 2002.
- Kauffman, S.: *At home in the universe, the search for the laws of complexity*, London: Viking, 1995.
- Kelly, K. *Out of control: the new biology of machines, social systems and the economic world*, Reading, Massachusetts: Perseus Books, 1994.
- Kotter, J.P., 'Leading change: why transformation efforts fail', *Harvard Business Review*, March-April 1985, pp. 169-184.
- Orlikowski, W.J., 'Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective', *Information Systems Research*, Vol. 7, No. 1, March 1996, pp. 63-92.
- Orlikowski, W.J. en Hofman, J.D., *An improvisational model for change management: the case of groupware technologies*, Sloan Management Review, Winter 1997, pp. 11-21.
- Peters, J. en Pouw, J. *Intensieve menshouderij*, Schiedam: Scriptum Management, 2005.
- Tsoukas, H., 'The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach', *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), 1996, pp. 11-25.
- Tsoukas, H. en Chia, R. 'On organizational becoming: rethinking organizational change', *Organizational Science*, Vol. 13, No. 5, September-October 2002, pp. 567-582.
- Vermaak, H.: 'Veranderkunde in zeven vragen', *Holland Management Review*, Nr. 84, 2002, pp. 8-22.
- Kets de Vries, M. F.R. en Balazs, K., *Mentaliteitverandering in Organisaties*, Amsterdam: Academic Service, 1997.
- Weick, K.E. en Quinn, R.E. 'Organisational change and development', *Annu. Rev. Psychol.*, 50, 1999, pp. 361-386.
- Winnicott, D.W. *Playing and Reality*, London: Routledge, 1971.

- Wissema, H., Messer, H.M. en Wijers, G.J., *Angst voor veranderen? En mythe!*, Assen: Van Gorcum: 1993.
- Wortelboer, F. en Metselaar, E., *De dinamo, het meten van weerstand tegen organisatieverandering*, Organisatie-instrumenten C1550, pp. 1-25, Alphen aan den Rijn: Samson Bedrijfsinformatie, februari, 1996.