

Minder verstorend veranderen

Praktisch systemisch omgaan met organiseren,
veranderen, leidinggeven en beleidsontwikkeling

Jan den Hollander

met een voorwoord van
Marijke Spanjersberg



Uitgeverij IJzer
Utrecht

Inhoudsopgave

Voorwoord Marijke Spanjersberg 9

1 Inleiding

- 1.1 Inleiding 11
- 1.2 Opzet van het boek 11
- 1.3 Het hele boek draait om het toepassen van ‘systemisch kijken’ 12
- 1.4 De hoofdstukken in het kort 13
- 1.5 Ten slotte... 15

2 Systemisch kijken

- 2.1. Inleiding 17
- 2.2. Een eindeloze zee van interactie 17
- 2.3. Situatie, organisatie, probleemdefiniëring 17
- 2.4. Veranderen is zo min mogelijk storen 19
- 2.5. Veranderen als pragmatisch aanrommelen 19
- 2.6. “Wat gebeurt hier eigenlijk?” is de centrale vraag 20
- 2.7. Er bestaan geen inhoudelijke vraagstukken 21
- 2.8. Van wat naar wie, maar wel naar wie in zijn/haar dynamiek! 21
- 2.9. Er is namelijk altijd (een zekere) systeemdruk 22
- 2.10. Het spel beïnvloeden door ‘langsij te komen’ 23
- 2.11. Taal telt, woorden tellen vooral binnen de interactie 24

3 Regisseer je context ook

- 3.1. Inleiding 26
- 3.2. Regie concreet 26
- 3.3. De dynamische krachtenveldanalyse 29
- 3.4. Van inhoud naar actoren (en hun dynamiek!) 29
- 3.5. Je beeld van de dynamiek verdiepen 30
- 3.6. Vaak relevant: wat gebeurt er als je niets doet? 31

- 6.6. En altijd die precedentwerking! 72
- 6.7. Bestuur je ook het spel? 73
- 6.8. Ter zake doende leiderschapsprogramma's 74

7 Cultuur, vanzelfdynamiek en leiderschap: omgaan met (on)veranderbaarheid

- 7.1. Inleiding 75
- 7.2. Overwegingen bij cultuurverandering 76
- 7.3. Cultuur heeft continu veel leiding nodig 79
- 7.4. Veel aandacht gaat dan naar het gedrag intern 80
- 7.5. Leidend zijn in de omgang met vanzelfgedrag bepaalt hoe de organisatie van buiten wordt gezien 81
- 7.6. Wanneer cultuurverandering noodzakelijk is 82
- 7.7. Reflectie 84

Intermezzo voor thema 2 85

8 Systemisch kijken naar organisatieverandering

- 8.1. Inleiding 87
- 8.2. Van bedoeld naar werkelijk effect 87
- 8.3. Systeemdynamiek creëert altijd systeemdruk 90
- 8.4. Ideologisch of realistisch ontwerpen 93
- 8.5. Niet alles kan – en wat dan? 94
- 8.6. De kracht van het andere verhaal 97
- 8.7. Naar voorspellend adviseren 98

Intermezzo voor thema 3 98

9 Een systemische kijk op beleidsontwikkeling en -uitvoering

- 9.1. Inleiding 100
- 9.2. Systemische logica van probleem- en oplossingsdefiniëring 101
- 9.3. Enkele gedachten over een systemisch gezien meer correcte uitvoering 105
- 9.4. Kwetsbaarheid maakt beïnvloedbaar 105

- 9.5. Beleid moet veiligheid voor de uitvoering scheppen 107
- 9.6. Dat wordt dan andersoortig beleid 107
- 9.7. Hoe zou dat beleid er wellicht uit kunnen zien? 108
- 9.8. Ten slotte ... 109

10 Terugblik op het gebruik van woorden en taal

- 10.1 Inleiding 110
- 10.2. Reïficatie – verdinglijking – van woorden als ‘organisatie’,
‘procedure’, etc. 112
- 10.3. Interactietaal om systemisch te kijken 113
- 10.4. Het gebruik van bijna gereïficeerde bijwoorden 114
- 10.5. Het gebruik van abstracte taal 115
- 10.6. Het gebruik van ‘voorzichtige’ woorden 116
- 10.7. Het harde woord ‘systeemdruk’ 117
- 10.8. Het woord ‘cultuur’ 118
- 10.9. Is er een rode draad te trekken? 118

11 Reflectie: Anders kijken naar ‘veranderen’

- 11.1. Inleiding 119
- 11.2. Ook de kracht van het andere verhaal 120
- 11.3. Minder cultuurprojecten, meer aandachtig leidinggeven 120
- 11.4. Beleidsontwikkeling als ruimte creëren voor de uitvoering 121
- 11.5. Anders kijken naar veranderen, leidinggeven en besturen 122

Bijlagen

- Bijlage 1: Vragen die een krachtenveldanalyse ondersteunen 125
- Bijlage 2: Werkboek ‘De ontwikkeling van een regiestrategie’ 127
- Bijlage 3: Wat je systemisch kijkend anders doet 133
- Bijlage 4: Systemisch kijken naar leiderschapsontwikkeling 137

Noten 141

Voorwoord

We gaan onze realiteit pas ‘weerbarstig’ noemen als we een plan hebben waar die realiteit niet op meebeweegt. En dat overkomt ons vaker dan ons lief is. Dan is het ons weer niet gelukt om barsten te slaan in de muur van onveranderbaarheid. Dan zit de robuuste werkelijkheid ons in de weg en frustreert ze onze veranderdoelen. Veel verandertaal onthult dit gevecht tussen ideaal en werkelijkheid. Zo moet urgentiebesef *doordringen*, moet de verandering *dicht op de huid* van de medewerkers komen en moeten routines worden *afgebroken*. De tragiek is dat de krachtmetaforen waarmee we de werkelijkheid te lijf gaan meestal het tegendeel bewerkstelligen en zo een *self-fulfilling prophecy* worden: de werkelijkheid is inderdaad weerbarstig!

Deze ervaring van weerbarstigheid maakt het begrijpelijk dat er allerlei veranderaanpakken zijn ontwikkeld die impliciet gebaseerd zijn op een ‘waar-gehakt-wordt-vallen-spaanders-logica’: de prijs van de verandering is onvermijdelijk en bovendien verwaarloosbaar. Jan den Hollander doet in dit boek precies het omgekeerde. Zijn boodschap is: de prijs is serieus, want spaanders zijn mensen en het is wel degelijk mogelijk om te veranderen zonder iemand of iets stuk te maken. Het is ook een praktisch boek, want Jan laat zien hoe hij deze boodschap zelf in praktijk heeft gebracht. Lees dit boek met een actueel vraagstuk in je achterhoofd en je zult steeds op zinnen stuiten die je denken op een ander spoor zetten, je vage ongemak onderbouwen en je intuïtie zachtere taal geven.

Jan is een systeemdenker en zijn praktijktheorie past dan ook naadloos in deze rijke traditie van doen-denkers die de feitelijke interactie tussen mensen centraal stellen, ongeacht de inhoud van het vraagstuk dat op tafel ligt. Wat gebeurt hier nu echt tussen de een en de ander? Wat maakt het vanuit de bredere context bezien logisch dat het gaat zoals het gaat? En als het dan anders moet, zullen we dan eens proberen om iets in de context te veranderen, zodat er nieuw ‘vanzelfgedrag’ kan ontstaan? Dit zijn vragen uit de categorie *simple but not easy*, vragen die Jan al ruim 45 jaar vergezellen in zijn werk als adviseur. Zijn levenswijze antwoorden zijn gebaseerd op de pragmatische en behoedzame grondhouding die onontbeerlijk is als je zijn aanpak wilt volgen. Maar vergis je niet: het is niet alleen een kwestie van goed kijken, de werkelijkheid serieus nemen en pragmatische nuchterheid. Zijn verhaal is op een subtiele manier ook onontkoombaar waarde gedreven. Het is een overtuigend en hoopvol pleidooi voor behoedzaam veranderen. Of moeten we, zoals Jan suggereert, niet de verandering als doel centraal stellen, maar juist de continue aandacht dat de zaken goed blijven functioneren, elke dag opnieuw. In dat geval zou je het in plaats van ‘veranderen’ misschien beter over ‘faciliteren’ kunnen hebben. Omdat het steeds gaat om de vraag welke moeilijkheden voor wie op welke manier wat gemakkelijker gemaakt kunnen worden.

Organisaties zijn plekken waar mensen samenkomen om op wat voor manier dan ook van betekenis te zijn. Laten we, in de woorden van Jan, hun ziel behouden, respect hebben voor hun waarden, zoeken naar logica en streven naar coherentie. De wereld is al ingewikkeld genoeg.

Marijke Spanjersberg

Inleiding

1.1 Inleiding

De titel van dit boek, *Minder verstorend veranderen*, was niet de oorspronkelijke insteek tijdens het schrijven. Toch vind ik het een passende titel, omdat het idee van minder verstorend veranderen in bijna elk hoofdstuk op een bepaald moment naar voren komt. Het was dus niet de bedoeling om dit als uitgangspunt te nemen, maar het is wel op een bepaalde manier de rode draad geworden. Wanneer je op een systemische manier – het onderwerp van dit boek – naar situaties, organisaties, problemen en oplossingen kijkt, en je de bewegingen daarin enigszins begrijpt, blijkt dat het verstandig is om je tot op zekere hoogte aan die beweging aan te passen. Minder verstoren is daarbij geen doel op zich, maar een prettige consequentie van effectief omgaan met situaties waarmee je als manager of organisatieadviseur te maken hebt.

1.2 Opzet van het boek

Dit boek is in wezen een betoog over, en vanuit, het begrip ‘systemisch kijken’. Dit is mijn manier van kijken, zoals ik die heb ontleend aan het interactiedenken van Karl Weick (Weick 1969)^{1*} en het systeemdenken van Stafford Beer (Beer 1965)². Ik had het voorrecht om al vroeg met beide auteurs kennis te maken, toen hun werk nog maar net in Nederland bekend was. In het eerste hoofdstuk werk ik deze manier van kijken verder uit. In het tweede hoofdstuk leg ik uit hoe je in het dagelijks werk hier je voordeel mee kunt doen.

* Voor noten zie p. 141.

Nadat ik op deze manier de systemische manier van kijken heb geïntroduceerd, gebruik ik deze vervolgens om drie verschillende, zij het verwante, organisatievraagstukken te bespreken. Deze vraagstukken zijn achtereenvolgens:

- Het organiseren van ander gedrag bij je medewerkers.
- Het aanpassen van de organisatie aan een nieuwe situatie.
- Het waarborgen dat beleidsontwikkeling en -uitvoering leiden tot een passende implementatie op de werkvloer.

Kort gezegd is dit de kern van het boek: de manier van kijken, hoe je ermee kunt werken en hoe je er bij enkele essentiële en steeds terugkerende vraagstukken je voordeel mee kunt doen. Omdat de invalshoek bij deze drie hoofdstukken varieert, worden ze telkens ingeleid met een kort intermezzo waarin de nieuwe insteek wordt toegelicht.

Na deze drie hoofdonderwerpen volgen nog twee korte, meer reflectieve hoofdstukken. Het eerste kijkt terug op het aspect ‘taal’, wat namelijk van begin tot eind een belangrijk element blijkt te zijn bij het omgaan met systemisch kijken. In het tweede en laatste hoofdstuk kijk ik nog even terug op alles wat eerder aan bod is gekomen, om op basis daarvan enkele algemene conclusies te trekken.

1.3 Het hele boek draait om het toepassen van ‘systemisch kijken’

Zelf heb ik mijn hele werkzame leven als adviseur op deze manier gekeken. Vakliteratuur, cursussen en trainingen hebben me, naast meer dan 45 jaar ervaring, er uiteraard bekwaamer in gemaakt, maar de manier van kijken is niet veranderd. Deze systemische benadering levert namelijk veel op. Er vallen je andere zaken op, vaak interessante zaken, die je in staat stellen om net iets anders met situaties om te gaan, met name als het gaat om organiseren, veranderen en leidinggeven.

Sommige aspecten heb ik eerder behandeld in korte artikelen en columns op platforms als Managementsite en Platform Overheid³. Maar de uitwerking in dit boek, met zijn strakke betoog, is nieuw, vooral in de toepassing ervan op onze praktijk als managers en organisatieadviseurs.

Deze laatste twee groepen – managers en organisatieadviseurs – vormen dan ook de primaire doelgroep van dit boek. Zelf ben ik ooit in dit vakgebied terechtgekomen vanuit de vragen: ‘Hoe werkt het nu eigenlijk echt?’ en ‘Waarom gebeuren dingen zoals ze gebeuren?’ Hoewel ik nog steeds niet alle antwoorden heb, ben ik op sommige punten wel iets verder gekomen. Die inzichten wil ik hier delen. Aangezien ik voornamelijk in het publieke domein heb gewerkt, komen de meeste voorbeelden uit die wereld.

1.4 De hoofdstukken in het kort

Na de eerder genoemde inleidende hoofdstukken volgen vier hoofdstukken waarin het centrale thema draait om het begrijpen van het gedrag dat je medewerkers vertonen – en jijzelf overigens ook – met als doel dit gedrag in een vruchtbaardere richting te sturen.

Dit deel begint met een uitleg waarin de begrippen ‘vanzelfdynamiek’ en ‘vanzelfgedrag’ centraal staan. Vergelijk het met het plaatsen van een paal in een rivier: achter de paal ontstaat kolkend water. Hoe dit eruitziet, hangt af van factoren zoals de sterkte van de stroming en de grootte van de paal. Deze dynamiek is er simpelweg. Op dezelfde manier hebben organisaties hun eigen dynamiek, waarop vaak veel kritiek wordt geleverd. Deze kritiek vatten we vaak samen onder de term ‘cultuur’, maar de vraag is of dat altijd de meest praktische benadering is. Uit deze vier hoofdstukken, blijkt dat het vaak nuttiger is om minder te denken in termen van cultuur en cultuurverandering, en meer de focus te leggen op de voortdurende aandacht van de leidinggevenden voor de dynamiek die ter discussie staat.

Het eerste van deze vier hoofdstukken gaat, zoals eerder genoemd, over de begrippen ‘vanzelfdynamiek’ en ‘vanzelfgedrag’. Wat bedoelen we hier precies mee? Het tweede hoofdstuk bespreekt een casus waarin de toepasbaarheid van dit concept duidelijk wordt. In het derde hoofdstuk, opnieuw aan de hand van een casus, wordt het concept verder uitgewerkt en toegepast. In het laatste hoofdstuk van dit blok wordt alles samengebracht, inclusief de conclusies over cultuur en leiderschap.

In het hoofdstuk dat hierop volgt, staat het tweede hoofdstukma centraal: hoe krijg je meer grip op organisatieverandering? Door systemisch te kijken, ontwikkel je een beter gevoel voor ‘hoe het werkt’. Elke organisatieaanpassing vindt plaats binnen een bepaalde dynamiek. Dat kan lastig zijn, maar hoe beter je deze dynamiek kunt doorgronden en zien, hoe beter je er ook je voordeel mee kunt doen. De term ‘systeemdruk’ staat hierbij centraal en verwijst naar de systemische krachten die bij veranderingen altijd aanwezig zijn. Door deze krachten te begrijpen, wordt het mogelijk om veranderingen voorspelbaarder te maken en om advies realistischer te formuleren. Dit draagt bij aan meer realistische verwachtingen over het veranderproces en de uiteindelijke resultaten.

Daarna volgen drie hoofdstukken die wat losser van elkaar staan. Het eerste gaat over beleidsontwikkeling en -uitvoering en nodigt uit om anders om te gaan met de complexiteit die altijd aanwezig is en op een of andere manier moet worden gehanteerd. Minder uitsluiting van die complexiteit tijdens de beleidsontwikkeling, en meer ruimte ervoor in de uitvoering, zonder dat de verantwoordelijkheden tussen deze processen verschuiven. Het is essentieel om te erkennen dat de uitvoering altijd een zwakke positie heeft gehad, en dit te adresseren in de verdere ontwikkeling van beide processen.

Het laatste inhoudelijke hoofdstuk is meer reflectief van aard. Het blijkt dat woord- en taalgebruik van wezenlijk belang zijn bij verandering en leiderschap. In bijna elk hoofdstuk komt dit,

kort of uitgebreid, aan de orde. In dit hoofdstuk wordt alles samengebracht en worden rode draden getrokken. De kracht van systemisch kijken blijkt bijvoorbeeld ook duidelijk uit de benadering van veranderingen die op deze manier naar voren komt.

Het afsluitende hoofdstuk is mijn persoonlijke reflectie op alles wat in het boek is besproken. Ik heb lang getwijfeld of ik dit hoofdstuk moest opnemen. Is het niet te veel de wijsheid van een ouder wordende adviseur die denkt alles al gezien te hebben? Dit heb ik vooral willen vermijden. Voor mijzelf zijn tijdens het schrijven van deze teksten verschillende belangrijke zaken duidelijker geworden, zoals meer inclusief veranderen en de nadruk die moet liggen op aandacht binnen leiderschap. Ik heb in het hele boek geprobeerd niet te vervallen in een ideële sfeer als het gaat om organiseren, veranderen en leidinggeven, zonder daarbij te veel te vervallen in termen als efficiëntie en effectiviteit, die al te vaak als legitimatie voor van alles worden gebruikt. Lees mijn reflectie dus vooral ook vanuit een zakelijk oogpunt – ik denk dat het dan pas echt interessant wordt.

Tot slot zijn er nog vier bijlagen. De eerste twee bieden ondersteunend materiaal voor wie met de beschreven aanpak aan de slag wil gaan. De laatste twee bevatten compacte overzichten van respectievelijk wat je concreet anders doet als je systemisch kijkt, en wat de gevolgen zijn voor leiderschapstrajecten.

1.5 Ten slotte...

... dit boek zou niet tot stand gekomen zijn zonder de aanmoediging van twee mensen, die mij hebben aangezet om daadwerkelijk te gaan schrijven. Ik ben hen daar dankbaar voor: Iris de Veer en Marijke Spanjersberg. Vooral Marijke ben ik bijzonder erkentelijk voor de vele keren dat zij inhoudelijk commentaar heeft gegeven op tussenresultaten. Dit leidde vaak tot extra werk, omdat haar opmerkingen me regelmatig een dieper inzicht gaven in wat ik eigenlijk probeerde te verwoorden. Dat resulteerde in beter doordachte teksten en inhoudelijk interessantere observaties.

Daarnaast wil ik Jeroen van der Zijde bedanken, wiens opmerkingen me het laatste zetje gaven om de opzet van het geheel definitief vorm te geven.

Ik hoop dat u, als lezer, net zoveel oppikt van de tekst als ik geleerd heb door het schrijven ervan. In dat geval is het schrijfproces dubbel geslaagd geweest.

Jan den Hollander