



Rombout van den Nieuwenhof

Verbindend Veranderen

over succes en falen van transformaties in organisaties

We leven in een tijd die in veel opzichten veel complexer is dan de vorige eeuw. Althans dat is de vigerende opvatting. De vragen waar organisaties en managers mee worstelen veranderen van algemene vragen “Wat is de juiste strategie?”, “Wat zijn bruikbare tools?”, “Wie weet een best practice?”, naar complexere vragen zoals “Welke patronen spelen onder het oppervlak?”, “Is onze sturing deel van het probleem of van de oplossing?”, “Wat is een mogelijke next practice?” Vragen over het ontwikkelen van teams of organisaties staan echter niet los van het referentiekader van waaruit de vraag wordt gesteld. Complexe issues vergen inzicht van managers in de wijze waarop zij zelf organisatievraagstukken framen. Naast kennis over veranderkunde en organisatiekunde, zijn managers van de toekomst daarom gebaat bij diepere inzichten uit de psychologie en filosofie. “Verbindend veranderen” ontstaat wanneer al die invalshoeken worden gebruikt.

dr. Rombout van den Nieuwenhof MBA (zeno-organisatieontwikkeling@xs4all.nl), directeur van ZENO Organisatieontwikkeling, is psycholoog en gepromoveerd op de rol van taal en dialoog in complexe veranderprocessen. Hij werkt (internationaal) als coach en adviseur bij het vormgeven van veranderingen in de cultuur van organisaties. Zijn laatste boek is *De Taal van Verandering* (2de, herziene druk, ZENO 2013)



Wat is complex aan complexe veranderingsprocessen?

Naarmate veranderingen complexer worden, worden ze meer ambigu en neemt de onzekerheid toe. Complex is een ander woord voor dat je niet weet wat het probleem is, hoe je het moet definiëren en dat je ook niet weet hoe je het moet oplossen - welke oplossingen adequaat en passend zijn. Zo'n vraagstuk zie je dan telkens weer op de agenda van een MT of directie terugkeren. Fricities tussen afdelingen, spanning tussen staf en lijn, de vraag naar andere (nieuwe) competenties van het personeel, de invoering van nieuw beleid, het ontwikkelen van meer zelfsturing of ondernemerschap in teams.

Eén van de redenen waarom deze vraagstukken steeds terugkeren op de agenda, is dat complexe vraagstukken een *meervoudige* benadering vragen. Meerdere perspectieven om alle kanten van het vraagstuk goed te belichten. Voor dit proces is een dialoog nodig. Goed naar elkaar luisteren en vervolgens alle relevante aspecten in een ontwerp integreren. Dat is niet heel complex zolang het gaat om verschillende *inhoudelijke* perspectieven, maar het wordt al lastiger als er verschillende *logica's* in het spel zijn. Logica's kunnen botsen omdat er verschillende belangen in het spel zijn. Echt complex wordt het als de houding en de waarden van iemand op het spel staan: als de wijze waarop hij of zij de wereld benadert in het geding is. Dan gaat het niet alleen over 'het' vraagstuk, maar ook over hoe ik de werkelijkheid waarneem. De wijze waarop *ik* het vraagstuk *frame*. Verbindend veranderen heeft tot doel niet alleen de inhoudelijke kanten en de meervoudigheid van een vraagstuk, maar ook de grondhouding van de deelnemers naar complexe vraagstukken aan de orde te stellen en te zoeken naar het goede.

1ste, 2de en 3de orde verandering

Eerste orde veranderen gaat over inhoudelijke plannen maken, en over regels bedenken en opvolgen.

Tweede orde verandering (reflectie) gaat over nieuwe kennis en inzicht ontwikkelen en omgaan met veelvoudigheid: over politieke en sociale complexiteit.

Derde orde verandering gaat over *Bildung*, over karaktervorming en de identiteit van een organisatie. Over ruimte maken voor mensen om het goede te doen. Reflexie (met een x) betekent je eigen patronen onder ogen durven zien en karakter ontwikkelen. Dat vergt de moed om routines los te laten, disfunctionele patronen te bespreken en uit je schaduw te komen.

Verbindend Veranderen werkt met leerprocessen die mensen in hun kracht te zetten door het vergroten van zelfinzicht en het ontwikkelen van een moreel kompas. In de literatuur wordt dit de *purpose* van een organisatie genoemd. Een *purpose* is niet hetzelfde als een doel (*goal*). De *purpose* gaat over het waartoe: waartoe dient de organisatie? Wat is de bestaansgrond of de bestaansreden van de organisatie.

Toen ik dat ooit vroeg aan de directie van een busmaatschappij, moesten ze heel hard lachen. Iemand haalde een handvol bankbiljetten uit zijn achterzak en stak die demonstratief in de lucht. Mijn reactie was dat als geld zijn *purpose* is, dat hij dan in de verkeerde sector zat. In personenvervoer valt geen groot geld te verdienen. Dat is precies het probleem waar nu de bouw mee kampt: jarenlang door geld en techniek gedreven en nu richtingloos omdat een *purpose* ontbreekt. De directeur van een coöperatie die in een Masera-ti rijdt en zich van de maatschappij vervreemdt. Let wel: het gaat me



niet om die Maserati maar om de vervreemding. Hier staat namelijk de legitimiteit van de organisatie op het spel. De *purpose* gaat om de legitimiteit en erkenning van een organisatie door anderen.

Reflexie en controle loslaten

Verbindend Veranderen staat een *reflexieve* benadering voor. Wat is het verschil met andere aanpakken? Complexiteit gaat ten eerste over omgaan met *verschillen*. Een andere zienswijze kunnen toelaten. Je kunt een vraagstuk niet innovatief benaderen als er geen nieuwe gezichtspunten ingebracht kunnen worden. Openheid is een belangrijke bron van effectief handelen en vernieuwing in organisaties. Niet defensief worden als iemand er een andere mening op nahoudt. Niet bang zijn om over jezelf te leren. Leerprocessen verlopen in een open klimaat veel gemakkelijker en sneller. De wetenschap laat zien dat *high performance* organisaties een bepaalde nieuwsgierigheid cultiveren. Ze zijn effectiever omdat ze niet alleen sneller maar ook beter leren: 1 plus 1 is daar 3.

Maar mensen en organisaties zijn geen machines

Het tweede punt van verschil houdt hiermee verband. In veel organisaties domineert een instrumentele logica. Centrale vraag is 'wat heb ik eraan' of 'wat kan ik ermee'? Eerste orde logica lijkt heel praktisch en doelgericht, maar staat op den duur samenwerking en vernieuwing in de weg. Door complexiteit te reduceren tot functionaliteit, worden mogelijke kansen uitgesloten. Veel ontdekkingen zoals post-its en penicilline waren verrassingen. De eenzijdige nadruk op zogenaamde 'praktische' overwegingen haalt ook de ambitie, de creativiteit en de bezieling uit de samenwerking. Met een instrumentele logica maken we de wereld om ons heen tot een object en gaan die vervolgens als een machine bedienen. Maar mensen en organisaties zijn geen machines. Over zaken als motivatie, initiatief, samenwerking, ondernemerschap of zelfsturing is geen controle te krijgen. *Leiding geven aan professionals, niet doen*, zegt Matthieu Weggeman. Dat wil niet zeggen 'laat maar waaien', maar: terughoudend zijn – *lerend* leidinggeven. Eerst luisteren en coachen, in plaats van met allerlei modellen gaan duwen en dwingen. Professionals zijn gebaat bij heldere kaders en ruimte voor zelfsturing om vindingrijk en creatief te kunnen zijn en zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het geheel. Dat kun je kaderen, stimuleren, begeleiden en faciliteren, maar niet regelen en controleren.

Case - 1ste orde oplossingen voor 3de orde probleem

Uit een evaluatie van 20 innovaties in een middelgrote gemeente in Nederland (over afvalinzameling, sociaal domein, budgettering, ICT en *privacy*, hondenbeleid, privatisering van het zwembad, etc.), komen drie antwoordpatronen naar voren:

1. we hadden het eerder en planmatiger moeten aanpakken (onbeheersbaarheid)
2. door de werkdruk en spanning die de experimenten met zich meebrachten zijn veel mensen ziek geworden en uitgevallen (te weinig capaciteit)
3. kleine fouten in het proces hebben soms tot wel honderd bezwaarschriften geleid (onvoorspelbaarheid).

De oplossing voor de complexiteit wordt hier (tevergeefs) gezocht in meer van hetzelfde: betere beheersing, meer capaciteit, planmatiger werken. De analyse en oplossing zijn gericht op *inhoudelijke* complexiteit. Onbesproken blijft de sociale en morele complexiteit: "hoe werken we samen aan een gewenste identiteit en een duurzame ambitie, en wat is mijn aandeel in de complexiteit van relaties?"

Ethiek en zingeving

Het derde verschil is dat verbindend veranderen over ethiek gaat. Over de vraag wat goed is om te doen in concrete omstandigheden. Dat kan per situatie anders zijn. Ethiek wordt vaak academisch benaderd, ze zoekt naar algemene richtlijnen. Zelf spreek ik liever van *openheid* om de persoon en de context in beeld te brengen. Als je open staat voor een complexe situatie, kun je de wereld zien zoals-die-is. Collins noemt dat in *Good to Great*, 'realistisch' zijn. Zien wat er gaande is. Niet wegduiken voor onaangename kanten of zaken verdraaien. Open staan betekent dus in essentie "niet afweren": zien wat gezien moet worden. Otto Duintjer, emeritus hoogleraar metafysica, zegt hierover: 'Aan wie of wat zich manifesteert *onvoorwaardelijk gelegenheid geven* om zich te tonen, en dan in *vrijheid* zus of zo te antwoorden op wie of wat zich toont.' Dit is door de jaren heen mijn lijfspreuk geworden. Openheid betekent je bewust zijn van de stemmetjes in je hoofd waarmee je bepaalde zaken insluit en uitsluit. Vrijheid betekent niet gedreven zijn door angst, door routines of door opportunisme omdat het nu even (niet) goed uitkomt. Vrijheid, authenticiteit en verantwoordelijkheid hangen heel nauw samen. Authenticiteit betekent dat je in vrijheid antwoord kunt geven. Niet tegendraads of meegaand zijn, maar je in vrijheid kunnen ver-antwoor-den.

Verbindend Veranderen

	eerste orde	tweede orde	derde orde
<i>proces</i>	voorspelbaar regelmaat	waarschijnlijkheid dynamisch	onvoorspelbaar nieuwe orde
<i>sturing</i>	(anonieme) regels, beheersen, gedrag, coördinatie	(praktische) inzichten, leren door cognitie, co-creatie	(zingevende) identiteit en passende houding ontwikkelen, moed, co-evolutie
<i>type kennis</i>	algemene kennis: wetenschap, wat 'waar' is, reductie	praktische kennis: contextueel, wat werkt, reflectie, toepasbaarheid	existentiële kennis: wat ertoe doet, wat verschil maakt, reflexie op houding en waarden
<i>leren</i>	leren van elkaar: uitgekookte kennis, modellen (methodisch leren)	leren met elkaar: ruimte maken, experimenten doen, kansen benutten (ervaringsleren)	leren aan elkaar: diep leren, leerzame wrijving, grenservaringen, verschil maken (transformatief leren)
<i>verander-opgave</i>	beheersen, efficiëntie resultaten bereiken	verbeteren, effectiviteit doelen bereiken	vernieuwen, zinssamenhang purpose ontwikkelen
<i>type complexiteit</i>	inhoudelijk of functioneel: 'we begrijpen het niet meer'	relatieel: 'we komen er niet meer samen uit'	identiteit: 'wat is ons bestaansrecht', bevangen in eigen denken

33

Kompas dat richting geeft in complexiteit

Complexiteit zit vooral in de veelheid van mogelijkheden die ons verwart. We hebben meestal geen tekort aan oplossingen, eerder een overvloed. Het probleem is dat we niet weten wat en hoe we moeten kiezen. Het ontbreekt ons aan een kompas dat richting geeft. Als we kiezen, zegt psycholoog Marshall Rosenberg, is dat vaak omdat er geld mee gemoeid is, om goedkeuring te krijgen, vanwege plichtsbesef, of om straf, schaamte of schuld te vermijden. Niet omdat een hoger doel wordt gediend. Het gaat bij derde orde verandering om de ontwikkeling en erkenning van een eigen identiteit. Ziekenhuizen, universiteiten en hogescholen bijvoorbeeld zijn door hun doorgeslagen efficiëntielogica fabrieken geworden, en niemand wil dat nog. Banken en verzekeraars doen er alles aan om hun imago op te poetsen. Binnenlandse Zaken huurt adviesbureaus in om het vak van politicus weer smoel te geven. Men is bevangen door een systeem dat men zelf heeft gemaakt, maar wat men niet meer zelf kan veranderen. Ik zie organisaties die zogenaamde 'transities' willen doormaken, die tot diepgaande verandering willen komen vanuit een eerste of tweede orde benadering. Met slogans of trainingen. Dat gaat nooit werken.

Voor derde orde vraagstukken is een dieper leerproces nodig. Om de juiste keuzes te kunnen maken, moet je weten waartoe de organisatie dient. Ik begeleidde onlangs het college van B&W van een gemeente. De wethouder Economie & Onderwijs heeft daar samen met het bedrijfsleven een MBO-opleiding opgezet. Om kennis van de industrie te borgen, jongeren perspectief te bieden en om de regionale economie te stimuleren. Dat is een *purpose*. Het daagt uit en het zet zoden aan de dijk. Zo'n school neerzetten is geen geringe inspanning. Maar een purpose kan ook kleiner zijn. Dichter bij een team of een persoon liggen. Wat is voor jou of voor je team een *droom*? - mijn vertaling van purpose. Dat is een morele vraag. Niet een *fantasy* of Disneyland. Ook niet: wat deugt er allemaal niet, wat moet de ander veranderen? Maar: waar wil *jij* voor gaan? Wat geeft betekenis aan jouw werk of bestaan? Maak dat eens concreet... Hoe ziet dat er uit? En hoe pas je dat dan toe op lastige situaties? In de omgang met je baas of die lastige collega van die andere afdeling? In de sociale complexiteit, het dagelijks gedoe. Dromen zijn geen utopisch denken. Integendeel. Door dromen komen disfunctionele patronen in beeld: uitstelgedrag, solisme, dominantie, gemakzucht. Wat allemaal *niet* bijdraagt aan het realiseren van je droom. Er ont-

>>



staat productieve spanning. Als je daaromheen leerprocessen organiseert, voor individuen of voor teams, dan kun je ècht meer met minder doen.

Als 'plat slaan' niet helpt

Veel benaderingen van veranderingen slaan complexe vraagstukken plat. Met eerste of tweede orde benaderingen. Er is op zich niks mis met plat slaan of vereenvoudigen, maar het loopt uit de rails als plat slaan niet werkt, en toch, opnieuw, steeds weer dezelfde soort logica gehanteerd wordt. "Tijdigere signaleren", "planmatiger aanpakken", "meer capaciteit inhuren", "tandje erbij zetten". Dat is complexiteit ontkennen. Dan is het geen *eenvoud* meer, maar simplisme. Dat zie je maar al te vaak: een nieuw model, de laatste managementmode, hapklare recepten, *me too* gedrag. Alle verandermodellen van de laatste 50 jaar, van total *quality management* tot zelforganisatie, zijn in de praktijk gereduceerd tot *tools*, tot louter instrumenten. Ze verliezen zo hun werkingskracht. Het innovatieve was niet de procedure, het stappenplan. Het zijn *leerprocessen* die nieuwe betekenissen openen. Uiteraard zijn plannen, regels en kaders nodig. Organisaties kunnen niet zonder. Sterker: kaders maken creativiteit mogelijk, het zijn *enabling constraints*. Er is echter een groot verschil tussen regels die beperken (20% van de regels in organisaties) en kaders die slimmer handelen mogelijk maken en oproepen.

Soms is angst voor chaos destructiever dan de chaos zelf

Een goed voorbeeld komt van de BBC. Een documentaire bij de BBC duurt 50 minuten. Dus geen 35 minuten en ook geen 55 minuten, maar 50 minuten. Een documentairemaker had zijn verhaal met veel pijn en moeite tot 1 uur teruggebracht. Verder kon het echt niet, zei hij. Dan zou de samenhang verloren gaan en zo verder. Het antwoord was echter: onze documentaires duren 50 minuten. De maker was verbolgen. Voelde zich onbegrepen. Maar na een paar weken ontdekte hij een nieuwe ordening. Daarin paste het hele verhaal precies in 50 minuten en het werkte zelfs beter. Dat is een voorbeeld van een *enabling constraint*: het stretcht, het stimuleert de creativiteit.

Veel regels en procedures dienen om angst te bezweren. Maar soms is angst voor chaos destructiever dan de chaos zelf. We zijn bang voor het onbekende. Juist het krampachtig vasthouden aan gewoonten, routines en overtuigingen, zorgt dan voor chaos. "We gaan het in het vervolg planmatig aanpakken" alsof de wereld waarin wij nu leven tot een overzichtelijk en voorspelbaar geheel kan worden teruggebracht. Zulke problemen keren terug op de agenda van een directie. Ik houd geen pleidooi tégen planning of beheersing. Dat zou onzinnig zijn. Het streven naar orde, naar ordening is een menselijk gegeven. Ik stel enkel de vraag naar wat je doet als oude manieren van ordenen en beheersen niet meer werken. Hoe kun je omgaan met een weerbarstige en onvoorspelbaarheid werkelijkheid? Met complexiteit. Daarvoor moet je een spade dieper durven gaan. Een *nieuwe* ordening ontdekken, eentje die beter past. Dat klinkt misschien allemaal heel logisch, maar het is precies wat in de praktijk ontbreekt. Bedrijven die dat kunnen en durven, zijn het meest innovatief en het aantrekkelijkst voor hun werknemers en hun klanten. Maar het vergt moed. Je kunt geen *purpose* ontwikkelen zonder moed. Maar ook geen moed ontwikkelen zonder *purpose*.

Wat betekent dit voor MD?

Om tot derde orde verandering van organisaties te komen, moet je een weg afleggen. Dat leer je niet in een tweedaagse training of cursus. Er zijn goede boeken waarin de belangrijkste ingrediënten worden genoemd. Maar opleiden is niet het enige instrument om organisaties te ontwikkelen. Intervisie is bijvoorbeeld een heel goed alternatief. Dan gaan mensen met hun eigen praktijkvraagstukken en met zichzelf aan de slag. In mijn eigen werk ga ik uit van thema's als open waarnemen, leren werken in fluïde structuren (werken in netwerken), het organiseren van zelforganisatie, en leren verschil te maken door veranderingen die ertoe doen. Ik maak gebruik van organisatie- en veranderkunde maar ook van psychologie, filosofie, veranderkunde, complexiteitstheorie.

Belangrijk is dat er een open cultuur ontstaat tussen de mensen met wie je samenwerkt aan de veranderopgave. Zulke culturen ontwikkel je het best van binnenuit. Aan de hand van een concrete veranderopgave uit de eigen context en samen met de mensen die met elkaar de cultuur vormen. Het gaat om

Verbindend Veranderen

houding en handelen. Een lerende cultuur ontstaat als je met nieuw taal leert complexe vraagstukken anders te *framen* en door met elkaar betekenisvolle nieuwe resultaten te bereiken. Op deze manier ontwikkelt een groep zelfsturend en zelfreinigend vermogen. Daarna kan men zonder hulp van buitenaf het leerproces voortzetten. Bij de één gaat dat sneller dan bij een ander. Maar na afloop zijn ingesleten routines veranderd. Mensen zijn meer open, staan sterker - werken beter samen. In onze leergangen hebben we dit bij honderden mensen gezien. Wat daarbij helpt? Een handjevol heldere en eerlijke uitgangspunten waaraan je vasthoudt. Nieuwe taal om anders naar de werkelijkheid te kijken. Als de hogere echelons zelf het goede voorbeeld geven en zich niet als opdrachtgever gedragen en aan de zijlijn blijven staan. Als het leren plaatsvindt in de (eigen) praktijk - met een concrete veranderopgave. Als er voldoende mensen in de organisatie zijn waarvan en waaraan je kunt leren: *waaraan* je je kunt schuren en een voorbeeld aan kunt ontlennen.

Zelfkennis voor het omgaan met complexiteit

Wat heeft een manager nodig?

Het klassieke antwoord is zelfkennis. De Oude Grieken zeiden het al: *gnothi seauton*. Ken uzelf. Welke gevoelens liggen aan het denken en handelen ten grondslag? Zelfkennis is de basis voor het omgaan met inhoudelijke complexiteit, voor sociale complexiteit en voor morele complexiteit. Omdat het antwoord dat je geeft in complexe situaties altijd afhankelijk is van de *positie* die je inneemt. Er is echter een grote rijkdom aan kennis en methoden om meer inzicht en wijsheid te ontwikkelen. Als ik het vergelijk met mijn werk van 15 - 20 jaar geleden, is er wel degelijk een kentering gaande. Ik noemde al de zorg en het onderwijs. Het HBO onderwijs richt zich op *21st century skills*: samenwerken, ICT, creativiteit, kennisconstructie. Sommige ministeries doen hun best om een transitie door te maken en een opener cultuur te ontwikkelen. Meer emotionele intelligentie te ontwikkelen. Iedere organisatie moet daarbij zijn eigen handtekening vinden. Dat is inherent aan derde orde vraagstukken. Daar zijn geen recepten voor: je moet het zelf doen. Je moet je eigen identiteit ontwikkelen. Een ander kan

je daarbij hooguit begeleiden en aanwijzingen geven. Maar in de zoektocht zit ook de bevrediging: het zoeken van een eigen identiteit is lastig, het vraagt moed en doorzettingsvermogen. Het vinden en uitvinden geeft ook voldoening. Het zijn leerprocessen die zelf inspiratie en diepe voldoening geven. En dat is waar het per slot van rekening om gaat. Ieder mens streeft naar eudaimonia, een diep gevoelde voldoening over het geleefde leven, zegt Aristoteles. Leren omgaan met complexiteit is een veel ouder vraagstuk dan we denken.

Samenvattend

- Complexiteit is een eigenschap van het leven, dus ook van levende organisaties.
- Het wegedeneren van complexiteit en toepassen van eerste orde oplossingen vergroot het gedoe: het maakt vraagstukken nodeloos ingewikkeld.
- Leiders, managers en professionals staan niet tegenover een complexe werkelijkheid, ze zijn er onderdeel van (van de oorzaak en van de oplossing).
- Open en levende systemen vergen een hogere orde aanpak dan gesloten systemen: oplossingen liggen op een hoger niveau en vergen een hogere kwaliteit van verbinding.
- Hogere orde oplossingen vergen openheid naar onderstromen in organisaties om deze productief te kunnen maken
- Verbindend veranderen weeft nieuwe sociale structuren in organisaties (netwerken, culturen, samenwerking, etc.) waaruit vernieuwingen en transformaties kunnen ontstaan.
- Sturing kan door eenvoudige principes (simple guiding principles), nieuwe taal, heldere kaders (*enabling constraints*) en voorbeeldgedrag van leiders. | Md