

**Leike van Oss
Jaap van 't Hek**

**ON
OM
KEER
BAAR**

Organisatiegedrag veranderen

vakmedianet

Inhoudsopgave

Voorwoord 9

Inleiding 13

Deel 1 — Drie werelden 19

1 **Waarom veranderen moeilijk is** 21

1.1 Vanzelfsprekende complexiteit 23

1.2 Robuustheid 25

1.3 Spontane verandering 26

1.4 Geplande verandering 27

2 **De wereld van het Wenselijke** 29

2.1 De noodzaak van geplande verandering 31

2.2 Geplande verandering en de wereld van het Wenselijke 32

2.3 Soorten verandering 33

2.4 Het karakter van geplande veranderingen 36

2.5 Wie is eigenaar? 37

2.6 Van toekomst naar handelen 37

2.7 Kenmerken van het Wenselijke 38

2.8 Tips en tricks 39

3 **De wereld van het Werkelijke** 43

3.1 Het vermogen van de ervaringswereld 45

3.2 Het reilen en zeilen in de ervaringswereld 47

3.3 Werkelijkheidszin 51

3.4 Kenmerken van het Werkelijke 51

3.5 Tips en tricks 52

4	De wereld van het Mogelijke 55
4.1	Creatieve spanning 57
4.2	Mogelijkheidszin: de brug tussen de ideeënwereld en de ervaringswereld 59
4.3	Werkelijkheid en wenselijkheid: twee kanten van verandering 60
4.4	Pragmatisch pendelen: verbinden met mogelijkheidszin 62
4.5	Kenmerken van het Mogelijke 63
4.6	Tips en tricks 65

Deel 2 — Onomkeerbaar veranderen 67

5	Pragmatisch benutten van de ervaringswereld 69
5.1	Praatjes vullen geen gaatjes 71
5.2	Van abstracte naar doorleefde waarden 72
5.3	Werkend krijgen door ermee te werken 74
5.4	Behouden wat goed is en niet te veel stuk maken 74
5.5	Knutselinterventies 75
5.6	Ruimte om te experimenteren 76
5.7	Tips en tricks 77
6	Pendelen 81
6.1	Pratend pendelen 83
6.2	Handelend pendelen 86
6.3	Blijven pendelen 89
6.4	Drie bewegingen tegelijkertijd 92
6.5	Tips en tricks 92

Deel 3 — Ongemakken 95

7 **Bedoelingengedoe onder ogen zien** 97

- 7.1 Bedoelingengedoe 99
- 7.2 Transparantie? 101
- 7.3 Bedoelingengedoe en het sociale beïnvloedingsnetwerk 102
- 7.4 Bedoelingengedoe aangaan 103
- 7.5 Tips en tricks 107

8 **Als verbinding niet lukt: vijf afstotingspatronen** 109

- 8.1 Patroon 1: de praatmodus 111
- 8.2 Patroon 2: de parallelle wereld 113
- 8.3 Patroon 3: tussen hoop en vrees 114
- 8.4 Patroon 4: tussen urgentie en onverschilligheid 115
- 8.5 Patroon 5: improductief conflict 117
- 8.6 Terug naar verbinding 118
- 8.7 Tips en tricks 119

Deel 4 — Op pad 121

9 **Stapsgewijs mogelijk maken** 123

- 9.1 Veranderaanpak: weerspiegeling van beide werelden 125
- 9.2 Diagnosticeren vanuit twee werelden 126
- 9.3 Inhoud en proces bieden 128
- 9.4 Organiseren en overlaten 129
- 9.5 Stapsgewijs interveniëren 130
- 9.6 Inzetten van het sociale netwerk 131
- 9.7 Ondersteunen van verspreiding 134
- 9.8 Benutten van lokale werelden 135
- 9.9 Tipping point 137

9.10 De veranderbestelling 138

9.11 Tips en tricks 139

10 Interventies kiezen 141

10.1 Urgentie en de impact van interventies 143

10.2 Prudentie: nooit harder ingrijpen dan nodig 146

10.3 Van individuele naar collectieve gedragsverandering 148

10.4 Tijdelijk werkbare overeenstemming 149

10.5 Het transferprobleem: blijvend mogelijk maken 151

10.6 Tips en tricks 153

11 De wereld van de veranderaar 155

11.1 Twee werelden, een context 157

11.2 Veranderkundig leiderschap 159

11.3 Wat doe je als veranderaar? 163

11.4 Tips en tricks 165

12 Volhouden en vasthouden 167

12.1 Aanleren en afleren 170

12.2 Oefenen 172

12.3 Variëteit in de organisatie 172

12.4 Rol van de leidinggevende bij aanleren,
afleren en oefenen 173

12.5 Tips en tricks 175

Tot slot 177

Literatuur 179

Over de auteurs 183

Voorwoord

Ik moet u eerlijk bekennen dat ik geen fan ben van managementboeken, er staan vaak theorieën in waarvan je voelt dat ze niet over de praktijk gaan. In *Onomkeerbaar* is dat gezinszins het geval. Leike van Oss en Jaap van 't Hek weten waar ze het over hebben. Ze voelen en begrijpen écht waarom veranderen zo moeilijk is en nemen de lezer daar stapsgewijs in mee. En omdat ze het op zo'n toegankelijke en aansprekende manier hebben geschreven, leest dit boek als een trein.

Na hun derde, prijswinnende boek *Onderweg*, dat antwoord geeft op de vraag hoe organisaties kunnen veranderen, zijn Leike en Jaap in dit boek aanbeland bij het moment dat een geplande verandering ingebed wordt in het dagelijkse werk en daarmee onomkeerbaar wordt. Ze nemen de lezer mee naar de drie werelden die er in organisaties leven: de Werkelijke, de Wenselijke en de Mogelijke wereld. Bij geplande veranderingen wil je als organisatie natuurlijk niets liever dan dat die werelden bij elkaar komen, elkaar begrijpen, omarmen en een nieuw geheel vormen. In de hoofden van directeuren en managers (de Wenselijke wereld) lukt dat meestal heel goed. Maar op de werkvloer (de Werkelijke wereld) blijkt dit vaak anders te liggen. Daar werken mensen die zich verbazen over wat 'ze' nu weer bedacht hebben. Middelmangers, leidinggevenden en medewerkers die, zoals de schrijvers het in hun inleiding zo mooi verwoorden, zich afvragen of ze daarboven nu echt in de wolken lopen. Tot die 'ze' behoor ik. Als directeur en gemeentesecretaris van de gemeente Rotterdam ben ik continu bezig met het bij elkaar brengen van deze werelden.

Toen ik hier in 2012 begon, werkten er 13.500 mensen bij de gemeente. De gemeenteraad had net een motie aangenomen waarin stond dat de kosten van de gemeentelijke organisatie in

2015 20 procent lager moesten zijn dan in 2010, en dat Rotterdam in datzelfde jaar bekend zou moeten staan als de beste gemeente van Europa. Rotterdammers houden niet van luchtflitseriej. Binnen onze organisatie is de confrontatie tussen het Wenselijke en Werkelijke soms nogal hard. Je lult namelijk al snel uit je nek, om het op z'n Rotterdams te zeggen. U kunt zich voorstellen dat er in de Werkelijke wereld cynisch gereageerd werd op deze motie uit de Wenselijke wereld. Desalniettemin werken er anno 2016 nog 10.000 mensen bij de gemeente en heeft de rekenkamer onlangs vastgesteld dat onze service gelijk is gebleven en soms zelfs verbeterd is.

In de vier delen van dit boek zetten de schrijvers helder uiteen waarom veranderen zo moeilijk is, wat de beoogde verandering inhoudt, hoe je die laat landen, welke interventies daarvoor nodig zijn en hoe je ervoor zorgt dat de verandering daadwerkelijk beklijft. De quasifilosofische uitspraak van de Amerikaanse honkballer Yogi Berra waar hoofdstuk 3 mee begint, 'In theorie komen theorie en praktijk overeen. In de praktijk niet.', vat voor mij perfect samen waar dit boek over gaat. Ieder hoofdstuk begint trouwens met een citaat. En of dit nu van Yogi Berra, Loesje of Robert Musil komt: ze slaan stuk voor stuk de spijker op zijn kop. Ik hoop dat de schrijvers het goed vinden dat ik er een citaat van de Rotterdamse dichter Jules Deelder aan toevoeg: 'Hetzelfde zien, maar het zó zien, zoals niemand het zag'. Die gave hebben Leike en Jaap namelijk! Jaarlijks verschijnen er honderden managementboeken over organisatieverandering op de markt. Maar de manier waarop dit schrijversduo ertegenaan kijkt én het opschrijft is een verademing. Ik heb *Onomkeerbaar* met heel veel plezier gelezen. En ik durf te beweren dat u dat ook gaat doen!

Philippe Raets

Algemeen directeur en gemeentesecretaris
Gemeente Rotterdam

Onomkeerbaar:
haal de theesmaak maar
eens uit een kopje thee...
en krijg de werkzame stoffen
maar eens terug in de
theebladeren.

Inleiding

Organisatieverandering kent een wonderlijk dilemma: je wilt iets veranderen en tegelijkertijd wil je voorkomen dat het terugschiet naar hoe het was. Je wilt dat de verandering onomkeerbaar wordt. Daarmee doe je tegelijkertijd een appel op de veranderkracht én de stabiliserende kracht in organisaties. Die twee krachten worden aangesproken als je verandering het dagelijks werk raakt, als het echt anders moet. Dan wil je dat de verandering niet meer terug kan, dat een onomkeerbaarheidsmoment wordt gerealiseerd. Dit boek gaat over hoe je die inbedding realiseert en over hoe je dat onomkeerbaarheidsmoment bereikt.

Veranderen van en in organisaties is ons vak. Een mooi vak, maar het heeft soms (te) weinig te maken met het dagelijkse werk in die organisaties. De veranderwereld is nogal eens een wereld met een hoog wensgehalte.

Wij, Leike van Oss en Jaap van 't Hek, praten en schrijven niet alleen over het veranderen van organisaties, we doen het ook. Als dagelijks bestaan. We zien hoe lastig het is om al die mooie veranderplannen te laten landen in een werkpraktijk die zijn bestaansrecht al verdiend heeft. Een werkpraktijk die zich niet zomaar laat veranderen door een veranderidee. Al was het maar omdat het meeste in die praktijk gewoon goed gaat. Echt, er gaat altijd veel meer wél dan niet goed.

Het onomkeerbaarheidsmoment

Dit boek gaat over een specifiek deel van het veranderproces: het moment dat verandering en werk elkaar raken, het moment dat je de gedachte dat het allemaal wel overwaait gepasseerd bent, waar het omkeerbare onomkeerbaar wordt. Het gaat over dat deel van organisatieverandering waar het 'voor het echie' wordt, het deel

waar de verandering die bedacht is ook echt in de praktijk moet gaan werken. Het is het deel van de verandering waar veranderideeën gaan schuren met het gewone werk. Wij zien dat als het cruciale moment waarop een verandering slaagt of niet slaagt. Het is het moment dat je verandering zichtbaar moet worden in organisatiegedrag en -cultuur. Organisationsgedrag is iets van de organisatie en van de mensen die er werken. Als verandering daar haar impact krijgt, dan moet het dagelijks handelen met al zijn ingeslepen routines worden veranderd en dat is niet makkelijk. Daarom is het onomkeerbaarheidsmoment een lastig moment dat aandacht verdient. Dat geldt voor alle typen organisaties: traditioneel georganiseerde organisaties en bureaucratieën, maar ook bijvoorbeeld voor keten-, virtuele, zelfsturende, of missiegedreven organisaties.

We laten je in dit boek zien dat het waardevol is om dit aspect van organisatieverandering goed te begrijpen en er je interventies op af te stemmen. Bij onomkeerbaar maken zijn twee dingen belangrijk: van een idee gedrag maken én zorgen dat individueel gedrag zich zo verspreidt dat het organisatiegedrag wordt.

Mogelijk maken

We maken in dit boek een onderscheid tussen het Wenselijke, het Werkelijke en het Mogelijke. Het Wenselijke is de gewenste toekomst, zoals gevisualiseerd in de veranderambitie. Het Werkelijke is het werk van alledag. Beide zijn op hun eigen manier aanwezig in een organisatie; het eerste in gedachten, het tweede feitelijk. Voor het Wenselijke moet voldoende afstand genomen worden van het bestaande en is een wijde blik nodig. In de bestaande organisatie (die van het Werkelijke) houdt men van concreet en uitvoerbaar. Veranderprocessen worden het moeilijkst wanneer abstracte veranderwensen moeten worden omgezet in concreet dagelijks gedrag. Daar ontmoeten die ijle wereld van het idee en de modderige wereld van het dagelijks handelen elkaar vol onbegrip.

Er is echter een gemeenschappelijke taal die beide spreken, de taal van het Mogelijke. Het Mogelijke is voor de ervaringswereld bespreekbaar (ze zijn daar gebaat bij realisme) en voor de veranderwereld noodzakelijk (want veranderen is alleen zinvol als het ook realiseerbaar is). Het Mogelijke dient zich soms heel eenvoudig aan, maar vaak is het zoeken naar het Mogelijke een geweldig knutselproces. Vallen en opstaan, tegenvallers en successen, gedoe en geluk horen bij het realiseren van het Mogelijke, bij het organiseren van dat onomkeerbaarheidsmoment dat maakt dat de verandering echt ingebed wordt.

Versimpelingen

De complexe wereld van organisaties bestaat natuurlijk niet echt uit twee werelden. De Werkelijke wereld, de wereld van de werkpriktijk, bestaat op zichzelf weer uit allerhande subwerelden. Datzelfde geldt ook voor ideeën over de verandering. Wat je in het echt ziet, is veel caleidoscopischer dan we in dit boek beschrijven.

We praten over het Wenselijke, het Werkelijke en het Mogelijke alsof het werelden op zichzelf zijn. We dichten die werelden eigenschappen toe. En soms lijkt het alsof de ene groep in de organisatie meer van de ene wereld is en de andere meer van de andere.

Het kan ertoe leiden dat je als lezer denkt dat het hier gaat om enerzijds de werkvloer en anderzijds het management. Of dat het gaat om de onder- en de bovenstroom in de organisatie. We betrapten onszelf al schrijvend vaak op dergelijke redeneringen in onze tekst. Het Wenselijke en het Werkelijke bevinden zich echter in iedereen. Daardoor kun je ook altijd zoeken naar het Mogelijke.

We hadden deze vereenvoudiging naar werelden nodig om het Wenselijke, het Werkelijke en het Mogelijke levendig en in al hun facetten over het voetlicht te krijgen. Nuance en differentiatie helpen dan niet. Weet dat we die wel zien en erkennen, al gaven we ze soms geen ruimte.

Hier en daar versimpelden we ook de wereld door alleen maar hij of zij te gebruiken. Maar waar 'zij' staat, kan natuurlijk ook 'hij' gelezen worden en omgekeerd.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is bedoeld voor managers, directeuren en bestuurders die van doen hebben met veranderen én met de dagelijkse realiteit van de organisatie. Die zich regelmatig verbazen over het onvermogen van de organisatie om veranderingen ook echt te realiseren. Die zich misschien wel boos maken over kleilagen in de organisatie, middelmatigheid van het verandervermogen of het conservatisme dat ze anderen toedichten, terwijl ze er ook mee moeten omgaan. En natuurlijk voor hen die een groot geloof hebben in de veranderbereidheid en -potentie van de mensen die de verandering moeten realiseren.

Het boek is ook voor al die middelmanagers, chefs en teamleiders die zich regelmatig verbazen over wat 'ze' nu weer hebben bedacht. Die zich afvragen of ze daarboven echt in de wolken lopen en hoe het toch komt dat ze zo slordig omgaan met de uitvoerbaarheid van die wilde plannen.

En het is voor de adviseurs, beleidsmedewerkers, projectleiders die proberen bruggen te slaan tussen plannen en realiteit. Tussen taal en handelen, tussen abstract en concreet, tussen droom en daad.

Opbouw van het boek

Het boek bestaat uit vier delen. In het eerste deel schetsen we de drie werelden: de wereld van het Wenselijke, het Werkelijke en het Mogelijke. Na de inleiding beschrijven we in hoofdstuk 1 waarom veranderen zo moeilijk is en in hoofdstuk 2 de wereld van het Wenselijke: de verandering die je beoogt. We beginnen daar omdat je ambitie, je idee en je wens zich daar bevinden. In hoofdstuk 3 beschrijven we

vervolgens de wereld van het Werkelijke, de wereld waarin de verandering moet landen. De wereld ook die haar verandervermogens in moet zetten om die verandering te laten landen. In hoofdstuk 4 beschrijven we het Mogelijke: het pragmatische vermogen om wenselijkheid en werkelijkheid met elkaar te verbinden.

In deel 2 laten we zien hoe je met ‘mogelijkheidszin’ je verandering realiseert. Door pragmatische vermogens uit de werkwereeld te benutten (hoofdstuk 5) en door pragmatisch te pendelen (hoofdstuk 6).

In deel 3 verkennen we het ongemak en de moeite die veranderen ook met zich meebrengt. Verbinden tussen twee werelden is niet makkelijk en lukt lang niet altijd. In elke verandering is sprake van bedoelingengedoe (hoofdstuk 7). Als veranderaar heb je er een rol in en moet je het aangaan om een verandering te laten landen in de praktijk.

Soms lijkt een verandering niet te lukken. Omdat we veranderfouten maken of gewoon omdat het verschil tussen wens en werkelijkheid heel groot is. Dan ontstaan er afstotingspatronen tussen het Wenselijke en het Werkelijke. In hoofdstuk 8 beschrijven we deze patronen.

In deel 4 staan de veranderaanpak (hoofdstuk 9), de daarbij horende interventies (hoofdstuk 10) en de wereld van de veranderaar (hoofdstuk 11) centraal. Hoofdstuk 12 ten slotte is misschien wel het allerbelangrijkste hoofdstuk in dit boek. Het beschrijft wat we vaak vergeten in een veranderproces: de tijd die het kost om de verandering echt te laten bekliven.

Ieder hoofdstuk sluiten we af met tips en tricks. Het zijn onze suggesties om de noties uit het hoofdstuk toe te passen in het werken met veranderingen. Omdat we werken in een dubbelzinnige wereld zijn die tips en tricks zelf ook niet eenduidig. We laten het graag aan de creativiteit van de gebruiker over hoe hij de accenten legt.



Bij dit boek hoort een aantal bijlagen. Die zijn niet in het boek te vinden, maar op onze website: www.organisatievragen.nl/onomkeerbaar. In de bijlagen vatten we de belangrijkste interventiemogelijkheden uit dit boek nog eens samen en we voorzien ze van tips en praktische toepassingen. Bovendien staat er een werkblad op de website waarmee je stapsgewijs met je eigen veranderopdracht aan de slag kunt.

Tot slot

Na twee meer beschouwende boeken en een handboek wilden we een toegankelijk boek schrijven dat veel mensen in organisaties inzicht biedt in hoe je een verandering daadwerkelijk werkend krijgt. Het is een pragmatisch boek, maar geen praktisch receptenboek. We zijn vertellers. We denken dat een beter inzicht helpt om tot effectiever handelen te komen. We schetsen graag hoe het gaat en hoe het werkt, zodat je je eigen veranderopgave beter snapt en handiger wordt in effectief opereren.

Dank

Natuurlijk hebben heel veel mensen ons weer geholpen tijdens het schrijven. We danken al die collega's die boeken en artikelen schreven waardoor we onze inzichten konden bijlijpen. We zijn blij met de talloze collega's en cursisten die reageerden op de proefballonetjes die we oplieten. Maar bovenal hebben we veel gehad aan de kritische reacties van de meelezers van ruwe versies, Margot van Bergen, Yola Claasen, René Keet, Elisa Koehof, Matthijs Meester en Martijn Sillevius. Heel veel dank daarvoor. Ten slotte veel dank aan Douwe Hoendervanger voor het prachtige ontwerp en Neeltje de Kroon en Laurens Molegraaf van Vakmedianet die ons beiden met stimulerende en behulpzame suggesties op gang hielden.

Utrecht, Maarssen, Rouzède, Sneek, Texel
Leike van Oss & Jaap van 't Hek

Deel 1

Drie werelden

In tijden van verandering kun je in organisaties twee werelden zien: de wereld van het Werkelijke en van het Wenselijke. De wereld van het Werkelijke is de wereld van de werkpraktijk; de wereld waarin het werk gerealiseerd wordt en waarin het handelen centraal staat. De wereld van het Wenselijke is de wereld waar de geplande verandering zich bevindt. Het is de wereld van het idee, de ambitie en het vergezicht. Beide werelden hebben hun eigen gezichtspunten en logica. Daarom is er in verandering een derde wereld nodig die beide werelden verbindt: de wereld van het Mogelijke.

If you want to truly
understand something,
try to change it.

Kurt Lewin

1

Waarom veranderen moeilijk is

Veranderen is in organisaties aan de orde van de dag. Je zou dan ook denken dat we er goed in zijn. We weten immers veel over hoe je organisaties anders kunt inrichten om een ander resultaat te bereiken. We weten veel over hoe mensen veranderen. We weten veel over hoe je goede en slimme verandertrajecten neerzet. We schrijven er bibliotheken over vol, vullen er conferenties mee, volgen er opleidingen over en vergaderen er vele koffiepotten over leeg.

Toch pakken veel geplande organisatieveranderingen vaak niet uit zoals verwacht. Het blijkt vaak lastig om de verandering die je hebt bedacht ook echt te realiseren. Zeker als het om cultuur- of gedragsverandering gaat. In dit hoofdstuk laten we zien dat een verandering niet zozeer iets is waarin je anderen mee moet krijgen. Jij moet zorgen dat je verandering onderdeel wordt van wat er al is.

1.1 Vanzelfsprekende complexiteit

Met onze organisaties zijn we in staat tot technisch heel ingewikkelde dingen, zoals de bouw van kerncentrales, zelfsturende auto's, heel slimme zoekmachines en Europese regelgeving. Om die te realiseren hebben we die organisaties wel nodig. We merken het niet altijd, maar organisaties zijn vaak ingewikkelder dan de dingen die ze produceren. Ze zijn misschien wel de meest ingewikkelde menselijke bouwsels die we kennen.

Organisaties zijn, net als veel van de producten die ze maken, aan de tekentafel ontworpen. Hun uiteindelijke vorm wijkt echter meestal af van hoe ze ooit ontworpen zijn. Er is, na de introductie

van het tekentafelontwerp, heel veel georganiseerd om dat wat bedacht is goed te laten werken.

Een organisatie is, naast bedacht, ook historisch gegroeid. Zij is vooral ook het resultaat van eindeloos veel toevallig samenlopende omstandigheden en van slimme oplossingen die mensen verzonnen hebben om hun werk te vereenvoudigen of effectiever te maken. Juist die 'toevoegingen' maken dat een organisatie goed functioneert. Maar ze maken ook dat organisaties veel complexer zijn dan aan de tekentafel bedacht.

Niet dat je last hebt van die complexiteit. Hoe het werkt in een organisatie is voor de mensen die er onderdeel van zijn heel vanzelfsprekend. Naarmate je ergens langer werkt, raak je meer vertrouwd met het hoofdwegennet en je eigen buurtje in de organisatie, en leer je bovendien kleine doorsteekjes kennen. Je weet welke weggetjes doodlopen en je leert door ervaring hoe je het snelst ergens kunt komen. Je leert de weg kennen in de sociale netwerken van de organisatie en je weet hoe je ze moet benutten om je werk te doen. Die kennis maakt de organisatie voorspelbaar en hanteerbaar. Ongeveer zoals je in de stad weet langs welke route je in de spits in veertien minuten naar je werk kunt fietsen.

Omdat dat alles zo vertrouwd is, ben je je niet meer bewust van die complexiteit en hoe je daar zelf doorheen beweegt. Tenzij je erop gewezen wordt. Bijvoorbeeld bij het inwerken van nieuwe collega's: pas dan merk je hoeveel je moet uitleggen over wat voor jou vanzelfsprekend is.

Dat er zoveel goed gaat in organisaties, dat er elke dag weer resultaten behaald worden, heeft daarmee te maken. Juist omdat je de complexiteit niet meer ervaart, hoeft je er niet steeds iets mee. Daardoor kun je je aandacht richten op je werk in plaats van hoe het te organiseren.

1.2 Robuustheid

Je zou ook kunnen zeggen dat we de complexiteit niet meer ervaren omdat de organisatie robuust geworden is. In ons eerste boek, *ONveranderbaarheid van organisaties*, beschreven we robuustheid als ‘het vermogen van organisaties om in veranderende omstandigheden in de kern zichzelf te blijven’. De gewoonten en patronen die helpen de complexiteit niet meer te zien, zijn ook de gewoonten en patronen die maken dat gedrag steeds verder ingesleten raakt en steeds minder gevoelig wordt voor invloed van buiten. Dat heeft een groot voordeel. In die robuustheid is het geheugen van de organisatie opgeslagen. Collectief geheugen, collectieve vaardigheden en vanzelfsprekendheden en ‘vanzelfzwijgendheden’ over hoe we met elkaar omgaan zijn er onderdeel van. Aan dat collectieve patroon pas je je aan, ook als je dat in eerste instantie niet van plan was. Hoe hinderlijk ook dat vergaderingen in jouw organisatie altijd een kwartier te laat beginnen, op een gegeven moment ga je zelf maar meedoen. Anders zit jij daar steeds in je eentje.

Robuustheid zorgt dat we ons houden aan de ongeschreven regels van het organisatiespel. Ongeschreven, maar krachtig aanwezig en vanzelfsprekend nageleefd. Het fijne van die regels is dat ze zekerheid en duidelijkheid bieden en leiden tot werkbare resultaten. Je weet wat er van je verwacht wordt, hoe je je taak moet uitvoeren en wat je positie en identiteit in het geheel is. Het voelt als ‘natuurlijk’. Bovendien weet je die regels toe te passen op de mensen om je heen. Je weet op welke manier je met welke spelers rekening moet houden en wat je moet doen om dingen voor elkaar te krijgen. En omdat die regels zo vanzelfsprekend zijn, verbind je je er emotioneel mee. Een beetje als bij je familie: je houdt van elkaar en je kunt je ook lekker aan elkaar ergeren. Je kunt erop mopperen, maar kom er niet aan!

1.3 Spontane verandering

Het feit dat organisaties robuust zijn, wil niet zeggen dat organisaties niet kunnen veranderen. Organisaties veranderen voortdurend. Ook als we geen geplande veranderingen bedenken om de boel eens lekker op te schudden. Spontane veranderingen ontstaan bijvoorbeeld omdat klanten iets anders willen, omdat een toevallige gebeurtenis om oplossingen vraagt, of omdat er altijd wel mensen zijn die een idee hebben over hoe het beter kan. De HEMA zet – beïnvloed door de gebeurtenissen in de maatschappij – geen Zwarte Pieten meer op de verpakkingen, maar blijft sinterklaasproducten verkopen. Opsporing bij de politie is in de kern niet wezenlijk veranderd, maar in de interactie tussen boeven en politie scherpt de politie wel steeds haar eigen opsporingsmethoden aan. Aanpassingen zijn vooral een actualisering van de organisatie op grond van de veranderende eisen.

Bijna altijd gaat het hier om veranderingen die voortkomen uit kleine tikjes die worden uitgedeeld. Werkwijzen worden hierop aangepast, gewoonten en routines bijgeslepen. Spontaan worden zo kleine of grotere veranderingen – als vanzelf – gerealiseerd.

Spontane veranderingen bestrijken echter zelden de hele organisatie. Ze ontstaan in de interactie tussen mensen in reactie op lokale problemen. Het grote voordeel is dat op die manier heel pragmatische en goed werkende oplossingen ontstaan voor heel concrete zaken. Het nadeel van die spontane veranderingen is dat ze niet vanzelfsprekend in de richting gaan die voor het grote geheel passend is of die in het licht van externe ontwikkelingen voor de organisatie als geheel wenselijk is. Dat is waarom al die kleine, spontane veranderingen samen nooit een geplande verandering helemaal kunnen vervangen. Daarvoor is een samenhangend en gepland proces nodig.

1.4 Geplande verandering

Waar spontane veranderingen in organisaties veelal ‘zomaar’ lukken zonder veel managementaandacht, geldt dat niet voor geplande veranderingen. Omdat spontane veranderingen lokaal ontstaan, sluiten ze goed aan op de werkpraktijk en de vraagstukken die zich daarin voordoen. Dat kun je nog niet zeggen van geplande veranderingen. Geplande veranderingen zijn nog ideeën, ze zijn abstract en missen de praktijktoets. Ze zijn nog wezensvreemd voor het lokale, dagelijkse handelen. Het idee staat nog tegenover het handelen.

Bovendien zitten veranderingen in het begin alleen nog maar in de hoofden van enkelen. Ze zijn nog lang geen gemeengoed. Dat wetend hebben we de neiging om die geplande veranderingen te verkopen. We creëren draagvlak, verhogen urgentie, verminderen weerstand, nodigen uit tot participatie. Maar daarmee bereiken we nog niet de vanzelfsprekende acceptatie die spontane veranderingen wel opleveren. Er is een verschil tussen iets rationeel begrijpen en ervaren. Dat laatste kan alleen als het nieuwe geïntegreerd is in je handelen.

In dit boek laten we zien dat als je een geplande verandering wilt realiseren, het er niet primair om gaat dat mensen meebewegen met jouw verandering, maar dat je de verandering moet laten wortelen in die robuuste werkpraktijk. Dat vraagt wat anders dan een goed idee over tafel zien te krijgen. Het vraagt dat je het Wenselijke – jouw geplande verandering – naar de wereld van het Werkelijke – de werkpraktijk van alledag – brengt en daarin verankert. De focus verschuift van het veranderidee naar de werkpraktijk. En dat levert effectievere resultaten op.

Over de auteurs

Sinds 1998 werken Jaap van 't Hek en Leike van Oss als organisatieadviseur, interim-manager, docent, coach, spreker, lezer en luis-teraar. Sinds 1998 werken ze samen in Organisatievragen. Soms werken ze samen bij klanten, soms niet. Wat ze bijna altijd samen doen is schrijven. Dit is hun vierde boek.

In 2008 publiceerden zij *ONveranderbaarheid van organisaties*. Daarin onderzochten ze hoe organisaties er zo goed in slagen zichzelf te blijven onder veranderende omstandigheden. En hoe ze er ook in slagen om zoveel veranderingen te laten mislukken. De basis van dit boek ligt in een gesprek dat ze met elkaar hadden waarin ze concludeerden:

- als we eerlijk zijn, dan verandert er lang niet altijd evenveel als was voorgenomen;
- wat irritant dat organisaties zo moeilijk te veranderen zijn;
- maar wat nu als dat juist een van de belangrijkste eigenschappen van een organisatie is;
- dan is het een zegen dat niet alles verandert zodra iemand een ideetje heeft;
- en dan kun je er in je verandering dus maar beter rekening mee houden.

In 2012 publiceerden zij *Ondertussen in de organisatie*. Hierin gingen zij op zoek naar de betekenis van alles wat er ondertussen verandert terwijl jij net lekker geconcentreerd met je mooie plan bezig bent. Alles wat je mist en wat vaak niet erg is om te missen, maar wat soms ook lelijk kan uitpakken omdat je het gemist hebt. Zij noemden dat het Ondertussen en onderzochten hoe het komt

dat zoveel relevante dingen je kunnen ontgaan, terwijl ze wel een rol spelen in wat je aan het doen bent.

In 2014 kwam *Onderweg, Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties* uit. Daarin gaven zij een overzicht van hun eigen praktijktheorieën. Wat doen ze eigenlijk zelf als veranderaar terwijl ze zich bewust zijn van de onveranderbaarheid van organisaties en het Ondertussen waar steeds verrassingen uit tevoorschijn schieten?

Onderweg werd genomineerd voor Managementboek van het jaar door de jury van Managementboek. Alle drie boeken werden genomineerd door de Orde van Organisatieadviseurs als boek van het (respectievelijke) jaar. *Onderweg* werd ook daadwerkelijk uitverkozen.

Leike van Oss was ooit natuurgeneeskundige en acupuncturist, werkte als secretaresse, studeerde sociale psychologie en rolde het adviesvak in. Leike heeft het vermogen de meest complexe kwesties te vertalen in heldere perspectieven. Ze werkt vooral in verandervraagstukken waarin het puzzelen is hoe de verandering goed naar de werkpraktijk te brengen. Daarnaast is zij (gast)docent in verschillende leergangen.

Jaap van 't Hek studeerde autodidactiek op de sociale academie en was onder meer buschauffeur en beleidsambtenaar. Volgde als jong organisatieadviseur de masteropleiding van Sioo en bleef daar hangen als docent. Beschouwt zichzelf als doenerige denктоerist. Was jarenlang adviseur en interim-manager en besteedt inmiddels steeds meer tijd aan coaching en begeleiding van collega's.