

REFLECTIE

Een reflectie op valkuilen bij verandering

PATRONEN HERKENNEN EN VERMIJDEN

In het denken en praten over verandering komt één thema regelmatig terug. Wat maakt dat veranderingsprocessen niet werken? Is de stroom van nieuwe modellen en theorieën daar debet aan? Zijn het de ‘ontembare’ problemen? Of is er sprake van valkuilen? Vormen van weerstand tegen verandering, die op het eerste gezicht niet direct herkenbaar zijn en de nare gewoonte hebben ondergronds door te woekeren?

In deze bijdrage komen verschillende vormen van valkuilen die zich voordoen in veranderingsprocessen, aan de orde. Met als centrale vragen: wat zijn valkuilen, hoe manifesteren ze zich en wat is er tegen te doen?

Inleiding

‘Hoe komt het dat veel veranderingen mislukken?’ is de regelmatig terugkerende vraag. De ideeën daarover lopen uiteen. Een simpel antwoord is: overdaad schaadt. Er is jaar in jaar uit sprake van opkomst en ondergang van een stroom aan nieuwe theorieën, instrumenten en modellen. Elk nieuw theoretisch construct claimt positieve resultaten, vraagt om een andere inzet van mensen en middelen en lijkt soms voor enige tijd het zicht op de werkelijkheid te vertroebelen.

Ter illustratie een selectie uit de oogst van de laatste jaren: na de hype van de Business Process Redesign en Re-engineering, het verschijnsel van de lerende organisatie en de *fuzzy structure* kwamen de *hypertext organisation* en kwaliteitsmodellen zoals INK, TQM en EQM in beeld. Bijna tegelijkertijd werd aandacht gevraagd voor het spectrum van kennismanagement, de ongekende diepten van chaostheorie en chaordische systemen, het uiterst bruikbare BBI-instrumentarium, interactieve beleidsontwikkeling, autonome taakgroepen,



Mario Dubbedam en Wilfred Goedmakers

Dr. M.F. Dubbedam CMC is zelfstandig gevestigd en verbonden aan de faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen.

Dr. G.W. Goedmakers is zelfstandig organisatieadviseur en interim-manager

zelfsturende teams, de schoonheid van de virtuele organisatie en niet te vergeten de slagkracht van VBTB.

Veel van dit alles is over komen waaien uit het bedrijfsleven of is daar ontwikkeld. Vervolgens is het – zonder dat er al te veel werd nagedacht over het afwijkende karakter van een overheidsorganisatie – gepromoot en ingevoerd op diverse plaatsen in het publiek domein. Dat zou een van de oorzaken kunnen zijn waarom sommige veranderingsprocessen in het openbaar bestuur mislukken, stagneren of niet het beoogde effect hebben. Zie bijvoorbeeld de recente problematiek van de Belastingdienst (*de Volkskrant* en *NRC Handelsblad*, 2007, 2008; Peters, 2007) of het veranderingsproces rond de uitkeringsinstantie UWV (Bekke en Van Gestel, 2004).

Wat verder opvalt is, dat het merendeel van de bovenstaande veranderingen of introducties van nieuwe modellen focust op de instrumentele, harde kant, terwijl de aandacht voor de invloed van zachtere gedragsaspecten in casu managementontwikkeling niet bijster groot is. Uit onderzoek in het openbaar bestuur (Dubbedam en Goedmakers, 2003) blijkt dat alleen aandacht voor de instrumentele kant van verandering niet voldoende is en dat een aanpak waarin de harde en de zachte kant van de veranderingsbenadering wordt gecombineerd een grotere kans op succes heeft.

Een andere veronderstelling is dat het hoge percentage veranderprocessen dat vastloopt (onder andere Boonstra, 2000; Beer en Nohria, 2000; Mastenbroek, 2006), of dat nu het bedrijfsleven of de publieke sector is, iets te maken heeft met een verandering in de problematiek. Niet alleen ontwerpbenaderingen of planmatig opgezette grootschalige structuurwijzigingen en fusies schieten hun doel voorbij, maar tegelijkertijd wordt het signaal afgegeven dat ook veranderingsprocessen te wensen overlaten die conform alle vereisten van achterliggende theoretische kaders als action research of sociaalconstructivisme zijn opgezet en begeleid (zie onder andere Homan, 2005; Aardema, 2007; Burger, 2008).

Dit zou kunnen betekenen dat de maakbaarheid van de werkelijkheid als beperkt wordt herkend, dat oude, beproefde interventies niet meer lijken te werken en niet langer de beoogde effecten opleveren. Of misschien dat de veranderingsprocessen van nu zo zijn verkleefd en zo ontembaar zijn geworden, dat de van oudsher beproefde of enkelvoudige benaderingen niet meer voldoen.

Weer een andere, wat meer pragmatische verklaring voor het verkeerd uitpakken van veel veranderingsprocessen zou het verschijnsel van de valkuil kunnen zijn. Een valkuil is in onze optiek een risico, dat zich min of meer autonoom lijkt voor te doen en in veel verschijningsvormen kan optreden, ongeacht de theoretische benadering of het achterliggende denken. In potentie is een valkuil standaard sluimerend op de achtergrond aanwezig.

1. Valkuilen

In gesprekken over ‘het vak’ of de professie van de adviseur en de onderzoeker komen valkuilen veelvuldig voor. Vooral het signaleren van de laatste trend in valkuilen is een geliefd spel. Ook het aangeven van de omvang van de kuil van de

ander is een mooie tijdspassering. Toch is onze ervaring dat het al te openlijk spreken over de vorm van een valkuil niet zo gebruikelijk is. Laat staan dat ingegaan wordt op de uitwerking die een valkuil kan hebben op het veranderproces. Heel aannemelijk is dat, om gezichtsverlies te voorkomen, veel valkuilen niet publiek worden gemaakt, maar zorgvuldig toegedekt. Dat is jammer, want (h)erkenning van een valkuil kan leiden tot ruimte voor reflectie en transparantie, tot minder weerstand en daarmee mogelijk tot een verbetering van de situatie.

Vanuit onze ervaring in een langdurig onderzoekproces¹ en geïnspireerd door wat we in de adviespraktijk tegengekomen zijn, brengen we de valkuilen in beeld die wij de afgelopen jaren gezien hebben. In het signalement van die valkuilen wordt eigen falen afgewisseld met dat van de ander. Uiteraard is dit geen uitputtend overzicht, want het is alleen gebaseerd op onze hoe dan ook beperkte praktijkervaring. Er is geen volgorde van belangrijkheid, intensiteit, verlamme uitwerking of aangrijpingspunten voor preventie gehanteerd.

Het gaat om valkuilen die we van dichtbij (bijvoorbeeld in de eigen onderzoeksituatie of het adviesproces) hebben meegemaakt, waarover in een enkel geval uitgebreid is gepubliceerd of waar we zelf de afgelopen jaren royaal zijn ingevallen.

Onze doelstelling is inzicht vergroten in het fenomeen valkuil. Toegespitst op vragen als ‘Wat zijn valkuilen, op welke manier zijn ze te herkennen en wat zijn mogelijke interventies?’ komen vijf valkuilen in beeld.

HET FENOMEEN TRIBUNEGEDRAG

Dit lijkt op het eerste gezicht een wat simpele kuil. Iedereen kent het verschijnsel van de manager die na enkele aanvaringen met medewerkers of invloedrijke collega's besluit even afstand te nemen en zich wat afzijdig te houden van het gewoel. Dat overkomt ons allemaal wel eens. Maar tribunegedrag is iets anders. De aanpak van het veranderingsproces is door alle betrokkenen geaccepteerd en iedereen is hard aan het werk. Tegelijkertijd zit er, zonder dat je dat weet, een aantal lieden op de tribune dat zich daar uitbundig vermaakt; dat niet meewerkt aan het slagen van het veranderproces, maar ook niet zichtbaar tegenspel biedt. Niemand roept ze tot de orde en de top van de organisatie behandelt deze mensen zelfs met enige welwillendheid.

Opvallend is dat de mensen op de tribune er zelf vaak openlijk voor uitkomen, dat ze niet meedoen.

Een goed voorbeeld van hoe tribunegedrag ontstaat, komt uit onze ervaringen met de introductie van integraal management in een grote overheidsorganisatie (Dubbeldam en Goedmakers, 2003). Achteraf hebben we de ontwikkelingen als volgt geduid: een paar maanden na de aanvang van het verandertraject zagen en hoorden we in de organisatie vooral het management diffuse signalen uitzenden. De reacties op bijvoorbeeld de introductie van instrumenten als een tijdschrijfsysteem en managementrapportage waren opvallend neutraal en hier en daar zelfs afhoudend. Bij de voorbereidingen rond de nieuwe start met management-

ontwikkeling leken leidinggevend pas op de plaats te maken en afstand te nemen van wat integraal management te bieden heeft. Een veeg teken had moeten zijn dat niemand meer pressie zette op de voortgang van het nieuwe financieel-administratieve systeem, zelfbeheer of managementontwikkeling. Alleen wij, de verantwoordelijke beleidsmakers en adviseurs, benadrukten het belang daarvan.

In de wandelgangen en in het overleg was nog maar weinig te merken van de enthousiaste benadering van de plannen in de periode daarvoor, waarin vrijwel elk voorstel maakbaar en dus te organiseren leek. Bij vlagen riep het operationele management dat het stapeleffect van alle veranderingen die tegelijkertijd hun aandacht vroegen, moest worden tegengegaan. Of dat het bij zelfbeheer en managementontwikkeling om niets anders ging dan vanuit het centrale niveau controle uitoefenen en dwingend voorschrijven. Managers die zich aanvankelijk opgeworpen hadden als trekker van het veranderingproces, waren niet meer aanspreekbaar.

Onze doelgroep bleek al enige tijd op de tribune te zitten en toe te kijken naar wat zich ver weg op het veld afspeelde.

Als veelvuldig en langdurig tribunegedrag herkend wordt, is daar op korte termijn wel iets tegen te doen, al zal het effect misschien niet snel voelbaar zijn. Afhankelijk van de status van degene die het signaal afgeeft, zijn de opties: de confrontatie aangaan, verlies accepteren, wachten op mooiere tijden, proberen door aansluiting te zoeken met formele onderhandelingspartners een betere fit te creëren tussen de belangen van de organisatie en die van de medewerker, adviseur of veranderaar. Of actiever: een poging doen de aandacht van groepen in de organisatie te richten op het herkennen van het probleem, het in volle breedte benoemen en zo draagvlak aanbrengen voor het komende traject. Dat laatste vraagt niet alleen veel doorzettingsvermogen en vertrouwen en inzicht in eigen kunnen van de veranderaar. Het betrekken van de top van de organisatie en, wanneer het gaat om een overheidsinstantie, de politiek is essentieel. Top én politiek zullen voorbeeldgedrag moeten laten zien. De trendbreuk met oud gedrag moet zichtbaar zijn, anders is de kans op succes niet groot.

Als de veranderaar nog steeds in de organisatie verblijft, is het tegelijkertijd zaak na te denken over en te lobbyen voor wat er in de periode daarna kan gebeuren. Redelijk snel op te zetten acties zoals de installatie van klantenpanels, het organiseren van een informatie- en kennismarkt, de inrichting van een intranet met een vraagfunctie of het gezamenlijk aanpakken van een specifiek project (bijvoorbeeld het herstel van een weeshuis in Roemenië) creëren betrokkenheid en motivatie. Maar er moet meer gebeuren. Pas wanneer partijen inzicht hebben in het probleem en de omvang van de valkuil en de effecten ervan in beeld zijn gebracht (als iedereen op de tribune zit, daalt de kans van slagen van een veranderproject tot nul), is de situatie rijp voor een volgende interventie. Nu zijn interventies die bedoeld zijn om vergroting van het draagvlak voor het verandertraject te creëren over het algemeen gebaat bij een wat langere doorlooptijd. Afhankelijk van de situatie en de soort organisatie is dan te denken aan Large Scale Interventies (Van Nistelrooij et al., 2002), maar ook de learning-historymethode (Smid, 2006; Van

Driel, 2006), future search (Weisbord en Janoff, 1995/2000) of survey-feedback (Bennebroek Gravenhorst, 2002) behoren tot de mogelijkheden.

DE FARCE VAN DE BESTUURLIJKE DRUKTE

Een nieuwe term, bestuurlijke drukte? Nee, de wet van de bestuurlijke drukte is al oud (De Leeuw, 1984): van bestuurlijke drukte is sprake wanneer bestuurlijke constellaties in de praktijk zo werken dat er vertraging of zelfs blokkades in visievorming, besluitvorming of uitvoering optreden.

In de recente discussie over de besturing van de Randstad (Commissie Versterking Randstad, 2007) is dit verschijnsel veelvuldig gesignaleerd. Maar ook in de huidige discussie over de regievoering bij rampen speelt dit element een rol.

Bestuurlijke drukte heeft iets te maken met de hiervoor aangegeven toenemende complexiteit van maatschappelijke problemen, die zich niet houden aan de grenzen van het bestuursgebied.

Coördinatie en afstemming tussen verschillende bestuurders en bestuurslagen is daarmee noodzakelijk. En als dan de resultaten niet snel genoeg worden bereikt, vergroten de bestuurders hun coördinerende inspanningen, met een averechts effect (Wolthuis, 2006). Een conglomeraat van verschillende belangen, vragen naar de regie en verantwoordelijkheden zijn het gevolg. En zie daar: de bestuurlijke drukte.

Los van alle andere oorzaken en gevolgen speelt het geduld van de bestuurder een belangrijke rol bij bestuurlijke drukte. Of liever: het ontbreken van geduld. De horizon van een bestuurder wordt sterk bepaald door zijn of haar termijn van vier jaar. Niet alleen aan het eind van die termijn moeten de resultaten worden opgeteld, ook tussentijds is het belangrijk regelmatig publiekelijk te scoren. En dat legt druk op de resultaten.

Hoewel de trend in bestuurlijk Nederland is om op hoofdlijnen te sturen, is de scoringsdrang tegelijkertijd aanleiding voor de bestuurder om zich toch op details te richten. Immers, de hoofdlijnen zijn vaak met de langere termijn verbonden; de details bieden meer kans op kortetermijnsuccessen.

Bewuste aanhangers van bestuurlijke drukte hebben uiteraard weinig belang bij het aanbrenge van openheid over hun activiteiten en tijdsbesteding, laat staan dat zij anderen inzicht willen bieden in wat hen beweegt. Zij zijn dan ook meestal niet geneigd om mee te werken aan bijvoorbeeld de introductie van zaken als een kantoorautomatiseringssysteem, waarmee voor het secretariaat in één oogopslag duidelijk is wie waar is.

Bestuurlijke drukte is lastig aan te pakken. Bewustwording van het feit dat als gevolg van bestuurlijke drukte kapitaal wegsijpelt uit de organisatie is cruciaal. Dat vraagt om directe acties: heldere informatievoorziening uitzetten, korte communicatielijnen en een gevarieerd pakket aan mogelijkheden voor reflectie aanbieden in de vorm van bijvoorbeeld intercollegiaal consult en intervisie. En in opleidingstrajecten en bij managementontwikkeling nadrukkelijk aandacht vragen voor het bestaan van bestuurlijke drukte.

In tweede instantie en op de wat langere termijn moet ook hier meer gebeuren.

Te denken valt aan het vergroten van de bestuurskracht (zie het pleidooi van de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) en de Vereniging voor Bestuurskunde, 2007), het verkennen van andere manieren van (re)organiseren, het wijzigen van het perspectief en het constant op zoek zijn naar de balans tussen wensen van mensen en de maakbaarheid van organisaties. Dat betekent een voortdurend streven naar transparantie. Geen rigide focus op de plicht tot verantwoording en alles willen weten, maar transparantie aanbrengen in de vorm van vertrouwen en bovendien door- en inzicht krijgen in wat de ander en jezelf beweegt.

HET VIRUS VAN DE PLOTSELINGE GEKTE

De plotselinge gekte is zo gevaarlijk, omdat het alle verschijnselen van een echt virus heeft: het is onzichtbaar, ongrijpbaar en niet te voorspellen, wordt niet snel herkend en wroet ondergronds door. Organisaties kunnen besmet zijn met een virus. Er zijn gemeenten waar iedere secretaris, alle hoofden ruimtelijke ordening en P&O, keer op keer, al dan niet met ruzie of een stevige financiële tegemoetkoming, vertrekken. De provincie waar schandaal na schandaal in de doofpot wordt gestopt en bij hoge uitzondering de pers haalt. De ngo met het voorheen krachtige imago waar bestuurders opeens en masse het pand verlaten.

Wat opvalt is dat, als er al sprake is van enige publiciteit (er verschijnt iets over in de media), dan nog lijkt niemand zich verantwoordelijk te voelen. Niemand vraagt zich af: waarom gaat het hier zoals het gaat (Otto, 2000)?

Als het virus in de organisatie nog niet is uitgewoed, kan ook de beste veranderaar weinig uitrichten. Acties van de Raad van Commissarissen sorteren geen effect. Geen interventie lijkt te helpen. Het creëren van openheid, al helemaal niet in de vorm van waarschuwend de vinger opheffen, leidt niet geheel onvoorspelbaar tot niets. Niemand wordt geloofd. De praktijk leert dat het de organisatie er veel aan gelegen is alles binnenkamers te houden en de aanbrengrer van de misstand al naargelang de status met veel egards naar buiten te begeleiden. Naar onze beleving en ervaring is de enige zinvolle optie: niet handelen, afwachten en momentum creëren voor een herkennings- en bewustwordingsproces, later in de tijd.

Maar ook mensen kunnen besmet raken met gekte. Succes kan mensen tot 'zonnekoningen' maken; topmanagers, bij wie in tijden van groeiende status en macht de hoogmoed de overhand krijgt, zonder het tegenwicht van *countervailing power*.

Als preventie tegen deze gekte geeft Cools (2006), zich baserend op uitgebreid onderzoek, een serie praktische aanbevelingen, waar zowel de organisatie als het individu rekening mee moeten houden. Zoals:

- Naast het sturen op vertrouwen is het belangrijk te werken aan een sterke bedrijfscultuur die de weg naar boven voor toekomstige alleenheersers stevig blokkeert. Het gaat om ruimte creëren voor een bedrijfscultuur met kernwaarden als respect, ambitie, vertrouwen en voorbeeldgedrag.
- Managers moeten niet opgejaagd worden met onrealistische targets die zijn gekoppeld aan een hoge variabele beloning.

- *Image control* is een ander aandachtspunt. Te veel media-exposure over onderwerpen die niets met het bedrijf of de professie te maken hebben, kan zelfs een negatieve uitwerking hebben en moet vermeden worden.
- Wanneer er sprake is van een werkelijk topbestuur, staat echte *corporate governance* centraal. Dat betekent bijvoorbeeld dat de commissarissen worden geselecteerd op hun vermogen intrinsieke onafhankelijkheid met betrokkenheid te combineren. Het gaat daarbij niet in de eerste plaats om hun formeel onafhankelijke opstelling, maar om het creëren van betrokkenheid bij de commissarissen met behulp van onder andere bezoeken aan bepaalde bedrijfsonderdelen, gesprekken met managers uit het tweede echelon of sessies voor bepaalde groeperingen.
- Uiteraard is het bewaken van cijfers en de interne beheersingssystemen een belangrijke taak van een auditcommissie, maar auditcommissies mogen nooit een staat in de staat vormen.
- Prestatiebeloning vraagt om differentiëring per functie. Uit het onderzoek komt nadrukkelijk naar voren dat een hoge prestatiebeloning in combinatie met uitdagende targets fraude in de hand werkt.
- Het is goed gebruik elkaar aan te spreken op afwijkend gedrag. En elke CEO zou zo verstandig moeten zijn ‘enkele van Plato’s “filosoofkoningen”’: ‘wijze, onafhankelijke, kritische personen’ (p. 127) om zich heen te verzamelen.

Hier dus geen pleidooi voor een aanpak van deze valkuil die sterker focust op control, maar op een benadering die daar haaks op staat, namelijk één die gericht is op het geven van meer beslissingsruimte aan managers en medewerkers en het creëren van ruimte voor openheid en vertrouwen.

Maar het intrigerende is waarom gekte juist op dat moment en bij die persoon tot uitbarsting komt? Hoe ontstaan die bizarre combinaties? Waarom raakt een hoge VN-functionaris zo van de weg? Wat maakt dat een ‘gewone’ provincie-ambtenaar zich onaantastbaar begint te voelen en waanzinnige leningen afsluit? Hoe is te verklaren dat de onkreukbare voorzitter van de Raad van Bestuur van die grote instelling in de gezondheidszorg in een korte periode meer dan een miljoen naar bordelen, speeltafels en autohandelaren heeft doorgesluisd? Altijd een misdadige inborst gehad? De omgeving te goed van vertrouwen? Of het opduiken van een virus, waartegen geen interventie en geen kruid gewassen zijn? Wat hier echt speelt, wordt niet duidelijk. Soms beroept men zich op de status van de functie en probeert men op die manier immuniteit te claimen. In een andere situatie ontstond na verloop van tijd in de organisatie zelfs het gevoel dat iemand deze persoon tegen zichzelf in bescherming had moeten nemen. Ook een reconstructie achteraf, die in een enkel geval heeft plaatsgevonden (zoals bij Ahold of de Zuid-Hollandse Ceteco-affaire eind jaren negentig) brengt geen verdieping en blijft incompleet.

Onderzoek naar de motieven en drijfveren van gevallen van plotselinge gekte is dringend gewenst (alleen al ten behoeve van preventie), maar lijkt onder deze noemer niet goed haalbaar. Immers de partij die ten prooi gevallen is aan het virus, heeft zelf geen belang bij openheid en een kwetsbare opstelling. Een optie

kan zijn om de omgeving te benaderen en die te vragen de gebeurtenissen in perspectief te plaatsen.

DE KLEM VAN DISCIPLINEDOMINANTIE

In de praktijk betekent de klem van disciplinedominantie: het als beleidswetenschapper, opleider, adviseur en/of veranderingsmanager, strak geregisseerd door de eigen discipline, vasthouden aan de eigen normen- en waardensjablonen. En dus voor wat betreft de probleemdefiniëring en mogelijke oplossingsrichting(en) geen rekening houden met de beperktheid van het eigen denken. Laat staan aandacht schenken aan de eventuele opvattingen binnen het cliëntsysteem. Disciplinedominantie heeft vele gedaanten en verschijnt op uiteenlopende plaatsen.

Een schoolvoorbeeld van disciplinedominantie in het openbaar bestuur is het rapport van de commissie-Elzinga *Dualisme en lokale democratie* van begin 2000. Misschien wat weggezakt in de belangstelling, maar kort samengevat was de interessante opdracht voor de commissie: doe aanbevelingen om de gemeentelijke democratie te revitaliseren en een vernieuwingsimpuls toe te dienen. En wat doet de commissie? De commissie levert weliswaar in ruim een jaar een prestatie van omvangrijk formaat, maar kiest voor een serie puur juridische structuuroplossingen. En niet alleen omdat Elzinga een jurist is. De burger als klant van de gemeentelijke organisatie of in de nabije toekomst als coproductent van beleid komt in het verhaal niet voor. In hoeverre mensen belang hechten aan het primaat van de politiek, op welke manieren individuen of groepen zijn te betrekken bij de lokale democratie, hoe die versterkt zou kunnen worden, wat de inbreng van de interne organisatieleden in deze processen kan zijn, belangrijke veranderingige nieuwe aandachtspunten, netwerkbenaderingen, nieuwe vormen van beleidsontwikkeling, het wordt allemaal niet genoemd. Niet echt vreemd, want nauwelijks gestructureerde processen met een niet-gedefinieerde output zijn in het openbaar bestuur niet gebruikelijk. Het rapport geeft wel vele bladzijden informatie over posities, bevoegdheden en structuren van de raad en het college van B&W.

Een ander voorbeeld van doorschieten komt uit de wereld van de 'chaordische' systemen en de dynamische systeemtheorie. Er zijn mensen die zoveel weerstand voelen bij een standaardbenadering, dat zelfs de meest eenvoudige opdracht wordt omgeven met sociaalconstructivistische zoekprocessen naar circulaire feedbackpatronen om toch maar voldoende ruimte voor zelfsturing te creëren. Dat valt zeer in hen te prijzen, maar zijn deze aanhangers van het nieuwe denken zich bewust van het feit dat ook hun nieuwe denken sterk dominante trekken vertoont? En wat moet de klant daarmee?

Een milde vorm van disciplinedominantie vertonen de bevlogen ontwerper én de tegenhanger, de procesgelovige, die beiden niet te verleiden zijn tot welke verandering in denken dan ook. Beide soorten, of het nu onderzoekers, wetenschappers of adviseurs zijn, dragen de oogkleppen van het eigen dominante denken,

maar ze zijn zich daar niet van bewust. Corrigerend optreden van collega's wordt niet geapprecieerd.

Van een wat andere orde, maar niet minder verwarrend is de situatie van het bedrijf waar een fors verlies van het marktaandeel speelt. Om welke reden dan ook kan de kwaliteit van de producten niet worden gewaarborgd en verschijnt het faillissement dreigend aan de horizon. Om daar als adviseur met droge ogen als eerste actie een simulatiespel voor te stellen, zodat er een beter beeld ontstaat van de sterktes en zwaktes van de organisatie, waarna in tweede instantie kan worden gewerkt aan de persoonlijke ontwikkelingsplannen van het management, getuigt niet van gezond verstand of enig inlevingsvermogen. Wel heeft dit alle schijn van irritant dominant denken.

Duidelijk is dat disciplinedominantie en verkokerd denken niet zijn voorbehouden aan de mensen uit de beroepspraktijk. Ook de wetenschap laat zich op dit vlak niet onbetuigd.

De theorie heeft er zich tot nu toe niet echt druk over gemaakt en zegt weinig over de schemergebieden tussen bijvoorbeeld organisatie-, bedrijfs- en bestuurskunde, sociale psychologie, organisatieontwikkeling en communicatiewetenschappen. De eventuele verbindingen tussen bedrijfswetenschappen en de werkvelden die tegen de accountancy, het financieel-economische en de administratieve organisatie aanliggen, al dan niet gecombineerd met IT-toepassingen, zijn niet stevig.

Het fenomeen van de disciplinedominantie lijkt in de wereld van de wetenschap niet te worden (h)erkend. Dat is niet vreemd, want disciplinedominantie vertroebelt het zicht op de modellen, concepten en benaderingen van anderen. Geen rekening houden met de beperkingen van het eigen denken, geen inzicht bieden in de eigen beweegredenen, geen aandacht voor wat de ander drijft, alleen bekende terreinen verkennen en herkennen, maakt leren van en met anderen vrijwel onmogelijk.

Een oplossing om uit de impasse van disciplinedominantie te geraken, is bijvoorbeeld het bewust kiezen van een volstrekt afwijkende onderzoeksbenadering. Samen met een nieuwe collega of iemand van een andere universiteit of onderzoeksgroep een onderzoeksproject opzetten. Als onderzoeksgroep een benchmark uitvoeren en kijken welk spoor andere universiteiten volgen. Het eigen zorgvuldig geconstrueerde onderzoeksterrein verlaten en betekenis geven aan de ideeën van anderen. Dus de dialoog aangaan (zie bijvoorbeeld Kessels, 2006) en inzicht krijgen in wat al eerder is geproduceerd, vooral buiten het eigen vakgebied. Kennis genereren en willen leren van anderen betekent gesprekken met collega's uit aanpalende gebieden en disciplines voeren. Niet eenmalig, maar liefst structureel. Het creëren van een gezamenlijke taal van verandering (Van den Nieuwenhof, 2003) of een gemeenschappelijk begrippenkader, een voor alle disciplines toegankelijke *body of knowledge*. Mogelijkheden te over om over de eigen grenzen heen te stappen.

DE KLUWEN VAN OBJECTIVITEIT EN SUBJECTIVITEIT

Bij deze valkuil is het vertrekpunt dat volledige objectiviteit een fictie is en dat een zekere mate van subjectiviteit bruikbaar kan zijn, ongeacht het veranderings-

proces. Mits natuurlijk de adviseur zich van de impact en het bestaan van de subjectiviteit bewust is. Subjectiviteit en objectiviteit vormen een verstrengelde en gecompliceerde kluwen. Zo kan onderkende subjectiviteit in de vorm van kennis van de voorgeschiedenis van het individu een voordeel zijn. Voorkennis maakt het mogelijk om schijnbaar moeiteloos alle noodzakelijke differentiatie en nuance in bijvoorbeeld een coachingstraject aan te brengen. De conclusie na afloop is dan ook terecht dat de interventies hebben gewerkt, dankzij de onderkende subjectiviteit van de coach/adviseur. Zolang deze zich realiseert de cliënt en diens voorgeschiedenis goed te kennen, werkt de onderkende subjectiviteit positief uit op het proces.

Vast staat dat het risico van de vermeende objectiviteit altijd op de loer ligt. Stel dat de adviseur niet alleen de voorgeschiedenis van de opdrachtgever goed kent, maar ook alle in's en out's van het bedrijf of de organisatie (zoals een provincie of een gemeente) in kwestie.

In dat geval is de valkuil levensgroot dat de adviseur, op basis van zijn of haar vermeende objectiviteit, beperkte blik op de werkelijkheid en eerdere ervaringen met de soort organisatie, alle mensen en situaties in die organisatie volgens een vast patroon inkleurt. Bijvoorbeeld: als deze gemeente zegt te willen werken aan de introductie van vraagsturing, dan zeggen de hoofden van de operationele afdelingen 'ja', maar zullen ze in eerste instantie 'nee' doen. Een ander voorbeeld: als het MT voor vraagsturing is, maar het begrip niet heeft omschreven, dan wordt in de wandelgangen gefluisterd dat de afdelingshoofden niet de vereiste competenties hebben.

In deze gevallen is geen sprake van onbevangen waarnemen, is de subjectiviteit van de adviseur niet onderkend, is de objectiviteit (dit is een nieuwe klant, die ik blanco benader) vermeend en is geen sprake van toetsing. Dit alles werkt schadelijk en belemmerend uit op het proces. Bij het aanpakken van deze valkuil is maar één ding belangrijk. Reflectie leren plegen op het eigen handelen.

2. Tot slot

In deze bijdrage zijn vijf valkuilen beschreven, symptomen van weerstand, die naar onze overtuiging altijd sluimerend aanwezig zijn. Het zijn ook valkuilen die niet met een simpele ingreep zijn uit te schakelen, hoewel sommige interventies (zoals aangegeven bij tribunegedrag, bestuurlijke drukte en disciplinedominantie) heel bruikbaar blijken. Soms figureren deze valkuilen onopgemerkt voor een langere periode op de achtergrond, dan weer komen ze in een zelfde situatie prominent naar voren en woekeren als een veenbrand verder. In dit laatste geval kan de uitwerking van de valkuil in kwestie op het veranderproces desastreus zijn, als die niet tijdig onder ogen wordt gezien. Tijdige herkenning én onderkenning van het verschijnsel valkuil en in dezelfde beweging werken aan reflectie en transparantie zijn dan ook de eerste stappen richting verbetering.

Noot

1. In dit onderzoek naar integraal management bij provincies en gemeenten zijn verspreid over meerdere jaren de volgende stappen te onderscheiden:
 - historische case van de provincie Gelderland;
 - literatuuronderzoek naar de begrippen uit de probleemstelling;
 - survey bij 23 organisaties;
 - verdiepende casestudies bij zes organisaties;
 - aanvullend literatuuronderzoek naar contingentiefactoren en toetsing van het model (zie voor een uitgebreide toelichting Dubbeldam en Goedmakers, 2003).

Literatuur

- Aardema, Harrie – *Control voor leiders. Wat doet ú aan ‘het systeem’?* – Den Haag : Reed Business Information, 2007
- Beer, M., en N. Nohria – *Breaking the Code of Change.* – Harvard : Harvard Business School Press, 2000
- Bekke, Hans, en Nicolette van Gestel – *Publiek verzekerd. Voorgeschiedenis en start van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen UWV 1993 – 2003.* – Antwerpen-Apeldoorn : Garant, 2004
- Bennebroek Gravenhorst, Kilian – *Beweging in veranderende organisaties. Werken met vragenlijsten voor versterking van veranderingsprocessen.* – Deventer : Kluwer, 2002
- Boonstra, J.J. – *Lopen over water.* – Amsterdam : Vossiuspers AUP, 2000
- Boonstra, Jaap, en Léon de Caluwé (redactie) – *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties.* – Deventer : Kluwer, 2006
- Commissie Versterking Randstad, onder voorzitterschap van Wim Kok – *Advies Commissie Versterking Randstad aan de regering.* – www.minbzk.nl. – 2007
- Cools, Kees – *Controle is goed, vertrouwen nog beter. Over bestuurders en corporate governance.* – Assen : Koninklijke Van Gorcum, 2006
- Driel, Leen van – Samen geschiedenis maken. De learning history methode in theorie en praktijk. – In: Jaap Boonstra en Léon de Caluwé (red.) – *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties.* – Deventer : Kluwer, 2006
- Dubbeldam, Marjo, en Wilfred Goedmakers – *Integraal management. Instrument van verandering. Een onderzoek bij provincies en gemeenten.* – Assen : Koninklijke Van Gorcum, 2003
- Homan, Thijs – *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering.* – Den Haag : Sdu Uitgevers, 2005
- Kessels, Jos – *Het Poëtisch Argument. Socratische gesprekken over het goede leven.* – Amsterdam : Boom, 2006
- Leeuw, A.C.J. de – *De Wet van de Bestuurlijke Druk* – Assen : Koninklijke Van Gorcum, 1984
- Mastenbroek, Willem – *Stimulerende en blokkerende factoren. Resultaten nationaal onderzoek verandermanagement.* – www.managementsite.nl. – 2006

- Nistelrooij, A.T.M. van, Rob de Wilde, Marjanka Bakker – Large Scale Intervention. Enkele onderzoeksbevindingen naar de toepassing van Real Time Strategic Change. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 56 (2002) 1 (januari/februari) p. 25-50
NRC Handelsblad – Belastingdienst: 24 januari 2007, 13 december 2007, 28 februari 2008
- Otto, M.M. – *Strategisch veranderen in politiek bestuurde organisaties. Politieke pragmatiek en bestuurlijke reflectie*. – Assen : Koninklijke Van Gorcum, 2000
- Peters, Klaartje – *Het opgeblazen bestuur*. – Den Haag : Boom, 2007
- Rapport van de Staatscommissie Dualisme en lokale democratie, 17 januari 2000 – www.vernieuwingsimpuls.nl
- Smid, Gerhard in samenspraak met Godfried den Boer, Vittorio Busato, Liesbeth Halbertsma en Tonnie van der Zouwen – Learning histories in leer- en veranderingstrajecten. Geschiedenis maken vanuit hart voor de zaak. – In: Jaap Boonstra en Léon de Caluwé (red.) – *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. – Deventer : Kluwer, 2006
- Steen, Martijn van der – Waarom veranderen lastig is: organisatieverandering en ambiguïteit. – In: *Openbaar bestuur* (2002) 4 (april) p. 22-25
- Weisbord, Marvin, en Sandra Janoff – *An action guide to finding common ground in organizations en communities*. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1995/2000
- Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) en Vereniging voor Bestuurskunde (VB) – *Over bestuurskracht en maatschappelijke veerkracht. Pleidooi voor het organiseren van veerkracht in lokale gemeenschappen*. – Den Haag, 2007
- De Volkskrant* – Belastingdienst: 28 februari 2008, 29 februari 2008, 3 maart 2008
- Wolthuis, J.W. – Bestuurlijke drukte. – In : *Openbaar bestuur* (2006) 12 (december) p. 2-6.