

Recensie (2)

Voorbij Verandermanagement

Whole Scale Change , de wind onder de vleugels

Op 29 oktober 2008

Door Perry Oostrum

Weinigen zullen zich direct geholpen voelen bij het lezen van 'zorgvuldige wanorde' als aanpak van veranderingen, zoals de flaptekst van het boek 'Voorbij verandermanagement' van Antonie van Nistelrooij en Rob de Wilde aangeeft. Maar wees gerust, want het is vooral de zorgvuldigheid die tekenend is voor de aanpak die deze auteurs met dit boek bieden.

Het leek allemaal zo makkelijk, toen de wereld nog een zekere stabiliteit kende en men veranderingen ruim tevoren kon zien aankomen. Het management stelde zich een doel als antwoord op de vraag hoe deze veranderingen het hoofd te bieden, dit werd gevolgd door plannenmakerij en deze werden ten uitvoer gebracht. Wanneer de resultaten te veel afweken van de geplande werd bijgestuurd en weerstanden werden, als deze dan zo nodig de kop op moesten steken, op elegante edoch doelgerichte wijze aangepakt, lees: overwonnen.

'Voorbij verandermanagement' biedt zowel de manager als de in verandering gespecialiseerde adviseur praktisch toepasbare inzichten die in de huidige tijd passen. Er is de laatste jaren namelijk veel veranderd in het denken over veranderingen en de aanpak daarvan binnen organisaties. De huidige theorievorming bewandelt een heel ander pad dan dat hierboven geschetst is. Neem bijvoorbeeld het pad van meervoudigheid in het kijken naar organisaties en het omgaan met veranderende omstandigheden, zoals onder meer Homan beschrijft in zijn 'Organisatiedynamica'. Ook Van Nistelrooij en De Wilde zijn van dat kamp en vangen hun betoog aan met een overzicht van de meest recente theorie.

De kracht van 'Voorbij verandermanagement' ligt vooral in het toepasbaar maken van de inzichten die de auteurs in de afgelopen jaren hebben opgedaan in de praktijk. Niet dat zij de ultieme oplossing bieden. Integendeel. Door een realistische visie op de aanpak van veranderingen te geven, schuwen zij niet de paradoxen naar voren te halen waarvoor management en adviseurs zich gesteld zien. Wat voorop staat in hun aanpak, die zij whole scale change noemen, is het betrekken van alle betrokkenen bij op handen zijnde veranderingen. Niet noodzakelijk de gehele organisatie, maar eenieder die in interactie met anderen bij moet dragen aan de realisatie van gemeenschappelijk vastgestelde doelen.

Daarmee lijken Van Nistelrooij en de Wilde afstand van het veranderen uit rationele overwegingen en van de planmatige aanpak te nemen. Ze doen dat onder meer door het veranderen vanuit meer subjectieve overwegingen te introduceren. Deze subjectieve stijl gaat uit van de veronderstelling dat mensen makkelijker meegaan met veranderingen als zij gemotiveerd zijn, bevestigd worden in hun kunnen en wanneer ze er een persoonlijke

uitdaging in zien. In deze visie zijn zij vooral bezig met het verwezenlijken van hun eigen potentieel (in termen van zelfrespect, zelfbewustzijn, autonomie, ontplooiing, status, erkenning en waardering). Weliswaar moeilijker te managen, aldus de auteurs, maar wel een realiteit bij de huidige Westerse levensstandaard.

Toch betogen Van Nistelrooij en De Wilde dat beide stijlen archetypisch zijn en op even plausibele als legitieme aannames gebaseerd. 'Omdat ze grotendeels complementair zijn, is de veronderstelling dat ze elk afzonderlijk onvoldoende zijn om te komen tot een succesvolle verandering. Voor een goede balans heeft de 'rationele' benadering het 'charismatische' van de 'subjectieve' benadering nodig en andersom de 'leidinggevende' benadering de heldere kaders van de 'rationele'.

De veranderaanpak vanuit het whole scale change-paradigma levert een continu en cyclisch proces van organisationeel leren, dat zich niet alleen in conferentiezalen afspeelt. Ook in het dagelijkse werk, het echte landschap, en tijdens de spontane en niet-geplande communicatie die daar plaatsvindt wordt geleerd en krijgen veranderingen gestalte. Voor het realiseren van veranderingen moet derhalve vooral gekeken worden naar wat er in het werk, de organisatie zelf, plaatsvindt en niet alleen naar de georganiseerde interventies. 'Voorbij verandermanagement' geeft op veel plaatsen handvatten om dit toe te passen, zodat de processen op macroniveau gecombineerd kunnen worden met microprocessen op het niveau van het individu en de kleine groep.

Werken vanuit whole scale change betekent in ieder geval kijken door een multivocale bril, waarbij de aandacht uitgaat naar zowel de inhoud (het rationele) als naar het proces (het subjectieve). Daarbij staat de persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatiecontext van zowel de medewerker als de manager centraal.

Over Perry Oostrum

Drs Perry Oostrum RA ondersteunt als financieel professional organisaties in het realiseren van veranderingen, onder meer op het vlak van het onderkennen en beheersbaar maken van risico's. Hij werkt zelfstandig onder de naam iPer consult (zie www.iperconsult.nl), is aangesloten bij het Bindje Netwerk (www.bindje.nl) en bereikbaar op mail@iperconsult.nl en Twitter (PerOostrum).