

Managementboek magazine Interview met dr. Antonie van Nistelrooij:

‘Minder verandermanagement geeft vleugels’

21 november 2008

door Hans van der Klis

[Antonie van Nistelrooij](#) en [Rob de Wilde](#) schreven een boek over Whole Scale Change, met de titel [Voorbij verandermanagement](#). Zij betogen dat veranderprocessen niet te managen zijn, maar hoogstens gefaciliteerd kunnen worden op interventieniveau. In hun boek brengen zij kennis en praktijk samen en presenteren zij nieuwe inzichten.

Waarom gekozen voor de titel Voorbij verandermanagement? Waarom kunnen veranderingen niet gemanaged worden?

Tijdens lezingen over en workshops met het boek vragen wij de deelnemers in hoeverre verandermanagement werkt. En ook in hoeverre ze denken dat je veranderingen kunt managen. Vaak krijg je een standaardantwoord wat niet veel afwijkt van de bekende uitspraak van Andrew Pettigrew dat 70 procent van de veranderprocessen niet slaagt. Maar dat je veranderingen kunt managen staat niet ter discussie. Als je doorvraagt, blijkt al snel dat het ook daar om interventies gaat. Veranderingen zijn geen lineair en voorspelbaar proces, maar natuurlijke processen waarin mensen een grote, zo niet allesbepalende rol spelen. Er is ook geen duidelijke relatie tussen de interventies en de uitkomst. Menselijk gedrag is niet te voorspellen omdat het niet voldoet aan algemeen geldende universele wetten.

In uw boek beschrijft u bestaande kennis en praktijk van veranderprocessen op grote schaal. Door uw analyse heeft u nieuwe inzichten kunnen toevoegen, schrijft u. Welke?

Het boek is vooral bedoeld om anders naar veranderprocessen in organisaties te kijken. Niet de geijkte Tayloriaanse topdownaanpak waarbij afdelings- en echelonsgewijs vanuit de top te werk wordt gegaan. Maar meer vanuit een systemische benadering: wat is het probleem, wie hebben te maken met het probleem? Laat deze mensen gemeenschappelijk een diagnose maken en breng het gesprek tussen de stakeholders op gang – niet door aansturing van bovenaf maar in dialoog. In het boek worden ook de achterliggende veranderprincipes uitgewerkt, op basis waarvan veranderingen geïnitieerd kunnen worden. Bovendien gaan we in een apart hoofdstuk ook in op bijpassende Large Group Interventietools zoals Real-Time Strategic Change, Open Space, Appreciative Inquiry en World Café. Het punt is alleen, en dat is gezien de algemene ervaring met deze interventiemethoden van belang, dat toepassing ervan kennis en inzicht vergt in het waarom van de eerder genoemde veranderprincipes. Tenslotte wordt ook de rol van het management uitgewerkt en wordt beschreven hoe je het

proces zodanig kunt faciliteren dat het een eigen dynamiek krijgt, ook wanneer het gehele systeem samenkomt in één zaal.

U geeft de voorkeur aan de term 'Whole Scale Change' in plaats van 'Large Scale of Large Group Interventions'. Why?

De Large Group Interventions zijn eind jaren tachtig, begin jaren negentig door enkele Amerikanen zoals Kathie Dannemiller en Robert Jacobs uitgedokterd. Achteraf gezien is de naam Large Group niet helemaal op zijn plaats. Het was wel een doorbraak om met grote groepen tegelijkertijd te werken aan bijvoorbeeld community building, maar het gaat toch om het gehele sociale systeem en niet om de aantallen.

U schrijft dat ook in een Whole Scale Change-proces het individu centraal blijft staan. Wat bedoelt u daarmee?

Laat ik beginnen met de beeldvorming. Vaak denken mensen dat het gaat om grote bijeenkomsten, dan is het idee al snel veel mensen bij elkaar, massabijeenkomsten en dus weinig individuele spreektijd. Degene die het hardste roept mag het zeggen. Maar zo is het niet. Whole Scale Change gaat om bijeenkomsten met meerdere kleinere tafelgroepen van 7 à 8 deelnemers. Het gesprek vindt plaats binnen deze tafelgroepen. Eigenlijk kun je zeggen dat er zo min mogelijk plenair dingen worden gedaan. Wanneer je met de gehele groep in discussie gaat, voelen mensen zich al snel niet meer veilig en krijgen enkelingen de overhand. Dat werkt niet. Whole Scale Change gaat trouwens niet over discussie of debat, het gaat over dialoog: mensen formuleren hun eigen mening, wisselen deze uit binnen de eigen tafelgroep en leggen deze met een korte presentatie voor aan de gehele zaal. Dit is belangrijk voor de gemeenschappelijke beeldvorming. Daarna kan, indien gewenst, ook met het gehele systeem worden gewerkt aan oordeelvorming en besluitvorming. Elke activiteit begint met de vraag: Wat vind je zelf? Ook in het verslag en de vervolgacties dient voortdurend de individuele mening terug te komen.

Waarom is het goed veranderprocessen vanuit het gehele sociale systeem te bekijken?

Mensen hebben de neiging problemen op een eendimensionale manier te bekijken, uitsluitend vanuit hun eigen zienswijze. Wat zij binnen organisaties vaak niet zien, is dat hun probleem samenhangt met problemen van anderen. Een van de stellingen die wij hebben geformuleerd, luidt dan ook: 'Probeer zoveel mogelijk met een multifocale bril te kijken; hanteer een meervoudig perspectief!' Dat maakt veel los: mensen zijn al snel bang voor een Poolse landdag. Onzin, je moet duidelijk zijn over het proces, de beslissingsmomenten en wat de participatiegraad is. Daar moet je ook zo consistent mogelijk in zijn. Veel frustratie zit erin dat mensen het idee hebben dat zij niet gehoord worden of dat beloften niet waargemaakt worden. Je kunt heel sociaal wenselijk zeggen dat participatie op prijs gesteld wordt, maar dan moet je daar ook wel naar handelen. Je moet ook niet bang zijn voor gedoe, gedoe heb je juist nodig, daardoor ontstaat energie om veranderingen door te laten gaan. Dat is in feite de wind waar we het over hebben in de ondertitel.

Interessant om een case tegen te komen met het Amsterdamse Stadsdeel Centrum als opdrachtgever. Wat kunnen de Noordelijke Burgwallen in Amsterdam ons leren?

Bijna alle cases waar wij zelf ervaring mee hebben opgedaan, komen voor in het boek. Gaandeweg het schrijven, bedachten mijn coauteur [Rob de Wilde](#) en ik dat het een goed idee was om een draaiboek op te nemen. Daarvoor hadden wij een case nodig die actueel is en die mensen aanspreekt. Het leek ons ook goed eens een alternatief te laten zien voor de cases uit het bedrijfsleven, een case waarbij community-building een rol speelt. Dit verhaal voldoet aan die voorwaarden.

Het is een stevig, doorwrocht boek geworden. Dan valt op dat u een tamelijk poëtische ondertitel heeft gekozen: 'de wind in onder de vleugels'. Waarom?

Het is een manier om te laten zien dat het niet om managen alleen gaat, maar ook om faciliteren, om de doorstroming binnen een organisatie te helpen bevorderen.