

# De kunst van het veranderen!

Nog niet zolang geleden zijn private en overheidsorganisaties begonnen met het organiseren van processen in plaats van functies. Inmiddels hebben we ontdekt dat die processen over de grenzen van organisaties heen lopen en onderdeel zijn van proces- en waardeketens. Zo zetten interne processen zich voort in die van leveranciers, klanten en andere stakeholders. Het organiseren van waardeketens vraagt om (achter- en voorwaartse) integratie. Het vraagt om regie en andere vormen van management. Niet voor niets spreken veel publieke organisaties in hun strategieplannen van 'regie' willen voeren. Ook al wordt niet altijd duidelijk wat daar exact onder wordt verstaan!

## dr. Marco de Witte

Marco doceert onder meer aan de Erasmus Universiteit en is partner bij HGRV.



Naast waardeketens die aan elkaar (vast) worden georganiseerd, wordt samenwerken in netwerken lossier en lossier. Competenties worden vaker op losjes gekoppelde wijze in projecten samengebracht. De populariteit van het zzp'erschap, ook in de publieke sector, laat zich daar mede door verklaren. Netwerken zijn doelgerichte samenwerkingsverbanden tussen autonome partijen die voor het realiseren van het project afhankelijk zijn van elkaar. De samenstelling van partijen wordt gegeven door - en loopt in principe alleen gedurende - het project. Zo ontwikkelen zich 'communities of practice' die 'community based' werken.

De toekomst is aan organisaties die processen weten te organiseren in ketens of projecten, netwerken kunnen ontwikkelen en daarin worden gedreven door (gezamenlijke) waarden en normen.

Soms strak georganiseerd, soms losjes gekoppeld. Niet een portfolio van processen binnen een 'gesloten' organisatie, maar een portfolio van samenwerkingsrelaties tussen organisaties in een 'open' systeem.

### Het veranderkundig vraagstuk: een derde orde?!

Het organiseren in ketens en netwerken brengt ons in een derde orde van veranderen. Naast het 'verbeteren' van de eerste orde en de 'transformatie' in de tweede, heeft de derde orde betrekking op systeemverandering; 'transitie'. Het gaat niet zozeer om het realiseren van verandering in organisaties, maar om het vormgeven van vraagstukken in de ketens en netwerken waar deze onderdeel van uitmaken. Het thema veiligheid is niet van de politiek, maar van organisaties in de vei-

'Niet losse organisaties veranderen, maar **het systeem moet gaan "dansen"**'



Marco de Witte, Jan Jonker, Maurits Jan Vink (red.), 2012, Essenties van Verandermanagement. Laveren tussen dilemma's in de praktijk, Deventer: Kluwer, Isbn 978-90-13-10527-8.

ligheidsketen. Gezondheid is niet alleen het domein van dokters, maar van allerhande organisaties die zich richten op het bevorderen van gezondheid en kwaliteit van leven. Duurzaamheid is ook zo'n thema. Daarin staat niet de organisatie centraal, maar het systeem waar zij deel van uitmaakt. Niet losse organisaties veranderen, maar het systeem moet gaan 'dansen'.

De derde orde vraagt om het fundamenteel herzien van de manier van organiseren, maar ook die van veranderen. Ofwel, we moeten van A naar B, minimaal op de manier van B. Dit terwijl we B slechts herkennen als B-Hag's ('big hairy audacious goals'), droomdoelen: marktwerking in de zorg, een circulaire economie met grondstofrotondes, etc. Dat betekent dat de verandering als een inter-organiseer probleem wordt benaderd. Veranderkundig lastig, omdat er niet onmiddellijk een logisch platform is waarop alle spelers bijeen gebracht kunnen worden. Bovendien staan spelers niet onder het hetzelfde 'hiërarchische' gezag. Partijen moeten 'zonder sterren en strepen' worden verleid en verbonden om gezamenlijk het systeem in beweging te brengen.

#### **Verandermanagement is passé**

De idee dat veranderaars bewust kunnen ingrijpen om de werkelijkheid 'naar hun hand te zetten' staat stevig ter discussie. En terecht! Het fundament onder verandermanagement als een maakbare organisatorische werkelijkheid is dringend aan re-

visie toe. Veranderaars past voor alles bescheidenheid. Ze hebben maar beperkte, en vaak ook nog niet eens bewuste, invloed. De tijd van sturende en bepalende verandermanagers maakt plaats voor het interpretatieve, constructionistische paradigma.

Zeker als het over derde orde verandervraagstukken gaat, kun je 'verandermanagement' vergeten. Dit type veranderprocessen kun je zeker niet managen, controleren en beheren. Ook de term 'veranderkunde' is wellicht een té intentionele aanduiding. Als een groot gedeelte van ons handelen onbewust plaatsvindt, dan is intentionaliteit een moeilijk te realiseren opgave. De kunst van het veranderen is wat mij betreft een passender aanduiding.

Vraag je naar 'de kunst van het veranderen' dan zullen we meer oog moeten krijgen voor het organiseren tussen organisaties en de vraagstukken die dat met zich mee brengt. Dat betekent accent op 2de en 3de orde verandervraagstukken en dus een focus op transformatie en transitie. Daarbinnen moeten we leren omgaan met de hiervoor geïntroduceerde dilemma's. Meer dan voorheen zal de 'kunst' van het veranderen, gaan om mensen te faciliteren in het ontwikkelen van betekenissen. Dat is meer dan het bedenken van inhoud. Het gaat om met zorg en integriteit bedenken en gebruiken van interventies die de emotionele kern raken. Dat is misschien wel 'de kunst van het veranderen'; voorwaar een uitdagende opgave!