

'Anti-artritis' en een hele olifant

Organisatieontwikkeling met behulp van 'Whole scale change'

Esther Veldhuijzen van Zanten

In onze Leergang voor Regisseurs is Esther Veldhuijzen van Zanten al een aantal jaren een vaste docent, die haar praktijk als adviseur en facilitator bij organisatie- en samenwerkingsvraagstukken inbrengt. Zij deelt haar inzichten in de systeemtheorie en de expertise die zij heeft bij de overheid, het bedrijfsleven, het onderwijs en dergelijke. In dit artikel combineert Esther de theorie achter de methodiek van 'whole scale change' met analyses en adviezen uit de praktijk van haar bureau VIJFadvies.

'Hier bij ons gaat het nog wel, maar daar bij hen, daar loopt het steeds vast!' In veel organisaties waar wij binnenkomen horen we dergelijke verzuchtingen en het geestige is dat die beleving meestal geheel wederzijds is. 'Zij begrijpen het gewoon niet, daardoor werken we langs elkaar heen, terwijl we samen zoveel meer voor elkaar zouden kunnen krijgen!' In veel organisaties werkt het geheel minder goed dan de delen. Organisatieverandering is echter vaak gericht op verbetering binnen de eigen grenzen, 'eilandoptimalisatie' dus. Die aanpak leidt weliswaar tot betere delen, maar niet tot een beter geheel. En zoals bij de medische diagnose 'artritis' de oorzaak in de gewrichten zit, zitten veel problemen in organisaties in de verbinding tussen de delen. Als die is aangetast, functioneert het geheel moeizaam en ontstaat gemakkelijk het bovengeschetste 'wij-zij-denken'.

Inzichten vanuit de systeemtheorie en de veranderkunde hebben ons de laatste jaren geholpen om op een 'anti-artritis' manier naar veranderprocessen te kijken.

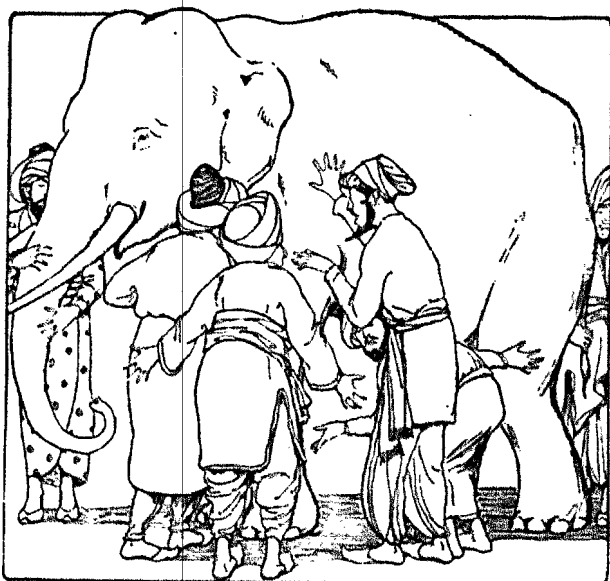
Organisaties kun je benaderen als (sociale) systemen

Voor veel vraagstukken zijn we gewend een mechanistische aanpak te kiezen: gericht op actie, expertise en een snelle oplossing. Alhoewel zeer adequaat voor afgebakende en acute problemen, kent deze aanpak zwakke plekken die hem veel minder geschikt maken voor veranderprocessen. Als dezelfde problemen vaker terugkeren kunnen we het verandervermogen van een organisatie sterk vergroten door te gaan denken in termen van circulaire processen en feedback: niet alleen heeft een oorzaak een gevolg, maar het gevolg heeft weer invloed op de oorzaak. Met deze zogenaamde systeembenadering zijn belemmerende patronen beter te begrijpen en beter te beïnvloeden.

Organisatieverandering is het slaan van bruggen tussen eilanden

Organiseren begint met 'knippen' van werkzaamheden waardoor groepen, afdelingen en teams worden gevormd. Mensen hebben vervolgens de neiging om vanuit hun eigen positie en verantwoordelijkheden de hele organisatie te beschouwen als een grotere versie van hun eigen afdeling of team. Er ontstaat een soort blindheid voor het feit dat anderen vanuit een andere werkelijkheid werken, met langs elkaar heen werken





Figuur 1 (kampalahashhouseharriers.blogspot.com)

Zes blinde Indiërs gaan de olifant bekijken. Ieder van hen voelt een ander deel; de eerste die zijn flanken voelt zegt dat de olifant als een muur is; de tweede die de slagtang voelt, meent een speer in handen te hebben; de derde, die de slurf vastpakt, weet zeker dat hij een slang in handen heeft; de vierde, die een poot voelt, vertelt dat hij naast een boom staat; de vijfde die het oor streelt beweert dat de olifant een waaier is; en de zesde die de lengte van de staart aftast, stelt vast dat het om een touw gaat. Elk heeft gelijk waar het zijn deel betreft, maar geen van hen ziet 'de hele olifant'.

en onderlinge botsingen als resultaat. Organisatieverandering moet zich daarom richten op het over de ontstane grenzen heen 'plakken', bruggen bouwen tussen eilanden waardoor samenwerking kan ontstaan. Leer mensen 'de hele olifant' te zien (zie figuur 1); zorg dat ze zicht krijgen op elkaars perceptie en breng daarmee zicht op het grotere geheel tot stand.

Ontwerpen van veranderingen biedt schijnzekerheid

Uit onderzoek is duidelijk geworden dat veel organisatievraagstukken te complex zijn om op basis van vooraf ontworpen plannen te beïnvloeden; veranderen van gedrag is immers een leerproces. Mensen reageren op veranderprocessen, ze passen zich aan, verzamelen nieuwe informatie en doen gaandeweg nieuwe inzichten op. Benader organisatieverandering daarom liever als een onderzoek: zet de werkpraktijk centraal, verzamel de feiten en reflecteer met elkaar op de samenhang, de afhankelijkheden en de mogelijkheden.

Bovenstaande inzichten staan centraal in een relatief nieuwe benadering van organisatieverandering: Whole scale change (WSC). WSC is een aanpak waarin groepen medewerkers samen werken aan organisatieverandering en daarbij gebruik maken van grote-groepsdynamiek, dialoog en action-learning. In Nederland hebben Van Nistelrooij en De Wilde

zeven praktische richtlijnen ontwikkeld voor als je met deze aanpak aan de slag wilt. Wij introduceren ze hier en typeren kort onze eigen ervaringen ermee.

1. Organiseer meervoudigheid

Hoe meer invalshoeken hoe beter! Te vaak praten we over de klant, maar niet met hem en hetzelfde geldt voor interne gebruikers of inhoudelijke experts. Ter voorbereiding op een grote subsidieaanvraag organiseerde een afdeling Welzijn een meeting met lokale smaakmakers. Door iedereen aan tafel te halen die te maken zal krijgen met de resultaten, merkten ze hoeveel hun eigen inzichten verbeterden.

2. Werk aan common ground

Ga in de verhalen van betrokkenen actief op zoek naar de overlap en maak geen probleem van de verschillen, die kunnen en mogen er zijn. Vanwege een aantal nare incidenten met jongeren, wisselden professionals van de afdelingen Zorg, Onderwijs en Behandeling van een jeugdzorginstelling hun ervaringen uit. Mensen werden uitgenodigd om verbindingen te ontdekken en merkten daardoor hoe saamhorigheid en een gevoel van eigenaarschap ontstond.

3. Kies voor real time

Gebruik de dagelijkse praktijk en laat mensen vanuit herkenbare casuïstiek samen onderzoeken wat er speelt, wat ieders wensen en mogelijkheden zijn. Een ontwikkelaar in de bouw die zucht onder de slappe woningmarkt brengt projectleiders uit verschillende regio's bij elkaar aan tafel om te reflecteren op lopende projecten. Doordat dichtbij het primaire proces werd gewerkt, raakten mensen geïnvolveerd en ontstond natuurlijk draagvlak voor veranderingen.

4. Breng dialoog tot stand

Nodig mensen niet op basis van functie of positie, maar op persoonlijke titel uit, zodat ze vrij hun eigen subjectieve inbreng kunnen leveren. Een 'ontwerpgroep' bestaande uit zelf aangemelde leden uit alle lagen van het management, programmeerde en evalueerde iedere stap in een leiderschapsprogramma. Doordat werd gefocust op uitwisseling en elkaar bevragen, werden onderlinge verschillen geen bron van conflict maar bron van enthousiasme!

5. Behandel de visie met aandacht

Zorg ervoor dat de organisatievisie gaat leven en een richting aangeeft die iedereen inspireert. Een kleine gemeente had jaren van onrust in de top achter de rug, waardoor afdelingen waren gaan overleven als eilandjes. Een nieuwe gemeentesecretaris inspireerde de hele organisatie door als een interne ambassadeur iedereen bewust te maken van de noodzaak van externe, maar vooral van interne klantgerichtheid.

6. Denk steeds na over optimale systeemgrenzen

Bepaal in iedere fase van het proces wie betrokken moet zijn. In een organisatieontwikkeltraject naar academisering organiseerde een hbo-opleiding een werkconferentie met externe partijen, waarvoor ook studenten werden uitgenodigd. Door voor iedereen duidelijk te maken wat de achterliggende

beweegredenen waren, gingen mensen begrijpen hoe afhankelijk ze onderling eigenlijk zijn en hoe ze elkaar nodig hebben.

7. Hanteer het momentum

Luister steeds goed naar signalen en emoties om het juiste groeitempo aan te voelen en neem de ruimte om als het nodig is te vertragen, of als het kan te versnellen. Vlak na het op non-actief stellen van de adjunct-directeur, werd in het ontwerpgroepoverleg duidelijk hoeveel onveiligheid hierdoor in de organisatie ontstond. Een geplande grote werkconferentie werd verdaagd en vervangen door kleine groeps gesprekken waarin leidinggevendenden hun zorgen konden delen. Naast een gevoel van (h)erkenning, ontstond in deze gesprekken vooral veel inspiratie voor het samen verder bouwen aan de toekomst.

Begeleiden van veranderprocessen met de principes van WSC in je achterzak, brengt voor adviseurs een nieuwe manier van werken mee. Onze focus richten we niet langer op scherpzinnige analyses of indrukwekkende aanbevelingen, maar op de dialoog waarin we zo dicht mogelijk aansluiten bij wat er in het systeem op dat moment leeft en mogelijk is. Als begeleiders hebben we geleerd ons met meer terughoudendheid op te stellen ('do very little' naar M. Weisbord) en alleen interventies te plegen om:

- (spreek)ruimte te maken voor iedereen die iets toe te voegen heeft over het centrale onderwerp
- ervoor te zorgen dat de groep als geheel zonder afgeleid te worden met toewijding kan blijven werken aan het centrale onderwerp
- te voorkomen dat iemand vanwege een afwijkende mening uitgesloten dreigt te worden.

Het gedachtegoed van whole scale change biedt tools en technieken die helpen om verbinding tot stand te brengen tussen mensen, en groepen van mensen, en om van grenzen, plaatsen van interactie en uitwisseling te maken. Organisaties en medewerkers worden daar weer soepel van!

Relevante literatuur:

- Bryan B., M. Goodman en J. Schaveling, *'Systeemdenken, ontdekken van onze organisatiepatronen'*, Academic service Sdu uitgevers, 2006, Den Haag.
- Wierdsma A. en J. Swieringa, *'Lerend organiseren, als meer van hetzelfde niet helpt'*, Wolters-Noordhoff 2002, Groningen.
- Van Nistelrooij, A. en R. De Wilde, *'Voorbij verandermanagement, whole scale change, de wind onder de vleugels'*, Kluwer 2008, Deventer (in het najaar van 2011 zal onder redactie van deze auteurs een praktijkboek verschijnen over toepassingen van WSC in Nederland).
- Weisbord M. en Janoff S., *'Facilitating the whole system in the room: a theory, philosophy, and practice for managing conflicting agenda's, diverse needs and polarized views'*, public seminar, 2004.

Checklist 7 veranderprincipes van Whole Scale Change (naar Nistelrooij en De Wilde)

1. meervoudigheid

- is een kritische massa van alle belanghebbende subsystemen betrokken?
- leveren alle subsystemen een echte inbreng?

2. common ground

- heeft iedereen die betrokken is inzage in de relevante informatie?
- heeft iedereen die betrokken is overzicht over wat er wel en wat er niet bij de verandering hoort?
- is iedereen zich (al) bewust van het feit dat hij een onderdeel is van de verandering?

3. real-time

- wordt er gewerkt met echte, actuele, onbewerkte problemen of informatie?
- wordt er gewerkt met action learning (betrokkenen zelf zitten in een herhalende cyclus van analyse, informatieverwerking, actieplanning, actie en evaluatie)?

4. dialoog

- worden mensen die zelf te maken krijgen met de verandering, betrokken?
- worden tussen deze mensen inzichten, zienswijzen en ervaringen uitgewisseld in een open dialoog (in plaats van in een discussie)?
- is er door het management nagedacht over de eigen rol in deze dialoog?

5. visie

- is er een gedeeld idee over 'wat we als organisatie willen zijn' (meerwaarde voor klanten, waarden in de organisatie zelf)?

6. systeemafbakening

- is voor iedereen duidelijk wie tijdens de verandering bij het systeem hoort, wie niet en waarom dat zo is?
- hoe zit het met de onderlinge (afhankelijkheids) relaties tussen de verschillende onderdelen, wie zijn sterke en wie zijn zwakke schakels?

7. momentum

- wordt er goed geluisterd naar signalen en emoties om het juiste groeitempo te ontdekken?
- is er ruimte om als het nodig blijkt te vertragen, of als het kan te versnellen?