

## Effectieve (organisatie)verandering: Kunst of wetenschap?

Dit is een interessant en veelomvattend thema dat vanuit vele perspectieven kan worden benaderd. Zeker als dat op een holistisch niveau en vanuit een sociaal-constructivistisch paradigma wordt gedaan en elk individueel gepercipieerd beeld een claim op een unieke 'waarheid' blijkt te zijn. Zo ook in het geval van effectieve, laat staan efficiënte, (organisatie)verandering. Veranderen blijkt lastig voor individu en organisatie, vanwege de vele onderling verbonden en verweven psychologische en sociale aspecten en de specifieke economische en organisatorische context waarin de beoogde verandering al dan niet plaats zou moeten vinden. 'Al dan niet' in de zin van de initiator(en) van de beoogde verandering en de mogelijke (on)zinnigheid daarvan. Daarbij wordt hier voorbijgegaan aan de vragen of individuen en organisaties überhaupt 'maakbaar' zijn en of er 'ontworpen of ontwikkeld' kan en moet worden. Zijn de reeds door Machiavelli beschreven managementtaken relevant en effectief of wordt de invloed van de manager en/of leider overschat en is de (verander)richting van individu en organisatie een resultante van het economische en sociale krachtenspel in de directe en indirecte interactieve omgeving? Het overgrote deel van managers en leiders is overtuigd van hun ervaring, kennis en vaardigheden, maar heeft niet of nauwelijks in de gaten hoeveel – onherstelbare? – schade zij in de dagelijkse praktijk aanrichten door gebrek aan visie, strategie en adequate sociale vaardigheden ter ondersteuning van transitie- of transformatieprocessen. Het niet écht overzien van de situatie leidt tot een toename van de 'veranderdrempel' en een afname van de verandersnelheid. Laat staan dat zij in staat zijn hun eigen bijdrage of rol daarin te kunnen beoordelen en (gedrags)verandering voor zichzelf en/of anderen kunnen bewerkstelligen. Simpelweg het her- en onderkennen, of het begrijpen en doorgronden van symptomen blijkt al lastig door beperkte, gefundeerde kennis en het matig ontwikkeld zijn van communicatieve en sociale vaardigheden. Inzicht in cultuurverschillen, de effecten van emotie en het ontbreken van voldoende empathisch vermogen speelt ook parten. Ook ontbreekt het meervoudig kunnen kijken en de vaardigheid uit verschillende identiteiten te kunnen putten, om effectief te voldoen aan de juiste behoefte in een specifiek interactief geval, oftewel: *the more management and leadership selves I have access to, the more effective I can be.*

Welke bijdrage komt er vanuit de praktijk en wetenschap om dit 'beperkt' functioneren te onderzoeken en/of te verbeteren? De wellicht grootste, maar waarschijnlijk onbedoelde en onbewuste, bijdrage vanuit de praktijk levert in ieder geval een gedrags- en handelingsbeeld op dat verre van optimaal blijkt. Ondanks dat er in organisaties veelvuldig sociale gelijkheid wordt gepretendeerd, blijken sociale relaties nimmer gelijkwaardig. Deze ongelijkheid wordt door onprofessioneel gedrag gedreven. Macht door het bezit van specifieke ervaring, kennis of middelen, politieke intenties, of de vaak oneigenlijke toe-eigening van 'rechten' door aandeelhouderschap, eigenbelang, emotie, familierelaties, specifieke management positie, vermeende status en met name overschatting van eigen kunnen is daarbij niet vreemd. De manager onderzoekt, voor zover de manager überhaupt onderzoekt, en analyseert vanuit zijn of haar eigen rijke, maar eveneens beperkte, ar-

beidsomgeving en specifieke cultuur en komt met goed bedoelde suggesties. Ervaring leert dat deze suggesties vaak niet écht de praktijk ondersteunen en daardoor niet of nauwelijks uitvoerbaar zijn en het gewenste resultaat sorteren. Het loopt hier vaak stuk op een tekort aan inhoudelijke kennis of te beperkt ontwikkelde sociale vaardigheden. Zonder een bepaald niveau van kennis, simpelweg het écht weten waar je het over hebt, is het onmogelijk bepaalde zaken te begrijpen, laat staan te doorgronden en adequaat te reageren. De van zichzelf overtuigde manager en/of leider blijkt over onvoldoende basiskennis te beschikken en zijn of haar sociale vaardigheden schieten te kort.

De wellicht onbedoelde en onbewuste bijdrage vanuit de wetenschap levert een relatief eenzijdig, gefragmenteerd en onsamenhangend beeld op. Vanuit verschillende aggregatieniveaus, paradigma's en perspectieven wordt de praktijk onderzocht. In plaats van het elkaar aanvullen en verrijken blijven er hardnekkige tegenstellingen bestaan, zoals bijvoorbeeld methodologisch vanuit de antropologie en de psychologie. Jarenlang wordt zonder creativiteit voortgeborduurd op bestaande methoden, technieken en theorieën, wellicht verpakt in een nieuw jasje. Dit, om de eigen wetenschappelijke institutionele wereld in stand te houden; productie zonder innovatie, gebaseerd op eigenbelang en status. Als gevolg verloedert het niveau van kennis. De wetenschapper onderzoekt en analyseert vanuit zijn eigen rijke, maar eveneens beperkte, onderzoekswereld. Ervaring leert dat onderzoek een beperkte bijdrage levert, óf omdat het door de gemiddelde manager en/of leider niet wordt begrepen, óf omdat het onvoldoende aansluit bij de praktijk. De van zichzelf overtuigde wetenschapper blijkt de praktijk toch niet écht goed te begrijpen en te doorgronden.

Wenselijk is dat praktijk en wetenschap elkaar completeren, zodat meer inzicht ontstaat in datgene waar de manager, leider en/of wetenschapper behoefte aan heeft en kan bevatten. Door middel van o.a. *action learning*, interventiemethoden, *reflection-in-action* en *reflection-on-action* worden verwoede pogingen gedaan individu en organisatie te ontwikkelen, hetgeen tot waarneembare (gedrags)verandering zou moeten leiden. Verandering raakt vaak de identiteit van individu en/of organisatie en is daardoor lastig. Uiteindelijk blijken (persoonlijke) kenmerken als angst, arrogantie, bekrompenheid, drijfveer, ego, eigenbelang, eigengereidheid, motivatie, status en stelligheid bovenliggend en dus doorslaggevend te zijn. Men loopt liever – verstoken van de nodige zelfkennis – hautain naast zijn schoenen dan intrinsiek gemotiveerd verschillende niveaus van leren te ontwikkelen: paradigma, perceptie, houding, gedrag, kennis en vaardigheden.

Het ontbreekt de gemiddelde manager, leider en wetenschapper simpelweg aan een complete en gebalanceerde set normen en waarden en de interesse en vaardigheden deze doeltreffend aan te leren. Een gedegen morele opvoeding en het doorlopen van een doordacht en gefundeerd scholingstraject zijn hierbij essentieel. Hier vervullen coach, ouder, overheid en *teacher* een kritische rol met betrekking tot het bijbrengen en ontwikkelen van fundamentele kennis en het aanleren van morele en sociale vaardigheden. Een *inquisitive mind*, intrinsiek gemotiveerd en gebaseerd op dienstbaarheid, empathie, groepsbelang, integriteit, loyaliteit, respect, ruimdenkendheid en focus op de ontwikkeling van inhoud en morele en sociale vaardigheden, zou ontwikkeld moe-

ten worden. Elkaar vaker positief-kritisch aanspreken op 'dubieus' gedrag, (taalkundige) incorrectheid en het ontbreken van kennis en/of vaardigheden zou de basis moeten zijn voor het van elkaar kunnen en willen leren. Het vermijden van dialoog en discussie lijkt de makkelijkste weg, maar leidt uiteindelijk tot uitholling van kwaliteit en resulteert in een prestatieniveau dat niet meer *Konkurrenzfähig* is. In plaats van elkaar te versterken, verzwakken we elkaar en worden we competent in being incompetent.

Effectieve (organisatie)verandering; kunst of wetenschap? De kunst voor manager, leider en wetenschapper is het kritisch evalueren en aanpassen van eigen ego, gedrag en positie door *humbleness* te tonen en overtuigd te werken aan het wetenschappelijk onderbouwd begrijpen, doorgronden en respecteren van elkaars normen en waarden. Doel daarbij is elkaar te stimuleren een *inquisitive mind* bij zichzelf en anderen te ontwikkelen. De complexiteit van (organisatie)veranderen zit hem dus niet zozeer in de specifieke economische en organisatorische context, maar met name in het vermogen van individuen ten aanzien van het kunnen en willen ontwikkelen van 'gezonde' normen en waarden en het bijbehorende respectvolle gedrag; effectieve (organisatie)verandering als kunst en wetenschap in één.

**Marcel Probst** studeerde Bedrijfskunde en Sociale Wetenschappen, rondde de postdoctoraal studies Interventie-management en Veranderkunde af en promoveerde op het onderwerp *Sensemaking during a Complete Process of Revitalization in a Complex Context*. Als Adviseur en Interim Manager was en is hij verantwoordelijk voor diverse complexe reorganisaties wereldwijd. Hij is eigenaar en oprichter van Empee Interim Management BV te Amsterdam. Mede onder de handelsnaam All2Change® worden uiteenlopende diensten geleverd op het gebied van organisatieverandering, zoals advies, coaching, interactieve sessies en interim-management. Daarnaast is hij CEO en aandeelhouder van de CE Repair Services Group BV te Dordrecht en treedt hij als gastdocent op.

