

Ecologisch veranderen: grootdenken voor kleindenkers

Rudy van Stratum

Matthijs van Nieuwkerk en Pauw & Witteman zullen de auteur van dit boek nog niet gebeld hebben met een verzoek iets over zijn nieuwe boek te komen vertellen. De boodschap is te complex om in een paar oneliners uit te leggen. De inhoud wijkt misschien ook te veel af van het mainstreamdenken, gaat te veel in tegen de gevestigde belangen. Hier geen quick fixes en ook geen recepten om snel een schuldige aan te wijzen en een slachtoffer te benoemen. Jammer, want hoewel dit boek gaat over het ecologisch veranderen van ongezonde organisaties, biedt het ook veel stof tot nadenken over de actuele crises waar we allemaal last van hebben. Kern van het betoog van Hustinx is dat onderstroomproblemen worden aangepakt met bovenstroominstrumenten en dat leidt in zijn ogen tot ongewenste en onvoorspelbare effecten en niet tot een blijvende verbetering.

De ene reorganisatie volgt de andere op en de gewenste effecten blijven te vaak uit. Het patroon is als volgt: er wordt naar de cijfers gekeken, die vallen op enig moment tegen, er wordt alarm geslagen, een donderpreek van de directie volgt, er moet harder of anders worden gewerkt, er worden adviseurs en/of interim-managers ingevlogen, een stapel rapporten met visies, strategieën en marktverkenningen circuleert in no time, er worden nieuwe harkjes getekend met poppetjes, afdelingen, onderdelen en projecten. Mensen worden benoemd, verplaatst en ontslagen, trainingsprogramma's, bezuinigingen en zo verder. Het is daarmee voornamelijk de structuur die wordt aangepast en dat verandert nog niet het menselijk handelen. De interventies zitten in de termen van Hustinx, auteur van 'Ecologisch veranderen', vooral in de bovenstroom: de zichtbare kant van de organisatie, de bevoegdheden, de functies, de structuur, de werkprocessen. De problemen worden vanuit de machtsstructuren opgelost (verandering moet) maar gaan daarna ondergronds omdat er niets wezenlijks verandert aan de onderstroom: de onzichtbare kant van de organisatie, de beleving, de motivatie, de cultuur, de dynamiek. Hustinx typeert deze bovenstroomingrepen als 'machinedenken'. De organisatie is een machine die je als bestuurder naar eigen inzicht kunt besturen. De bestuurders staan daarbij los van de organisatie en zijn zelf geen onderdeel van de machine en geen onderdeel van het probleem. Machinedenken veronderstelt dat de machine begrepen kan worden door alle onderdelen van de machine apart te bestuderen. Hustinx noemt dit machinedenken 'kleindenken' en pas als 'kleindenken' 'grootdenken' wordt kunnen organisaties van onderop en duurzaam veranderen.

Voor alle duidelijkheid: traditioneel ingrijpen in de bovenstroom heeft wel degelijk effect op de onderstroom. Vanzelfsprekend gaan mensen die mogen blijven in een (re)organisatie andere dingen doen en de output verandert daarmee. Maar de veranderingen in de onderstroom zijn onverwacht en ongewenst. De andere manier van kijken die Hustinx voorstaat, grootdenken, is kijken naar het grotere geheel van bovenstroom en onderstroom en uitvinden hoe de wisselwerking tussen beiden is. Dit grotere geheel, het systeem, kan niet simpelweg bestuurd worden: wijzigingen in de bovenstroom beïnvloeden de onderstroom en vice versa. Eigenlijk is er in de visie van Hustinx maar één parameter in het systeem die wezenlijk veranderd kan worden en dat is de manier waarop iemand naar de werkelijkheid kijkt. Hoe simpel kan het zijn?

Het boek is doorspekt met voorbeelden uit de praktijk, oefeningen en uitgewerkte cases of stappenplannen. De auteur heeft een eigen notatie ontwikkeld waarmee hij de dynamiek van een systeem weergeeft. In de praktijk lijkt er een eindige voorraad 'basisdynamieken' te bestaan die steeds terugkomen in de praktijk. De auteur geeft deze dynamieken herkenbare labels als 'ieder voor zich', 'de kikkers in de kruiwagen', 'de strijd om de macht', 'het zoeken naar zekerheid', 'het ontbreken van een dialoog', 'het samen bouwen', 'rituele dans om de status quo', 'het autonomie patroon'.

Dit is een boek waar ik jaren op heb zitten wachten. Ik vermoed dat ik lezer niet hoeft te overtuigen van de beperkingen in de praktijk van de veranderkunde. Bovenstroomdenken domineert. De onderstroom is voer voor psychologen en zit aan de zachte kant, daar krijgen we in onze opleidingen nauwelijks mee te maken, het is niet ons ding. Maar dat we er meer mee moeten staat voor mij wel vast. Dit boek slaat een brug, het is een onderstroom aanpak die toch gestructureerd en navolgbaar is en in die zin tegemoetkomt aan ons soort arme bovenstroomdenkers. Het is een boek met een duidelijke visie dat uitnodigt tot het reproduceren van de vele geboden oefeningen. Maar pas op: uiteindelijk is het allemaal verbazingwekkend simpel, vragen stellen kan iedereen wel. Maar de praktijk is anders, het is een kwestie van heel veel oefenen en fouten maken. Ik bespeur ook wel een paradox met dit boek. Het vertelt misschien niet de dingen die opdrachtgevers (zelf vaak bovenstroomdenkers die vanuit macht denken, zelf vaak onderdeel van het probleem) willen horen. Vooraf met de klant het speelveld verkennen is dan ook een goede zaak om teleurstellingen achteraf te voorkomen. Het boek zal hoe dan ook niet uit de winkels vliegen, de boodschap is te genuanceerd en afwijkend. En ik zie ondanks de welkome aanvulling die dit boek vormt, ook nog wel

een grote uitdaging: het bovenstroomdenken mag niet zomaar worden weggegooid, het grootdenken moet de waardevolle inzichten uit de bovenstroomschool ook nog eigen maken en incorporeren. En tenslotte, de aanpak is actueler dan ooit. Ik hoor veel mensen om mij heen zeggen dat de crisis waar we nu inzitten anders is dan anders. Het lijkt een einde van een tijdperk te zijn (zie bijvoorbeeld 'De toekomst is groen' van Thomas Friedman), een tijdperk waar te lang meer is genomen dan gegeven, een wereld die in onbalans is geraakt. Te veel consumptie op krediet, te veel bonussen zonder prestatie, te veel economie zonder ecologie, iedereen voelt op zijn klompen aan dat de afrekening een keer moet komen, dat moment lijkt nu te zijn. Dit boek kan ons helpen anders naar onze wereld en de toekomst te kijken. Hé Van Nieuwkerk: uitnodigen die man met zijn boek!

Ecologisch veranderen van organisaties, speelveld der verandering, Guus Hustinx mmv Mieke Laarakkers, Uitgeverij Nelissen, 2008, ISBN 9789024418190.

Dr Rudy van Stratum is directeur van Stratum Strategie

Drs. Perry Oostrum

Organisaties zijn niet maakbaar en mensen kunnen niet veranderd worden. Met het om zeep helpen van een aantal hardnekkige mythes omtrent organisatieveranderingen zet Guus Hustinx de toon in zijn boek. ‘Ecologisch veranderen van organisaties’ bedient zich van een breed palet van theorieën. Zo is zijn betoog gebaseerd op systeemtheorie, wordt Ken Wilber erbij gehaald en is neuro-linguïstisch programmeren het gedachtegoed waaruit geput wordt om in gedrag van het individu te interveniëren. Een combinatie die ik in de recente literatuur rondom veranderen van organisaties nog niet ben tegengekomen. Het levert een inspirerend verhaal op, dat zowel subtiliteit kent als praktisch toepasbaar lijkt te zijn.

‘Ecologisch veranderen van organisaties’ zich van een breed palet van theorieën. Aan Ken Wilber ontleent Hunstinx de typering van onderstroom en bovenstroom, om te duiden waaruit organisaties bestaan en wat zich daar afspeelt. De bovenstroom is de zichtbare kant van de organisatie, die alle tastbare, meetbare en te beschrijven aspecten omvat. De objectieve, harde kant van de organisatie. De onderstroom omvat die aspecten die tot de ervaring behoren van de leden van de organisatie, de subjectievere, zachtere kant. Deze onder- en bovenstroom beïnvloeden elkaar op onvoorspelbare wijze.

Hunstinx gaat in ‘Ecologisch veranderen van organisaties’ uit van de stelling dat aanpak van onderstroomproblemen met instrumenten bedoeld voor de bovenstroom nimmer tot blijvende verbetering zal leiden. En hoe gebruikelijk is deze aanpak niet? Uit de berichtgeving van – vooral – beursgenoteerde ondernemingen over door de kredietcrisis tegenvallende resultaten in de laatste maanden blijken massaontslagen en vervanging van topmanagement inmiddels regel geworden. Vaak is het goed voor het koersverloop van de desbetreffende ondernemingen, op korte termijn. Maar of er werkelijk iets verandert is maar de vraag. De nood is zo hoog (er moet iets gebeuren en snel), dat men zich de tijd niet gunt voor het onderzoeken van de onderstroom, van de beleving bij medewerkers, de cultuur, de dynamiek. Niet zelden worden de instrumentele aanpakken al snel weer gevolgd door volgende ronden...

‘Ecologisch veranderen in organisaties’ toont wat er in organisaties omgaat aan de hand van individuele patronen, dynamiek in teams en organisatiedynamiek. Hustinx laat zien dat organisaties vaak niet in staat zijn van binnenuit te veranderen, zelfs niet wanneer de omstandigheden dat urgent gemaakt hebben. Met een concrete aanpak voor effectief veranderen geeft hij een kader, dat hij toepasbaar maakt met zijn methode ‘Speelveld der Verandering’. Deze is zo ingericht, dat het de dynamiek in organisaties opspoort en met name die tussen individuen, omdat zij degenen zijn die echte verandering tot stand kunnen brengen door ander gedrag te vertonen. In deze methode worden individuen aangespoord op zoek te gaan naar hefbomen, naar waar zij moeten ingrijpen om voor zichzelf de gewenste veranderingen in de organisatie te realiseren.

De omslagtekst meldt dat het boek geschreven is voor allen die met organisatieverandering te maken hebben, zij die verandering initiëren, begeleiden en zij die object van verandering zijn, zoals: managers, interim-managers, teamleiders, adviseurs, consultants, trainers en managementcoaches. Op zich is dit een nobel streven en wellicht komt er nog eens een tijd dat brede lagen in organisaties zich aangesproken weten tot de subtiele aanpak die Hustinx voorstaat. Ik vrees dat de tijd hiervoor nog niet rijp is. Nogmaals, de

kranten staan de laatste maanden vol van toepassing van maatregelen uit het bovenstroomdenken. En als dat al niet uit bijvoorbeeld de macht van de beurs geschiedt, dan is het wel uit angst voor de zo vreselijk lijkende urgentie van het moment. Paniek dus. Speelveld der Verandering, de aanpak van Hustinx in 'Ecologisch veranderen in organisaties', vraagt om tijd en rust, zaken die ons gegeven de huidige omstandigheden in de wereld thans niet gegund worden. Zelf is hij zich daar terdege van bewust: '... het machinedenken staat nog steeds als een huis. Een rondgang langs MBA-opleidingen, verander-, bedrijfs- en andere kundigen laat dat overtuigend zien. Voeg daar het logische denken van technisch opgeleiden bij en het moge duidelijk zijn dat het kijken naar organisaties als systemen bepaald geen usance is. Een boek lezen, een workshop volgen, mooi om bekend te raken met de manier van denken, maar het zal de diepgewortelde manier van kijken niet zo maar veranderen. Dat vraagt om er constant mee bezig te zijn, om het ontwikkelen van een andere, meer permanente bril en de bijbehorende vaardigheden, een proces dat zich over meerdere jaren uit zal strekken.'

Ik hoop oprecht, dat bovenstaande doelgroepen de weg naar dit boek alsnog weten te vinden. Wellicht als de grootste schade van de kredietcrisis achter de rug is, en wij ons weer de tijd mogen gunnen beter na te denken over het veranderen van mens en organisaties.

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.