



# Verandering vraagt tijd en prudent geweld

Waarom lopen veranderprocessen vaak zo anders dan bedacht? Die vraag fascineert organisatieadviseur Leike van Oss mateloos. Zij ziet telkens hoe moeilijk het is om bestaande patronen te doorbreken en richt zich op wat organisaties die willen vernieuwen daarvan kunnen leren. Een gesprek over het verschil tussen de ideale wereld en de weerbarstige praktijk.

✍ Annemieke van Ramshorst | 📷 Marco Peters

*Er wordt vaak gezegd dat 70 of 80 procent van de reorganisaties mislukt. Waarom is veranderen toch zo moeilijk? 'Bij een organisatieverandering moet je het vertrouwde stukmaken, en dat is lastig. Het kost mensen individueel soms al jaren om bepaald gedrag aan te leren. En het is nog moeilijker om iets samen met anderen af te leren. Bij een organisatieverandering vraag je mensen vertrouwd gedrag af te leren, terwijl je nog niet precies weet hoe goed het nieuwe gaat werken. Binnen een groep hebben mensen met elkaar patronen en routines gebouwd die richtinggevend zijn voor organisatiegedrag. Het is makkelijk om van achter de tekentafel de huidige situatie te analyseren en een oplossing te bedenken. Maar dat idee is op een ideale wereld gebaseerd en laat zich niet zomaar omzetten naar nieuw gedrag.'*

*Hoe kan een organisatie het dan wél goed doen? 'Ik vind "goed" een rotwoord. Wat is goed? En goed voor wie? Bij grote organisaties betekent*

*dit voor elk onderdeel van de organisatie wat anders. Kijk je naar de Rijksoverheid, dan maakt de top zich bijvoorbeeld – terecht – druk over de Hervormingsagenda, met doelen als "kostenbewust, dienstverlenend en slagvaardig". Maar deze doelen zijn voor bijvoorbeeld inspecteurs van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit*

*of voor medewerkers in penitentiaire inrichtingen erg abstract. Hoe moeten zij die vertalen naar wat voor hen goed is? De lokale werkwijze heeft ruimte nodig om algemene, richtinggevende doelen te vertalen naar lokaal handelen. Dat kan alleen maar door dingen uit te proberen en te kijken wat pragmatisch werkt. Accepteer dat dat tijd nodig heeft en ook fout kan gaan.'*

*De Rijksoverheid kan het zich niet veroorloven om fouten te maken. Dan komen er meteen Kamervragen.*

*'Nee, en dat is lastig. Als je niet de tijd neemt om dingen te proberen, hoe moet je dan veranderen? Het risico bestaat dan dat de verandering abstract blijft. Als een verandering meteen een*

*'Ontneem een ambtenaar de trots op zijn vak niet'*




## Over Leike van Oss

Leike van Oss (1964) studeerde natuurgeneeskunde en sociale psychologie. Zij voerde jaren een praktijk voor homeopathie en acupunctuur, en werkte als organisatieadviseur bij GITP-organisatieadvies. Sinds 1998 vormt ze samen met Jaap van 't Hek het bureau Organisatievragen en is ze actief als organisatieadviseur, interim-manager en (team) coach. Van Oss werkt vooral in kennisintensieve organisaties, bij de Rijksoverheid, gemeenten en de zorg.

### Boek *Onderweg*

Van Oss en Van 't Hek brachten eind 2014 hun derde boek "Onderweg" uit. In dit boek laten ze zien hoe duurzame verandering in robuuste organisaties plaatsvindt. De sleutel? Het pragmatische vermogen van de organisatie zelf. Van Oss en Van 't Hek beschrijven hoe mensen hun werkpraktijk organiseren en veranderen, en hoe je je veranderstrategie hierop kunt aansluiten. Van Oss: 'Dit boek is het praktische vervolg op

onze eerste, meer theoretische boeken. We geven pragmatische tips voor het moment waarop het werk daadwerkelijk anders moet. Hoe geef je daarbij ruimte om ideeën te veranderen en heb je aandacht voor het aanleren en afleren van gewoonten?' De lezer krijgt inzicht in het maken van de vertaling van de abstractie waarmee iedere geplande verandering begint, naar het daadwerkelijk anders handelen van mensen.

 [www.overonderweg.nl](http://www.overonderweg.nl)

grote bezuiniging én kwaliteitsverbetering moet opleveren, loop je ook het risico dat het fout gaat. Bij de huidige decentralisaties naar gemeenten zie je bijvoorbeeld verschillende aanpakken. Er zijn gemeenten die verandering, bezuiniging en kwaliteitsslag in één keer doen. Maar er zijn ook gemeenten die één of twee overgangsjaren inbouwen, waarin ze bestaande structuren nog in stand houden. Zo is er voldoende ruimte om tussentijds bij te sturen. Beide aanpakken hebben hun eigen risico's en valkuilen. De een richt zich meer op de omslag en de verandering, de ander op aanpassing en ontwikkeling.'

*Te snel willen gaan, dat zagen we zo'n tien jaar geleden bijvoorbeeld bij de bundeling van alle P&O-diensten in Shared Service Organisaties (SSO's). De oorspronkelijke planning bleek te ambitieus. Welke tips heeft u om om de huidige bundelingsbewegingen anders aan te pakken?*

'De verandering heeft uiteindelijk langer geduurd dan gepland. Het is jammer dat die ruimte destijds niet meteen is genomen, dat had medewerkers veel rust gegeven en onder de streep waarschijnlijk hetzelfde resultaat opgeleverd. Ook was er ruimte geweest om een heldere, nieuwe structuur te creëren. Te vaak willen we in verandering alle mensen veranderen in toppertjes. Een goede structuur geeft duidelijkheid en rust, zodat gewone medewerkers hun werk goed kunnen doen. Mensen kijken bijna vies als je begint over processen, systemen, taken en bevoegdheden, maar het biedt juist een kader om binnen te bewegen. Zonder kaders is iedere ruimte leegte. Dat geldt ook voor professionals. Creativiteit en professionele ruimte

gedijen als de basis op orde is, niet als die afwezig of energievretend beroerd is.'

*Welke rol speelt een manager in zo'n veranderproces?*

'De veranderrol van managers wordt vaak onderschat. Terwijl zij juist in staat zijn om het lokale vertaalproces te ondersteunen. Zij kunnen ruimte creëren om dingen uit te proberen en te oefenen. En ze kunnen een veilige context maken waarbinnen je de

verandering kunt vertalen.

Dat gaat met vallen en opstaan. Zo vinden teams al lerend de ideale manier om de verandering in te voeren. De vraag is: durf je managers die ruimte te geven? Ik vind het altijd

weer ontzettend knap als een manager bij ingewikkelde veranderingen geduld blijft houden en steeds weer aandacht voor de verandering vraagt. En daarbij ook de moeite die het medewerkers kan kosten erkent. Ook al moet hij rotbesluiten nemen, hij legt ze altijd uit. En hij heeft ook het lef om soms "dat weet ik niet" of "dat heb ik niet goed gedaan" te zeggen. Als manager moet je toegankelijk, menselijk en duidelijk zijn.'

*De Rijksdienst gaat meer als één concern functioneren. Hoe kunnen mensen zich verbonden blijven voelen met hun eigen organisatieonderdeel?*

'Eén concern wordt het nooit. Daarvoor is de Rijksdienst te divers. Je zult dus moeten zoeken naar verscheidenheid in verbondenheid. Hoeveel er ook verandert, zorg dat je een ambtenaar de trots op zijn vak, zijn specifieke rol binnen de Rijksdienst niet ontnemt. Een geplande verandering is een vorm van geweld. Je dwingt mensen immers iets anders te gaan doen. Je maakt doelbewust

iets stuk. Doe dat altijd met prudentie: maak nooit meer stuk dan nodig is en doe dat met zorg en aandacht. "Prudent geweld" noemen we dat in ons nieuwe boek (zie kader, red.). Laat dus tijdens veranderingen altijd ruimte voor het unieke karakter van de organisatie en behoud wat behouden kan worden. Dat vergroot de slagingskans van de verandering.'

## Pas op!

Bij veranderingen zijn valkuilen onvermijdelijk, stelt Leike van Oss. Bijvoorbeeld:

- Een verandering kost altijd meer tijd dan je vooraf kunt inschatten.
- Je kunt een verandering niet bestellen, je moet als manager ook zelf aan het werk.
- Een verandering is altijd een vorm van geweld. Je dwingt immers anderen om hun werk anders te doen. Doe dat prudent: niet meer dan nodig, maar ook niet aarzelen waar nodig.
- Een verandering is geen project. Je kunt het wel projectmatig aanpakken, maar de verandering zelf ontwikkelt zich niet projectmatig.
- Veranderideeën moet je altijd vervormen tot praktisch handelen. In die vervorming kan de verandering er weleens anders gaan uitzien dan bedacht. Ruimte voor die aanpassingen is belangrijk. Houd er rekening en wees erop voorbereid. Dat maakt een verandering realistischer.