

Veranderdiagnose

De onderstroom van organiseren

Op welke manieren kun je naar een organisatie (-verandering) kijken? Hoe stel je een veranderdiagnose? Meervoudig kijken, denken in termen van metaforen en letten op de onderstroom in organisaties vormen basisingrediënten voor de aanpak van Rob van Es. Het boek legt deze en andere onderliggende ideeën en concepten uit en vertaalt dit in een concreet veranderdiagnosemodel.



Het eerste deel van het boek maakt de lezer vertrouwd met de achterliggende ideeën en veronderstellingen die ten grondslag liggen aan het gepresenteerde model. Het kennen en doorgronden hiervan zijn een voorwaarde om met dit model te kunnen werken. Kernliteratuur waarmee Van Es zijn verhaal geschreven heeft zijn: Bateson, Weick, Argyris en Schon en Morgan. In onversneden vorm is deze literatuur tamelijk toegankelijk. Belangrijkste bijdrage van dit boek is dat het deze zienswijze op organisaties op een mooie manier verheldert. Onderstaande alinea's vormen een miniatuur van de kern van de opleiding 'meervoudig kijken' die in 'De veranderdiagnose' wordt aangereikt.

Waarnemen, betekenis geven en leren

Waarnemen is de basis van diagnose. Selectieve perceptie, je referentiekader en de ordening van waarnemingen bepalen samen hoe je als individu en organisatie betekenis geeft aan wat je ziet, hoort, ruikt, proeft, voelt en denkt. Mensen verschillen in hun perspectieven en in hun ervaringswijzen. Diagnosticeren is een zoekproces naar twee of drie perspectieven die werkbaar zijn. Van Es maakt zich hard voor de relativiteit van verschillende perspectieven. De verschillende zienswijzen hoeven per definitie niet met elkaar te 'kloppen'.

Bovenstroom en onderstroom

Uitgangspunt bij het waarnemen van organisaties is dat een organisatie geen statisch gegeven is, maar gekend wordt als een continu proces van organiseren. De primaire ordening in organiseren ligt in de 'bovenstroom' en de 'onderstroom'.

Diagnosticeren

Op de helft van het boek (P. 100) slaat de balans om van conceptueel naar praktisch. Diagnosticeren heeft 3 facetten: procedure, methode en interpretatie. Op de procedure wordt summier ingegaan. Meer aandacht is er voor de methoden: documentatie (1), observatie (2), interviews (3), surveys (4), participatie (5), workshops (6), en panels (7).

Naar mate er meer sprake is van interactie (7), heeft de diagnose activiteit een interveniërend karakter. Bij deze methoden worden richtlijnen gegeven hoe bijvoorbeeld interviews gehouden kunnen worden.

Vanuit het gedachtegoed waarmee Van Es werkt ligt de kern van de diagnose bij de 'interpretatie'. De focus ligt op de 'onderstroom'. Het primaire gereedschap dat wordt aangereikt vormen acht metaforen die gebaseerd zijn op 'images of organisations' van Morgan.

BOVENSTROOM	Kenmerken
Bewust Rationeel Directief	Het bedrijfsmatige denken van doelen, plannen, budgetteren, instrumenteren, uitvoeren, controleren, sturen, realiseren en evalueren. Doelmatig en gericht op continuïteit. De (quasi-)objectiviteit domineert.
ONDERSTROOM	Kenmerken
Onbewust Emotioneel Associatief	De menselijke behoefte aan zelfstandigheid, billijkheid, erkenning, vertrouwde en geborgenheid op basis van intuïtie, instinct, emotie, creativiteit en (zelf) respect. De subjectiviteit domineert.

Het diagnosemodel

In het onderstaande deel is het diagnosemodel kort samengevat.

Stap 1: Uitzoomen buiten de organisatie

Het uitzoomen van de organisatie naar de context waarin zij functioneert, is de eerste stap. Welke macrofactoren, brancheontwikkelingen en stakeholders spelen een rol.

Stap 2: Inzoomen op het verandertraject

Bij het onderzoeken van het verandertraject is aandacht nodig voor:

- ✳ Het doel van de verandering
- ✳ Voorgeschiedenis
- ✳ Relatie tussen de verandering en de cultuur van de organisatie
- ✳ Relatie tussen stakeholders en hun relatie met de verandering
- ✳ Ingrijpen in de bovenstroom en of onderstroom

Stap 3: Close-up van de opdracht(-gever)

Kernvraag in deze stap is wat de relatie is tussen de opdrachtgever en de formulering van de opdracht. Van Es veronderstelt dat deze 'verstrengeling' expliciet gemaakt moet worden in de diagnose. Vragen in deze fase zijn:

- ✳ Wat is de juiste diagnose volgens de opdrachtgever?
- ✳ Wat is een passende opdracht?
- ✳ Wie heeft welke verantwoordelijkheid in het verandertraject?
- ✳ Welke verwachting heeft de opdrachtgever van de veranderaar?
- ✳ Is er sprake van tegenstrijdigheden?

Stap 4: Extreme close up van de veranderaar

- ✳ Wat is de match tussen de opdracht, opdrachtgever en veranderaar?
- ✳ Namens wie spreekt de veranderaar?
- ✳ Wat zijn de verantwoordelijkheden van de veranderaar?
- ✳ Gaat de diagnose ook over de veranderaar?
- ✳ Hoe zorgt de veranderaar voor eigen feedback?

Stap 5: Ontwikkelen van scenario element 1: bovenstroom en onderstroom

- ✳ In beeld brengen van metaforen (bijvoorbeeld machine, politieke metafoor, ..)
- ✳ Hoe verhouden boven- en onderstroom zich tot elkaar?
- ✳ Welke betekenissen ontstaan door te variëren in perspectief?

Stap 6: Ontwikkelen van scenario element 2: centrale personages en karakters

- ✳ Wat is kenmerkend taal- en beeldgebruik?
- ✳ Van welke selectieve perceptie is er sprake en welke beperkingen worden opgelegd aan betekenis geven?
- ✳ In welke mate zijn personen in staat om vanuit uiteenlopende perspectieven waar te nemen?
- ✳ Zijn kernspelers leerbereid en wat is hun leerstijl?

Onze Visie

In de visie van TEN HAVE Change Management is het stellen van een **veranderdiagnose** zeer relevant. Het merendeel van organisatieveranderingen is gebaseerd op een **organisatiediagnose**. Daarbij blijft de diagnose beperkt tot het 'waarom' en het 'wat' van de verandering. Wat vaak achterwege blijft is de diagnose van de condities voor verandering: waar moet aan worden voldaan om de verandering werkelijk door te voeren. In het kort gaat het hierbij om het 'waarmee' en 'waardoor'. Dit zijn factoren zoals (verander-)historie, noodzaakbeleving, leiderschap, verandercapaciteit, behoefte en beschikbaarheid van middelen. Beide facetten zijn nodig voor een doordachte en complete aanpak van de verandering (het 'hoe') en de realisatie daarvan.

Stap 7: Ontwikkelen van scenario element 3: genre en plot

- ✳ Wat is er precies aan de hand?
 - Hoe werkt het hier?
 - Waarin is men sterk / zwak?
 - Waar liggen blokkades?
 - Waar liggen mogelijkheden om te veranderen?
- ✳ Uitwerken van deze vragen op de volgende o.a. aspecten:
 - Stakeholders
 - Probleem / probleem eigenaar / oplossing
 - Zingevingcluster (hoe verloopt onderlinge communicatie (betekenisverlening) / spreekt men 'dezelfde taal'
 - Motivatiecluster (wil ik het?, kan ik het?, is het haalbaar?)

Het boek 'De Veranderdiagnose' leert om te kijken naar de 'onderstroom' van de organisatie. Vooral in de innovatieve wijze waarop de achterliggende gedachten toegankelijk worden gemaakt, ligt de grootste verdienste van Rob van Es.

Voor het gebruik in de praktijk van dit boek, legt het boek te éézijdig de nadruk op de 'zachte' kant van de analyse. Van Es noemt wel het belang van de interactie met de 'harde' kant, maar vult dit (begrijpelijker wijze) niet in. Let bij toepassing op de integrale benadering van vraagstukken, waarbij juist de synthese van 'hard' en 'zacht' van belang is.

Een tweede punt van aandacht is het werken met 'standaard' metaforen. Deze kunnen helpen om meervoudig te kijken, maar in de finale analyse gaat het in de praktijk om rake metaforen. Het stellen van de associatieve vraag; '*waar doet je dit aan denken?*' zou in dit boek een goede aanvulling zijn op de meer rationele vragen. Met deze vraag wordt het cliëntsysteem zelf aan het werk gezet op de juiste *denkfrequentie*. Metaforen die maatwerk zijn, treffen het vraagstuk zuiver en openen nieuwe perspectieven. Het denken in termen van dilemma's helpt om de juiste metafoor op het spoor te komen. Dan is het bijzonder krachtig.

Ons oordeel ★★★★★

Vernieuwend ★★★★★
 Toepasbaarheid ★★★★★
 Onderbouwing ★★★★★
 Leesbaarheid ★★★★★

Leesadvies

De manager of adviseur die open staat of ruimte wil maken voor de 'zachte' kant van veranderen, doet zichzelf een kado met dit boek. Voor ervaren vakgenoten is het inhoudelijk niet vernieuwend, maar wel een zeer aangename vorm voor reflectie op de eigen praktijk.

Auteur: André de Rooij

TEN HAVE CHANGE MANAGEMENT