

## Veranderen & adviseren: tussen beklemming & passie

*De kritiek op externe adviseurs neemt toe. Een verklaring daarvoor is niet moeilijk te vinden. Bij ingrijpende veranderingsprocessen adviseert 80 procent van hen een sterk geplande en gestuurde manier van veranderen, terwijl daarmee slechts in 24 procent van de gevallen succes wordt geboekt. Er zijn alternatieve aanpakken mogelijk om ingrijpende veranderingen succesvol te realiseren.*

---

door *Jaap Boonstra*

---

Rector van Sioo, Interuniversitair Centrum voor Organisatie- en Veranderkunde in Utrecht. Hij is tevens hoogleraar Management van veranderingen in organisaties aan de Universiteit van Amsterdam en hoogleraar Organizational Dynamics bij Esade Business School in Barcelona.

DE AFGELOPEN TIEN JAAR is het aantal externe adviseurs sterk toegenomen. Sinds enkele jaren is er echter binnen de rijksoverheid groeiende kritiek op het inhuren van externe adviseurs. Die kritiek richt zich op verschillende punten. Zo is in verschillende debatten in de Tweede Kamer de vraag opgeworpen of ambtenaren in sommige politiek-bestuurlijk gevoelige dossiers niet te zeer afhankelijk waren van de expertise van externe adviseurs. Ook werd de vraag gesteld of adviseurs niet teveel het werk van ambtenaren uithollen, met negatieve gevolgen voor motivatie en kennisontwikkeling. Verder wordt de kwaliteit van de adviezen bekritiseerd. Ten slotte staan de tarieven voor het inschakelen van adviseurs op de agenda van de rijksoverheid. In de wereld der adviseurs is deze kritiek niet onopgemerkt gebleven. Onlangs concludeerde de voorzitter van de Orde voor Organisatie Adviseurs dat de advieswereld kennelijk onvoldoende in staat is geweest duidelijk te maken welke toegevoegde waarde adviseurs leveren. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat leidinggevend in veel bedrijven en overheidsorganisaties afscheid hebben genomen van externe adviseurs en veranderingsprocessen zelf organiseren en begeleiden.

Deze kritiek op het advieswezen is begrijpelijk. Veel adviseurs, managers en leidinggevendenden kiezen voor een geplande en gestuurde manier van veranderen. Daarmee ontkennen ze veelal de kracht en passie van de mensen die het werk uitvoeren. In deze vaak gestandaardiseerde aanpak van veranderingsprocessen ontkennen de adviseurs bovendien hun eigen professionaliteit en verworden ze tot een arbeider die met vaste modellen en protocollen tracht veranderingen te implementeren. Of ze gedragen zich als sociale ingenieurs die met verleidingstactieken proberen mensen met hun neus één kant op te krijgen. Een dergelijke aanpak van veranderingsprocessen leidt tot beklemming van de verandering, tot miskennis van de passie van de professional en tot ontkenning van de eigen beroepstrots van de adviseur.

Er zijn echter alternatieve aanpakken mogelijk om ingrijpende veranderingen succesvol te realiseren. Kern daarvan is dat de kennis, de ervaring en de ambities van de professionals serieus worden genomen. Door deze kennis samen te brengen ontstaat ruimte voor vernieuwing, verdwijnt de beklemming en kunnen veranderingen voortkomen uit betrokkenheid en passie. Ik bespreek in dit artikel achtereenvolgens de oude aanpak en de alternatieven. Dat levert drie stijlen op: veranderen en adviseren als kunstje, als kunde en als kunst.

#### VERANDEREN EN ADVISEREN ALS KUNSTJE

Bij gepland veranderen en adviseren als kunstje gaat het om het handig implementeren van oplossingen voor actuele problemen. De problemen zijn bekend, de oplossingen zijn duidelijk en over de noodzaak hieraan te werken bestaat voldoende overeenstemming. Het gaat om het realiseren van verbeteringen waarbij adviseurs met behulp van standaardmethoden resultaat proberen te bewerkstelligen. De aanpak is zover gestandaardiseerd dat de uitvoering van projecten plaatsvindt volgens vaste modellen en protocollen. Het gebruik van vaste protocollen en modellen wordt overigens gestimuleerd door aanbestedingsprocedures waarin wordt verlangd dat activiteiten en resultaten vooraf nauwkeurig worden geformuleerd. Ook de gretigheid van leidinggevendenden om onzekerheid in de aanpak van veranderingen te reduceren, stimuleert het gebruik van standaardmodellen en instrumenten.

Een voorbeeld van een dergelijke aanpak is de invoering van competentie-management in het onderwijs. In veel scholen worden competentieprofielen opgesteld voor leerkrachten. Die zitten daarop niet te wachten en het is onduidelijk hoe deze competentieprofielen bijdragen aan beter onderwijs, vermindering van geweld op scholen, of het ontwikkelen van

nieuwe leermethoden. In een enkel geval worden de ambities van onderwijzers om zich te ontwikkelen gesmoord, omdat deze ambities niet in het competentiemodel passen. Ook kwaliteitsverbetering op scholen met behulp van het INK-model, wordt dikwijls aangepakt volgens deze

*Het is onduidelijk hoe  
competentieprofielen bijdragen  
aan beter onderwijs*

benadering. Externe assessoren bestuderen documenten en doen interviews met leerkrachten, leerlingen en ouders om het standaard kwaliteitsmodel te vullen met gegevens. Nadat alle gegevens in het model zijn opgenomen, worden

de leerkrachten van de resultaten op de hoogte gesteld en formuleert het schoolmanagement verbeterdoelen. Deze werkwijze voorkomt dat er een echt gesprek op gang komt tussen ouders, leerkrachten en schoolleiding over de rol van het onderwijs, de achtergronden van verzuim, de kwaliteit van het onderwijs en de betekenis van de school voor de buurt.

Bij gepland veranderen en adviseren als kunstje gaat het om strakke en projectmatige sturing van een veranderingsproces. Bij deze manier van verandering initieert, stuurt en controleert de leiding de veranderingen. Deskundigen en adviseurs vervullen een belangrijke rol in de probleem-analyse, de sturing en de uitvoering van de veranderingen. De aanpak is oplossingsgericht en de besluitvorming is veelal strak gestructureerd en geformaliseerd. In de besluitvorming staat een economisch-technische rationaliteit centraal. De veranderingsmethode is gebaseerd op formele modellen om de complexiteit van de organisatie te reduceren. Er worden algemeen geldende regels en uniforme werkwijzen gehanteerd. Het veranderingsproject is veelal lineair ingericht met een duidelijk begin- en eindpunt en met strakke normen en plannings. De kennis en de ervaring van professionals in de eigen organisatie worden nauwelijks benut en er is weinig aandacht voor het versterken van het leervermogen in de organisatie. De inbreng van mensen die het werk uitvoeren is problematisch, omdat bewust afstand wordt genomen van bestaande werkwijzen. Managers en adviseurs laten zich in deze aanpak vaak leiden door traditionele opvattingen over organiseren en leidinggeven, met veel aandacht voor controle, exploitatie van generieke kennis en concentratie van macht in de top van de organisatie.

Een voorbeeld hiervan is de invoering van casemanagement in de jeugdzorg en de scheiding tussen indicatiestelling en intensieve hulpverlening. Deze veranderingen leiden tot een toename van werkoverdracht tussen instanties, een toename van schriftelijke rapportage en een afname van de aandacht die de jeugdhulpverlener kind en gezin kan geven. Het leidt ook



tot een afname van de motivatie van de professional, die meer bezig is met werkoverdracht en rapportages dan met feitelijke hulpverlening.

Bij gepland veranderen en adviseren als kunstje kan de adviseur worden gezien als arbeider. Ook hier is sprake van een verschraling van de profes-sie. Het werk bestaat uit het toepassen van een standaardaanpak en het toepassen van modellen om de productiviteit en de kwaliteit te verbeteren. Er wordt nauwelijks nog een beroep gedaan op professionele kwaliteiten, zoals het onbevangen diagnosticeren van problemen, of het samen-brengen van mensen om creatief te zoeken naar oplossingen. Dit maakt het mogelijk onervaren junioradviseurs in te zetten, die het werk doen onder begeleiding van een meer ervaren adviseur die de contacten met de opdrachtgever onderhoudt. Het wekt geen verbazing dat de toegevoegde waarde van de junioradviseurs in deze situatie gering is en dat het werk ook door eigen mensen zou kunnen worden gedaan.

In Nederland wordt in tachtig procent van de gevallen een planmatige aanpak gevolgd om veranderingen in organisaties te bewerkstelligen. Vooral ingrepen in de structuur van organisaties zijn populair, zoals de implementatie van het sectorenmodel, het directiemodel of het gekantelde directiemodel in gemeenten. Ook trainingen voor gedragsverandering doen het goed, of invoering van outputsturing of vraaggericht werken. De resultaten van deze veranderingsinspanningen zijn weinig positief. Klanten ervaren geen verbetering van de dienstverlening, burgers zijn niet meer betrokken bij het lokaal bestuur, medewerkers zijn vaak minder tevreden en leidinggevendenden raken het spoor bijster.

Ondanks alle verschraling, die vaak optreedt, is een planmatige aanpak bruikbaar bij goed definieerbare problemen die weinig complex zijn en

waarbij weinig partijen zijn betrok-ken. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de verandering van financiële systemen bij de invoering van de euro. Alle organisaties in de eurozone moesten hun financiële

*De adviseur is nu  
eigenlijk een loodgieter*

systemen omzetten van nationale munteenheden naar de euro. Dit waren vaak ingrijpende veranderingen waarbij de hulp van experts een uitkomst was. De noodzaak en het doel van de verandering waren duidelijk en voor alle organisaties vergelijkbaar. Een goede projectaanpak met standaard-methoden was mogelijk en wenselijk. In deze situatie speelt de adviseur een rol als expert, die met zijn kennis en ervaring doelgericht werkt aan het realiseren van de omzetting van financiële systemen. De adviseur is nu eigenlijk een loodgieter die een vak heeft geleerd, ervaring heeft opgedaan, en met passende oplossingen komt. De opdrachtgever is een

manager die een probleem heeft in één van zijn technische systemen en die dit probleem graag uitbesteedt aan een vakman. In deze situatie is het object van verandering een technisch systeem, waarbij het probleem en de oplossing eenduidig zijn. Veel veranderingsprocessen zijn echter minder eenduidig en hebben te maken met mensen. En die mensen zijn niet hetzelfde als objecten die je zomaar kunt veranderen, ze handelen zelf ook en ze praten terug.

#### VERANDEREN EN ADVISEREN ALS KUNDE

Bij veranderen en adviseren als kunde gaat het om het methodisch afwegen de passendste aanpak voor een veranderingsproces. In deze situatie zijn de problemen niet eenduidig en bestaan er meer ideeën over oplossingsrichtingen. Het gaat veelal om strategische vernieuwing van een enkele organisatie en om veranderingen van structuur, cultuur en individueel gedrag. Samen met mensen uit de organisatie wordt gezocht naar passende oplossingen voor gedeelde problemen. De aanpak begint met een analyse van problemen, het expliciteren van ambities en het zoeken naar oplossingsrichtingen door alle betrokkenen. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en mensen in de organisatie zijn betrokken bij alle fasen van verandering. De leiding zelf speelt een rol als initiator, onderzoekt wat er gaande is en zoekt samen met andere betrokkenen oplossingen voor problemen. Er wordt tijdens het veranderingstraject gekeken naar aspecten die de verandering belemmeren en met behulp van interventies worden deze barrières bespreekbaar gemaakt en aangepakt. Deskundigen kunnen ondersteuning bieden door het inbrengen van hun ervaring met veranderingsprocessen.

In deze aanpak worden de kennis en de ervaring van mensen die het werk uitvoeren serieus genomen. De dagelijkse praktijk wordt gezien als een bron van kennis en ervaring die kan worden benut om veranderingen in gang te zetten. Een aantal perspectieven wordt bij elkaar gebracht en de leiding van de organisatie neemt zelf de verantwoordelijkheid voor het veranderingsproces. Doordat de voortgang wordt gevolgd en barrières bespreekbaar worden gemaakt, kunnen mensen in de organisatie leren hoe veranderingen effectief kunnen worden gerealiseerd. Een voorbeeld van een dergelijk veranderingsproces is de samenwerking die enkele jaren geleden in probleemwijken tot stand is gekomen tussen politie, justitie, jeugdbescherming en opbouwwerk. De samenwerking is ontstaan vanuit de problemen die politiemensen, officieren van justitie, reclasseringsambtenaren en medewerkers van de kindbescherming dagelijks ervaren in de onderlinge afstemming van hun werkzaamheden. De wens tot ver-

andering kwam ook voort uit de frustratie dat probleemwijken in grote steden steeds onveiliger werden en het welzijn van bewoners onder druk kwam. Vanuit passie voor hun beroep en de wens om de leefbaarheid en veiligheid in wijken te verbeteren, zijn er nieuwe vormen van samenwerking in de strafrechtketen ontstaan onder de noemer: 'Justitie in de buurt'.

*De adviseur is dan  
een sociaal ingenieur  
geworden*

De politieke en de ambtelijke leiding steunden dit experiment in een aantal probleemwijken actief, door ruimte te geven om te experimenteren en door financiële middelen ter beschikking te stellen. De resultaten van deze nieuwe

wijze van werken waren opzienbarend: de criminaliteit nam af, het veiligheidsgevoel van bewoners nam toe en de leefbaarheid in de buurt werd versterkt. De professionals in de strafrechtketen zagen dat ze in de buurt meer betekenis hadden en kregen meer plezier in hun werk.

Aan dit positieve verhaal zit helaas een schaduwzijde. Ondanks de positieve resultaten voor veiligheid en leefbaarheid in buurten en wijken en het respect voor de passie van de betrokken professionals, is het bij lokale experimenten gebleven. Een verandering in de politieke en de ambtelijke top en de behoefte van de nieuwe leiding aan financiële controle en transparantie, heeft verbreding van het experiment in de weg gestaan.

Bij veranderen en adviseren als kunde wordt de adviseur een procesmanager die mensen in de organisatie op het toneel brengt en stimuleert dat de organisatie verandert op eigen kracht. Er wordt een beroep gedaan op organisatiekunde en veranderkunde. De adviseur brengt zijn specifieke kennis in, naast die van de betrokkenen. De adviseur kan samenwerking stimuleren en mensen ondersteunen te experimenteren met nieuwe werkwijzen. Er wordt een beroep gedaan op de kunde van de professionele adviseur om kennis en methodieken uit de organisatiekunde en veranderkunde toe te passen, afhankelijk van specifieke probleemsituaties. Adviseren is nu meer een kunde, en de adviseur een organisatieprofessional die veranderingsprocessen begeleidt en regisseert.

In Nederland worden veranderingsprocessen in beperkte mate gedaan volgens de bovenbeschreven ontwikkelaanpak. Uit het eerder genoemde onderzoek blijkt dat in twintig procent een bewuste keuze wordt gemaakt voor deze aanpak. De aanpak is effectief bij ingrijpende wijzigingen in strategie, structuur en cultuur in organisaties. Tweederde van de veranderingen volgens een ontwikkelaanpak laten positieve resultaten zien als het gaat om effecten voor klanten, de ontwikkeling van nieuwe producten, en tevredenheid van professionals en medewerkers met de verandering.



Zowel bij veranderen en adviseren als kunstje en als kunde is er in zekere mate sprake van een gestuurd veranderingsproces, waarbij de organisatie een verandering doormaakt van een stabiele situatie A naar een stabiele situatie B. Het gaat om veranderingen waarbij de organisatie inspeelt op de eisen die de omgeving stelt. Veelal wordt een fasering gebruikt en worden interventies gepleegd om het veranderingsproces te versoepelen. Omdat veranderingsprocessen vaak grillig en deels onvoorspelbaar verlopen, is het noodzakelijk het procesverloop goed in de gaten te houden en bij te sturen als dat nodig is. Hoewel de ontwikkelingsbenadering onmisken-

<i>Veranderen en adviseren als kunstje</i>	<i>Veranderen en adviseren als kunde</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Managers gebruiken macht in het sturen van veranderingen</li> <li>* Organisatiepraktijk als bron van gebreken</li> <li>* Nadruk op prestatienormen</li> <li>* Geplande verandering van boven naar beneden</li> <li>* Oplossingsgerichte aanpak op basis van modellen</li> <li>* Enkel lineair veranderingsproces</li> <li>* Technisch-economische procesrationaliteit</li> <li>* Begint met abstracte modellen</li> <li>* Nadruk op kennis van deskundigen</li> <li>* Scheiding tussen ontwerp en uitvoering van veranderingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Managers gebruiken betekenisgeving en samenwerking</li> <li>* Organisatiepraktijk als bron van ervaring</li> <li>* Nadruk op verbetering van effectiviteit en kwaliteit</li> <li>* Benutting van kennis en Inzicht van medewerkers</li> <li>* Probleemgerichte aanpak op basis van praktijkervaringen</li> <li>* Iteratief veranderingsproces</li> <li>* Sociaal-economische procesrationaliteit</li> <li>* Begint met concrete praktijkervaringen</li> <li>* Toepassing van operationele kennis</li> <li>* Soepele overgang tussen denken en experimenteren</li> </ul>
80% kiest voor veranderen als planmatig proces	21% kiest voor veranderen als ontwikkelingsproces
24% realiseert beoogde doelen of verbeteringen	66% realiseert meetbare verbeteringen

SCHEMA 1 *Veranderen en adviseren als kunstje en als kunde*

baar effectief is om veranderingen te realiseren, bestaat het gevaar dat het combineren van de ontwikkelingsbenadering met het stellen van kaders voor verandering leidt tot een paternalistische aanpak, met het gevaar van manipulatie. De adviseur is dan een sociaal ingenieur geworden die het veranderingsproces stuurt en mensen verleidt om deel te nemen.

#### VERANDEREN EN ADVISEREN ALS KUNST

Veranderen als planmatig en gestuurd proces baseert zich op een assumptie van evenwicht tussen organisatie en omgeving. Het gaat dan om een verandering van een stabiele beginsituatie naar een stabiele eindsituatie. Het is de vraag of het streven naar evenwicht en besturing voldoet in een situatie waarin de omgeving minder voorspelbaar is en verschijnselen

*Adviseren als kunst  
begint met onbevangen  
waarnemen*

geheel nieuw zijn. Organisaties krijgen in toenemende mate te maken met ongestructureerde en ambigue vraagstukken, waarin allerlei groepen elkaar beïnvloeden. De eenheid van vernieuwing is niet langer de organisatie, maar bestaat uit orga-

nisatorische netwerken in hun omgevingen. De dynamische systeemtheorie veronderstelt dat het organiseren plaatsvindt in complexe dynamische systemen, waarin actoren voortdurend interacteren en met elkaar betekenis geven aan gebeurtenissen. Deze systeemdynamiek kan worden gezien als een voortdurende bron voor vernieuwing. Omdat in instabiele situaties richting en doel niet voorspelbaar zijn, ontstaat er ruimte voor onvoorziene processen, creativiteit en nieuwe vormen van organiseren. Dit kan leiden tot onzekerheid, onenigheid en conflict. Maar juist deze botsende gezichtspunten dragen bij aan creativiteit en vernieuwing. De vrijheid in richting en aanpak biedt mogelijkheden voor zelforganisatie van professionals in het werk zelf. Ruimte voor vernieuwing ontstaat als:

- \* mensen met verschillende gezichtspunten en ervaringen met elkaar samenwerken;
- \* mensen intensief met elkaar samenwerken en waardering bestaat voor ieders professionaliteit;
- \* waardering bestaat voor wat eerder is bereikt;
- \* informatie, nieuwe ervaringen en resultaten snel kunnen worden uitgewisseld;
- \* gevoelens en vooronderstellingen bij vernieuwingen bespreekbaar zijn;



- \* er een sfeer van veiligheid is om onzekerheden te uiten en te hanteren;
- \* ruimte wordt geboden aan mogelijkheden om te experimenteren.

Veranderingsmanagers en adviseurs kunnen dynamiek in gang zetten door condities te scheppen waarin mensen invulling kunnen geven aan bovenstaande aandachtspunten.

Vanuit het perspectief van de dynamische systeemtheorie is het vernieuwen van organisaties verbonden met samenwerking en het uitwisselen van perspectieven op organiseren. In hun eigen werk proberen mensen complexiteit begrijpelijk en overzichtelijk te maken, en ontstaat er gaandeweg een gezamenlijke betekenisgeving over de betekenis van het werk, de vraagstukken en de nieuwe mogelijkheden.

#### *Veranderen en adviseren als kunst*

- \* Veranderen en organiseren is geworteld in meervoudige realiteiten.
- \* Veranderen en organiseren wordt een doorlopend en samenhangend proces waar alle deelnemers bij zijn betrokken.
- \* Alle belanghebbenden worden betrokken in een interactieproces waarin nieuwe realiteiten worden gecreëerd.
- \* Zoeken naar nieuwe mogelijkheden in een doorlopend proces van transformeren en leren.
- \* Continue verandering; samengaan van ontelbare kleine vernieuwingen.
- \* Cyclisch proces van evenwicht vinden tussen stabiliteit en verandering.
- \* Voortdurend proces van improviseren, zingeving en schikken.
- \* Concrete interacties in lokale context.
- \* Veranderen is een op samenwerking gestoelde benadering waaraan iedereen bijdraagt als deskundige.
- \* Leren en kennisontwikkeling als een proces van interactie, reflectie en zingeving door alle deelnemers.

#### SCHEMA 2 *Veranderen en adviseren als kunst*

Veranderen is nu een continue activiteit op lokale niveaus, waar mensen met elkaar omgaan en zin geven aan hun eigen sociale realiteit. Een voorbeeld is het werken aan veiligheid en leefbaarheid in buurten en wijken door wijkopbouworganen. De Amsterdamse wijkopbouworganen worstel-

den enkele jaren terug met de vraag naar hun bestaansrecht. Ze vroegen zich af wat hun maatschappelijke betekenis zou kunnen zijn in relatie tot het stadsbestuur en de buurt waarin ze werkten. In hun zoektocht naar nieuwe toekomstmogelijkheden begonnen de wijkopbouworganen met het onderzoeken van hun historie en hun activiteiten en bijdragen. Hieruit kwam maar voren dat leefbaarheid, veiligheid, huisvesting, vervoer, milieuoverlast en multiculturele samenwerking de belangrijkste activiteitengebieden waren. Uit dit zelfonderzoek werd de historische betekenis van de wijkopbouworganen helder, en werd geconcludeerd dat de wijkopbouworganen mensen in de wijk bijeen brachten rond waardevolle thema's, dat ze een belangrijke rol speelden in het expliciteren van problemen in de wijk naar de lokale politici, en dat ze een bijdrage leverden in het zoeken naar oplossingen voor problemen in de wijk.

De meeste wijkopbouworganen hadden een nauwe relatie met de wijkbewoners en wisten wat er in de wijk speelde; zij waren beter dan de lokale politici in staat mensen bij elkaar te brengen om problemen te begrijpen en te vertalen in realistische initiatieven en actieplannen. De leden van de wijkopbouworganen hervonden tijdens dit proces van onderzoeken en waarderend verkennen hun identiteit en trots. Gezamenlijk werd een visie op de toekomst geformuleerd: vanuit een directe democratie bijdragen aan leefbaarheid en veiligheid in buurten. In een reeks van bijeenkomsten werden deze plannen onderling besproken en ervaringen uitgewisseld. De wijkopbouworganen leerden hoe belangrijk het was hun beleidsplan te baseren op gesprekken in de wijk en contacten met de bewoners. Ze leerden ook dat het expliciet maken van hun eigen positie en beleid, en het zichtbaar maken van hun activiteiten, ertoe konden bijdragen dat ze weer een gesprekspartner werden van de stadsdeelbesturen. Bijna alle wijkopbouworganen ontplooiden nieuwe initiatieven om samen met vrijwilligers, buurtbewoners, stadsdeelraadsleden en mensen van professionele organisaties de leefbaarheid en de veiligheid in de wijk te verbeteren.

Bij veranderen en adviseren als kunst komen mensen van verscheidene groepen bijeen om kennis en ervaringen te delen en zich een voorstelling te maken van een gewenste toekomst. Het kan bijvoorbeeld gaan om alle niveaus uit één of meer organisaties die samenkomen om vraagstukken te bespreken, barrières voor vernieuwing uit te wisselen, ideeën voor vernieuwing te laten horen, en te leren van de in gang gezette vernieuwing. Het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden en het op gang brengen van communicatie, krijgen een centrale plaats. Hierbij kunnen conferentiemethoden en workshops goede diensten bewijzen. Deze organisatiebrede conferenties zijn niet, zoals bij geplande verandering, bedoeld om een vooropgezet doel te bereiken en de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Het

gaat erom dat werkelijkheidsbeelden worden uitgewisseld, interactiepatronen worden blootgelegd en in een dialoog van actoren de veranderingen en systemen van positieve en negatieve terugkoppelingen kunnen worden begrepen. Op basis van deze inzichten en ervaringen kunnen nieuwe handelingspatronen ontstaan, die bijdragen aan een verdere dynamiek van vernieuwen. Dit perspectief betekent het creëren van contexten en het ondersteunen van processen waarin actoren zelf vorm geven aan vernieuwingsprocessen.

Veranderen en adviseren als kunst begint bijvoorbeeld met *onbevangen waarnemen*. Vanuit verschillende perspectieven wordt gekeken naar wat er in de regio, de keten, het beleidsveld, de bedrijfstak of de bedrijfskolom gaande is. Verschillende organisaties brengen in kaart wat hun identiteit is, welke activiteiten ze verrichten en wat hiervan de externe betekenis is. Er wordt op zoek gegaan naar overeenkomsten en verschillen in de activiteiten en betekenis van de verschillende organisaties. De kunst bij het onbevangen waarnemen is dat oordelen worden uitgesteld, niet te snel wordt gedacht in oplossingen, en dat gebeurtenissen vanuit meer gezichtspunten worden gezien. Na het onbevangen waarnemen gaat het erom zich een voorstelling te maken wat de toekomst zou kunnen zijn. Bij waardierend verkennen gaan mensen uit meer organisaties na waarop ze trots zijn in wat ze nu doen. Buitenstaanders zien de waarde van organisaties vaak beter. Daarom worden mensen uit collega-organisaties uitgenodigd om na te gaan welke activiteiten bij mensen in een organisatie energie opleveren en externe betekenis hebben. Niet een probleemper-

*De adviseur is een  
artiest die samen met anderen  
scheppend bezig is*

spectief staat centraal, maar juist een zoektocht naar de kracht van de organisaties. Een tweede stap is gezamenlijk een voorstelling maken van wat zou kunnen zijn. Bij deze verbeelding van mogelijkheden in de toekomst, kan het helpen

te kijken op andere plekken waar positieve ervaringen zijn opgedaan met het hanteerbaar maken van vraagstukken en het realiseren van ambities. Een vierde stap is het formuleren van de eigen ambities en vast te stellen wat de eigen mogelijkheden zijn om een vernieuwing in een bedrijfstak, een bedrijfskolom of een regio mogelijk te maken.

In elk ingrijpend vernieuwingsproces komen spanningen naar boven. Er kunnen conflicten ontstaan over de wenselijke ambitie en te kiezen richting. Deze conflicten zijn gebruikelijk en kunnen bijdragen aan creativiteit in het zoeken naar nieuwe mogelijkheden. Als de conflicten niet serieus worden genomen is de kans groot dat ze een blokkade gaan betekenen voor



verdere samenwerking en vernieuwing. Het onderkennen en onderzoeken van spanningen en conflicten is daarom essentieel. In het vernieuwingsproces worden nieuwe relaties gelegd en netwerken gebouwd van mensen uit de samenwerkende organisaties en andere groepen, zoals klanten, bewoners, belangengroepen, afnemers, toeleveranciers, handelspartners en overheden. Van het begin af samenwerken met alle betrokkenen maakt het moeilijk voortgang te boeken. Bredere samenwerking wordt nodig als het er om gaat de vernieuwende ideeën te realiseren. In deze verbreding van de samenwerking worden verschillen onderkend en gewerkt aan productieve samenwerking. Concrete gezamenlijke acties is een voorwaarde om vernieuwingen te realiseren. In deze concrete acties ontstaan mogelijkheden om te experimenteren en van elkaar te leren. In het experimenteren wordt continu nagegaan welke voortgang wordt geboekt, welke leerervaringen waardevol zijn om te delen, en welke nieuwe mogelijkheden en handelingsperspectieven hieruit ontstaan. Een effectief leerklimaat ontstaat als er rust, tijd en ruimte is ervaringen uit te wisselen. Door reflectie op vernieuwingsprocessen en het eigen handelen, worden de onderliggende waarden en normen van actoren in netwerken zichtbaar. Dit kan eraan bijdragen dat assumpties en werkelijkheidsbeelden onder druk komen en opnieuw worden gevormd, zodat nieuwe kennis wordt ontwikkeld en er ruimte komt om verder te experimenteren met nieuwe activiteiten.

Veranderen en adviseren als kunst ontstaat vanuit het onderkennen van eigen kracht, een gezamenlijke fascinatie rond een erkend vraagstuk, een langetermijnperspectief, een aantal originele en veelomvattende ideeën, een heldere ambitie, een inter-organisatoneel samenwerkingsverband, de moed om te experimenteren, en de wil om van elkaar te leren.

Bij veranderen en adviseren als kunst richten adviseurs en verandermanagers zich primair op het scheppen van condities waarin uitwisseling van kennis en open dialoog mogelijk is, en waarin leerprocessen tot stand komen. Toch gaat het niet alleen om het creëren van een open ruimte en het begeleiden van een proces. Kennis van inhoud helpt opvattingen te begrijpen en overkoepelende ideeën aan te reiken. Adviseurs zijn actief als procesbegeleider en als inhoudelijke deskundige. Zij dragen met hun specifieke kennis en ervaring bij aan de interactieprocessen met anderen. De adviseur is een artiest die samen met anderen scheppend bezig is. Daarbij worden de ervaringen van de professional in het werkproces serieus genomen en wordt gezocht naar de passie in het werk en dit genomen als vertrekpunt. Vervolgens kunnen nieuwe mogelijkheden worden verkend en kan worden nagegaan wat noodzakelijk en wenselijk is, gelet op ontwikkelingen in de maatschappij en de eigen professionele gemeenschap.

Na deze verkenningen wordt een plan gemaakt om wenselijke ontwikkelingen te stimuleren. De adviseur is nu geen arbeider, loodgieter of sociaal ingenieur die probeert zoveel mogelijk omzet te behalen. De adviseur is eerder een vriendelijke voorbijganger die behulpzaam is bij het ontrafelen van weerbarstige patronen en helpt in het zoeken naar nieuwe mogelijkheden, die door betrokkenen vanuit passie en professie zelf worden gerealiseerd. De adviseur wordt daarmee regisseur, acteur en participierend toeschouwer. Als regisseur schept hij een context waarin de deelnemers met elkaar in interactie komen; op deze manier wordt hij zelf een speler in het spel. Als participierend toeschouwer maakt hij deel uit van het proces, houdt zich aan de spelregels en beschouwt het verloop van het spel. Als actieve deelnemer is hij een welwillende buitenstaander en een betrokkene tegelijkertijd, balancerend tussen betrokkenheid en afstand. De adviseur is in deze rol een medespeler in een spel, waarbij betrokken professionals vanuit eigen kracht vernieuwingen zelf vormgeven.

#### Literatuur

- Boonstra, J. J. (2000) *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Oratie Universiteit van Amsterdam. Amsterdam University Press.
- Boonstra, J. J. (red.) (2004) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Caluwé, L. I. A. de & Witteveen, A. (2000) Ten geleide: Organisatieadvies – wat is dat? *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 5-12.
- Weggeman, M. C. D. P. (2000) De bedrijfskundig dienstverlener, de eclecticus en de literair adviseur. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 86-112.