

5 Regimetransformatie – over de gijzeling van verandering

23092011 – C/wijzigingen 17012013

Abstract

De interne en externe complexiteit van organisaties met een bureaucratisch regime is onvoldoende regelbaar. Dat blijkt uit hardnekkige problemen met zich aanpassen aan veranderingen in de omgeving of met het realiseren van gestelde doelen. Die problemen komen terecht bij veranderkundigen of bij management en performance consultants.

Veranderkundigen leren actoren reflecteren op hun gedrag in de context. Management en performance consultants sluiten aan bij de control en efficiency vraagstukken.

In beide gevallen is het tragisch effect hetzelfde: positionele illusies veranderen, maar het bureaucratisch regime overleeft.

Taalverwarring over organiseren en veranderen belemmert regimetransformatie. De behoefte van individuen aan persoonlijk regelvermogen is één van de oorzaken daarvan. De honger naar organisatorisch regelvermogen ontbreekt. Met schade voor individu en organisatie. De opdracht is om via ingrepen in organisatiestructuren de regelbaarheid zodanig te vergroten dat mensen hun potentieel beter kunnen inzetten.

Inleiding

Het thema regimetransformatie komt aan de orde in boeken als *Het nieuwe organiseren* (Kuipers e.a., 2010, 23) en in artikelen in het M&O themanummer over de erfenis van Ulbo de Sitter (2011). Naar mijn smaak blijven daarbij enkele onderwerpen liggen. Onderwerpen die van belang zijn voor organisaties die juist nu met regimetransformatie aan de slag moeten en dus ook voor eventueel daarbij betrokken organisatieadviseurs.

Het eerste onderwerp is de maatschappelijke urgentie, de noodzaak om radicaal door het bureaucratisch regime heen te breken. Op tijd en niet als het te laat is beginnen. Structuren van bureaucratische organisaties blijken te zwak voor overleving, gezien de externe en interne vereisten. Voorbeelden daarvan zijn er genoeg en in crisistijd komen er steeds meer bij.

Twee herkenbare marktsegmenten van de advies industrie (veranderkundigen en management en performance consultants) spelen verschillend op die vraagstukken in en ‘veroorzaken’ beide mede vertraging in regimetransformatie (in plaats van versnelling).

Het tweede onderwerp hangt samen met het eerste.

Waarom is de noodzaak tot regimetransformatie niet voor iedereen evident? Ik vermoed dat een zekere taalverwarring op het terrein van organiseren en veranderen daar een rol in speelt. Die taalverwarring heeft een specifiek ‘moderne’ achtergrond: de productieve rol van objectieve illusies. Het is modern om je vermogens tot het veranderen van illusies volop te oefenen en daarmee de persoonlijke wendbaarheid te vergroten. Praktisch wordt de noodzaak van regimetransformatie achtergesteld bij individuele zelfontwikkeling en -realisatie. In hun context leren mensen het oude spel op nieuwe manieren te spelen. Investerings in het leren veranderen van systemen gebeuren zonder kennis van de benodigde structuurveranderingen in die organisaties. De aandacht voor *zelfrealisatie* gaat ten koste van het *organiseren*. De adviseur die succesvol regimetransformaties wil begeleiden, is in staat om dit onderscheid te hanteren. En is op beide gebieden gekwalificeerd.

Aan de hand van deze twee onderwerpen is dit hoofdstuk als volgt opgebouwd.

Eerst worden de tegengestelde krachten getypeerd die allerlei vraagstukken bekneld houden in het bureaucratisch regime. Daarnaast wordt gesteld dat taalverwarring over organiseren en veranderen intern en extern professionals belet om effectief die vraagstukken uit die beknelling te halen. De behoefte om te kunnen spelen met illusies, de behoefte aan *zelfrealisering*, ontnemt het zicht op de analyse van structurele oorzaken van problemen. Het pad naar regimetransformatie vraagt om een creatieve inzet van beide deskundigheden.

1. *Marktsegmenten in het advieswerk*

Veel van de bekende crisisverschijnselen slingeren heen en weer tussen twee tegengestelde krachten. De eerste kracht is die van het bureaucratisch regime: op functionele specialisatie en op bureaucratische regeling gerichte structuren in organisaties waarbij kosten en efficiency dominant zijn. De andere kracht is de professionele expertise en de netwerken en mensen die toegevoegde waarde leveren aan klanten, op grond van kennis, methodieken, technologie etc. die ze zelf 'regelen' (persoonlijk regelvermogen).

De botsingen tussen deze twee krachten zien we dagelijks. De zorgverzekeraar stelt een kwantitatief criterium vast waar ziekenhuizen aan moeten voldoen om borstkankeroperaties te mogen uitvoeren. De specialisten tonen aan dat de redenering achter dat criterium vanuit de zorg voor de patiënt met borstkanker, niet klopt. De productienorm botst op de vaktechnische norm. Overeenstemming over de bestuurlijke en organisatorische regels om het handelen van experts te beoordelen, ontbreekt.

Beide krachten hebben een legitimatie voor wat ze ten principale ordenen. Tegelijk moet worden vastgesteld dat elke kracht ook zó ver doorgevoerd wordt (woekert), dat ze contraproductief wordt en systeemverliezen veroorzaakt. Je kunt dat kortweg als volgt samenvatten. Aan de ene kant leiden structuren met hoge parameterwaarden op specialisatie en centrale besluitvorming tot onuitvoerbare regelgeving en tekortschietend toezicht. Aan de andere kant leidt (professionele) expertise in klantgerichte netwerken binnen dergelijke bureaucratische structuren met (te) veel persoonlijke regelvermogen, op den duur tot regelloosheid of vrijblijvendheid. En tot andere problemen (kwaliteit, veiligheid etc.).

Het is een standaardreflex in organisaties om dan met harde maatregelen en extra regels de beheersing te vergroten en vrijblijvendheid in te dammen. Soms wordt die reflex slim vermeden.

De Nederlandse Vereniging van Heelkunde publiceerde begin 2011 zelf opgestelde kwaliteitsnormen voor verschillende soorten kanker operaties. De inspectie en de verzekeraar Achmea nemen die normen over. Urologen hebben uit een rapport van het KWF zelf afgeleid dat ze minstens 10 invasieve blaaskankeroperaties per jaar moeten uitvoeren, omdat anders de kans op complicaties te groot wordt.

Maar er blijven genoeg voorbeelden van die automatische reflex opduiken in uiteenlopende sectoren. Zoals in die van de zorgverzekeraars en de ziekenhuizen die wel of niet bepaalde specialistische behandelingen mogen uitvoeren, van de hogeschool die met uitstroomfraude te maken heeft, van de basisscholen die protesteren tegen de overlast aan administratie en afrekencultuur of van de veiligheidsregio die na een groot incident intensief op de mate van samenwerking wordt doorgelicht.

Waar ernstige incidenten tot reputatieschade leiden, brengt deze automatische reflex ons nog verder van huis. Een typerend voorbeeld is de jeugdzorg. Incidenten leiden tot vérstrekkende regelgeving en daarmee tot risicovermijding en verstarring in de sector. Terwijl deze sector met steeds complexere vraagstukken wordt geconfronteerd en juist een flexibele organisatie met veel lokale regelruimte moet kunnen zijn om haar functie te vervullen.

Uiteraard wordt er volop gewerkt aan noodzakelijk geachte verandering.

Programma's voor procesverbetering met Lean, voor bezielend leiderschap of voor (cultuur)verandering kom je overal tegen. Vanuit de ingebrachte inzet en expertise gezien lijken ze allemaal even goed. Maar zijn de programma's goed omdat ze uitgaan van inzicht in het totaal van oorzaken van problemen en van verwachte gevolgen van interventies? Of zorgt iedere kleine beslissing, die logisch en betaalbaar lijkt, zoals bij de renovatie van een huis, opgeteld bij de andere beslissingen uiteindelijk tot een onbetaalbare woning, die ook nog eens niet aan de verwachtingen voldoet? Zonder inzicht in oorzaken en gevolgen in vergelijkbare gevallen, is elke keuze voor aanpak x of y een blinde vlucht vooruit.

In de adviesbranche zijn aanvragen op het gebied van Lean, cultuurverandering etc. 'business as usual' en opdrachten van vaste klanten lopen vaak door omdat adviseurs waarde toevoegen. Mede

daardoor zijn de twee eerdergenoemde segmenten in de consultancy industrie behoorlijk stabiel. Onderlinge verbindingen tussen de twee segmenten zijn zwak. Men concurreert alleen met soortgelijke aanbieders in het eigen segment over specifieke vraagstukken en daarbij passende dienstverlening.

Het eerste segment wordt bevolkt door veranderkundigen; zij gebruiken een aan de (sociale) psychologie, bestuurskunde en esthetiek ontleende taal die vooral het 'zelf' en het gedrag als punt van vertrek en aankomst beschouwt. Op methodische wijze leren mensen in organisaties binnen de eigen context verder te spelen met interacties en communicatiepatronen, binnen de eigen mogelijkheden, gezien positie en ambitie, opleiding en ervaring. De speloptiek en daarop geënte ontwikkelings- en leermethodieken zijn dominant. Veranderkundigen en deelnemers delen de verwachting dat het geleerde in praktijk kan worden gebracht. In dit segment is niet uitgesloten dat over waardestromen, verdienmodellen en structuren wordt gepraat, maar de diepgaande analyse van vraagstukken waarvan de oorzaken liggen in de productie- en besturingsstructuur blijft doorgaans achterwege. De oplossingen dus ook.

Dit laatste is nu juist wel het terrein van de management en performance consultants in het tweede segment. Ze maken analyses van waardestromen, businessmodellen en systemen vanuit economisch-rationele benaderingen. Ze leveren infrastructurele oplossingen waarin de bekende managementillusies (met name over beheersing van de interne en externe dynamiek) concreet in beslissingen worden vertaald. Daardoor verdwijnt de eerder geschetste automatische reflex echter niet, deze wint nog aan kwaliteit. Dat de opbrengst (betere besturing en control) meestal achterblijft bij de in het adviestraject geschapen verwachtingen, is een veilige voorspelling. In 2011 is in het nieuws dat de politie over drie jaar een geheel nieuw systeem krijgt dat een einde moet maken aan de ICT-problemen. Een besluit dat volgt op degelijk onderzoek door de Rekenkamer van het eerdere systeem (dat ooit met dezelfde belofte werd gelanceerd). Ga in 2016 eens naar dat nieuwe systeem kijken in de in 2013 gevormde nationale politie. En naar de politie zelf. Déjà vu?

Een ander voorbeeld is dat accountants volgens de AFM nogal eens falen bij de controle van jaarrekeningen; dat bevestigt hoe normaal het is en hoe ver men bereid is te gaan in het leveren van maatwerk die managementillusies in stand houden.

In beide segmenten worden solide (taal) 'frames' gehanteerd waarin vraagstukken en illusies met professionele kwaliteit (dat is niet cynisch bedoeld) ingekapseld worden. Het agenderen van regimetransformatie valt nog buiten die frames. Organisaties wordt de keuze onthouden om ofwel de professionele productiviteit en autonomie verder te gijzelen in het bureaucratisch regime, ofwel het pad van regimetransformatie op te gaan. Kans op een derde marktsegment?

2. *Organisaties die de verstoringen niet kunnen 'regelen'*

Welke vraagstukken passen in zo'n derde marktsegment waarin de fundamentele vraag of regimetransformatie aan de orde is, wel wordt gesteld? De crisis is te beschouwen als één grote maatschappelijke megaverstoring van het regelen van verstoringen. Verstoringen treden op in en tussen de omgevingen waarin organisaties opereren en in en tussen de mensen, processen en activiteiten. Verstoringen zijn gezien de complexiteit van de wereld waarin we leven onvermijdelijk. Organisaties die de verstoringen het best 'regelen' hebben de beste performance. Hun mensen kunnen met hun expertise op een gemotiveerde manier presteren (duurzaam inzetbaar). Waarde stroomt via goed werkende infrastructuren.

Waar sociaal kapitaal stilstaat, valt veel te leren. Al vroeg op weg naar Amsterdam, net het station Nijmegen uit, stopt de trein. In de 1^e klas zitten wat juridische hotshots en NS-personeel op weg naar hun werk. De conducteur voorziet NS-collega's van informatie ('sein- en wisselstoring, treindienstleider is niet te bereiken') en die beginnen andere collega's bij NS te bellen.

De treinstoring blijkt een heel lastige situatie met nogal wat andere treinen op hetzelfde traject. De oplossing zal wel tot 10.30 uur op zich laten wachten, het is inmiddels 9 uur en we vertrokken 7.30. Als de trein stilstaat, hoeft het werk nog niet stil te staan. Ieder gebruikt zijn mogelijkheden om een uitweg onder deze onvoorziene omstandigheden te vinden. En legt daarmee weer nieuwe

verstoringen elders in organisaties bloot of gaat die veroorzaken. Zoals in het juridisch bedrijf. De ene hotshot, een eminent rechtsgeleerde, hoeft vandaag kennelijk geen belangrijke commissie in Dan Haag voor te zitten en leest rustig nog even door. Maar de ander is Officier van Justitie en gaat bellen. Ze merkt dat secretaresses of assistenten niet weten waar degene is die zij juist nú nodig heeft om haar werk (ongetwijfeld een afvinklijst) te doen. Ze wil het besluit door kunnen geven dat een vastzittende jongen bij zijn opa langs mag 'omdat zijn dossier niet dik is'. Na de nodige telefonische omwegen en formele en informele beïnvloeding (zuchten, flink op gezag inzetten, ondertussen aan de eminente rechtsgeleerde haar gram uitend over deeltijd, flexibiliteit en betrokkenheid) wordt de betreffende persoon toch gevonden. We zijn een half uur verder. Mensen hebben ander werk gedaan. Enige tijd later blijkt dat de treindienstleider afhankelijk is van mensen langs het spoor die ter plaatse het sein- en wisselprobleem (weer koper gestolen?) kunnen oplossen. Maar die zijn net even ergens anders naartoe. De NS-ers besteden hun tijd aan het updaten van zichzelf en ons. De eminente rechtsgeleerde broemt nu hardop dat die uitgebreide veiligheidsprotocollen in dit soort situaties ook alleen maar contraproductief zijn...en hij kan het weten vanuit de commissies die hij voorziet. Intussen gaat via twitter de informatie veel sneller als de officiële NS-informatie voor reizigers, toch wacht iedereen op het verlossende woord van de NS.

Leidt het feit dat mensen niet aankomen waar ze verwacht worden nou ook tot nieuwe verstoringen in hun organisaties en het werk wat daar moet gebeuren? Mogelijk. Maar meestal zijn er reservecircuits, blijken mensen en werkzaamheden vervangbaar en lopen processen op alternatieve wijzen door. Of merkt men niet eens dat er iets aan de hand is.

Managers regelen dagelijks zowel de reservecircuits als de zaak zelf ('bij-regelen'), helaas vaak te laat. Aan de spoeddebattenlijst van de Tweede Kamer is af te lezen wat dat allemaal betekent in het publieke domein (van wachtlijsten tot fraude). Zelfs de reservecircuits en 'bij'regelen – door politici of bewindslieden zelf – lost niks meer op. Door alle loops weten we niet eens welke gebeurtenis oorzaak of gevolg is van andere.

- Elke reeks van verstoringen (ze komen nooit alleen) leidt tot tijd- kennis- en informatieverliezen en tot onderbenutting van expertise, lagere effectiviteit en dus meer 'foutvragen' in de relaties met klanten (Felser, 2011).
- Door de interdependentie van allerlei onderdelen in ketens en door de digitale communicatie- en interactiesnelheid wordt de storingsgevoeligheid en kwetsbaarheid van gehelen groter. Waarvan men sneller op de hoogte is en heel druk mee is.
- Arbeidsverhoudingen volgens Angelsaksisch model en dalende training en ontwikkeling van personeel zorgen voor meer onderlinge vrijblijvendheid en moeizame afstemming.

Andere fenomenen die we tegenkomen zijn:

- Kortsluitingen in de besluitvormingscircuits ('waarom weet ik dit niet?') en in het doordelegeren ('wie is verantwoordelijk?'), het gevoel achter de feiten aan te lopen.
- Managers die voortdurend bijsturen ('bij-regelen' in plaats van voorwaarden scheppen) en bij risicovolle innovatie om evidence based regels roepen.
- Werkachterstanden die zich opstapelen in het primaire proces én in de ondersteuning, altijd werkstress en te kort aan mensen en geld (overwerk als bonus, permanent flexwerk, veel externen over de vloer).
- Beperking tot primaire taak: merk, klant en R&D, (overheid: beleidsontwikkeling), het uitvoerende werk wordt uitbesteed. Feedback van klantcontacten dringt op een heel nieuwe manier door in de kernorganisatie. De identificatie met de (merk)identiteit kan een probleem vormen en tot lagere klantgerichtheid leiden.
- Inkoop maakt bij uitbesteding met partijen gedetailleerde serviceafspraken (zonder materiedeskundigheid), aanbestedingen zijn gebaseerd op een nauwgezet 'bestek' waar over elke regel onderhandeld kan worden; vaak blijken al die regels zinloos omdat in de opgeroepen complexiteit van de besluitvorming één factor (kosten) de doorslaggevende factor in de beoordeling kan zijn.
- Arbeidsproductiviteit- en arbeidsmarktvaartstukken; vergrijzing, vasthouden van ervaren mensen, vinden van talenten, duurzame inzetbaarheid (competent, gemotiveerd, gezond),

m/v verdeling, passende contracten worden strategische besturingsvragen. Bijvoorbeeld omdat mensen steeds bewustere keuzen (Result Only Work Environments) maken over waar en hoe ze willen werken en leven ('Bos vaders', De medewerker 2.0).

3. *Vluchtroutes blokkeren*

Nu komt de cruciale vraag: is inmiddels het aantal en de aard van deze vraagstukken in menige organisatie niet lang en breed over een kritieke grens? Van Hootegem e.a. (2011) hebben ze treffend gerubriceerd in klanten die zich roeren, medewerkers die zich roeren, arbeidsmarktkrampen en lijdende leiders.

Professionals werken dagelijks in situaties waarin veel wordt 'bij'-geregeld en blijven zo goed en zo kwaad, dankzij persoonlijk regelvermogen, overeind. Professionals zitten klem tussen hun expertise, de klantprocessen en de control op en verantwoording over hun prestaties in de organisatie. Door de megaverstoringsaard van verstoringen staan reputaties snel op het spel.

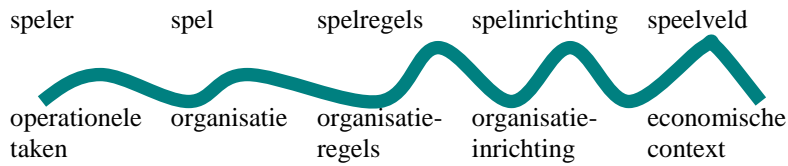
Wat staat ons te wachten nu, onder druk van de bezuinigingen, de marges en middelen van het persoonlijk regelvermogen en de ruimte om te experimenteren met veranderen kleiner worden? De te verwachten 'vastlopers' hebben we voor het oprapen. Vastlopers zijn ernstige verstoringen die niet meer weg te regelen zijn. Waarvan direct duidelijk is dat ze om forsere ingrepen dan ooit vragen. De verantwoordelijke leiding kan nog vervangen worden, de Raad van Toezicht in het stof bijten, zelfs onderzoekscommissies (Van Vollenhove) kunnen explicietere taal gebruiken dan ooit. Nu lijken naamgevers van zulke commissies hem daar eindelijk in te gaan volgen. Ik lees eruit af dat regimetransformatie in vele sectoren op de voorgrond zal treden. Welke groep deskundigen gaat daar effectief bij helpen?

In de beide eerdergenoemde marktsegmenten zijn de afgelopen dertig jaar bedrijfskundigen en praktijkmensen die zich met de structuur van de arbeidsverdeling, met HRM, technologie en besturingsvraagstukken bezighouden, haast onmerkbaar van onderwerp gewisseld. Hun kennis en ervaring over industriële organisaties is meegegroeid in kennisintensieve organisaties met professionele kenniswerkers en met professionele werkprocessen. Door de aard van het professionele werk, o.a. een grotere afhankelijkheid daarin van het sociale element, worden bij analyse en ontwerp van structuren ook veel methoden en technieken uit de verandekunde benut. Dat laat meteen zien dat organisatiekunde (ontwerpen van organisaties) niet tegenover de verandekunde staat: de eerste gaat over het *wat* en *waarom*, de tweede over het *hoe*, *wie* en *wanneer*.

Verandekunde draagt als geen ander bij aan kennis over sociale verandering en veranderprocessen in organisaties. De theorie en praktijk van het leren veranderen in al zijn varianten (zie o.a. Smid en Rouwette, 2009; Van 't Hek en van Oss, 2009; Van Oss en van 't Hek, 2012) bevordert de reflexiviteit. Het vermogen om te reflecteren over de manier van kijken, denken en spreken in systemen is toegenomen. De eerste stap op weg naar het zelf kunnen *veranderen van* die manier van kijken, denken en spreken over dat systeem is daarmee gezet. Op dit punt is er geen verschil tussen verandekundigen en organisatiebouwers.

De nadruk echter die de verandekunde legt op *actor* en actoren in processen, op betekenis in een context ('contextualiseren'), leidt wel tot verschil. Want "structuurbouw" (zoals bij Lean, sociotechniek) legt het accent op de *operaties* van taken in netwerken, op een ander 'object'. De verandekundige benadering plaatst actoren in het centrum van de betekenisstructuur die zij zelf leren onderzoeken (actieonderzoek).

Verandering is zelf leren vormgeven aan nieuwe rollen in tijd en ruimte in die context en leren in die rollen acteren. De genoemde speloptiek ('speler-spel-spelregels-spelinrichting-speelveld') helpt bij de dynamische (de)constructie van zowel de werelden waarin men zich bevindt, de werelden die men wil verlaten en de werelden waar men naartoe wil.



Veranderkundig modificeren spelers het spel en de spelregels, maar zelden de spelinrichting en het speelveld. En de laatste twee zijn juist de organisatiekundig interessante 'infrastructuren' die de regelmechanismen bevatten!

Structuurbouwers redeneren vanuit de optiek van 'operationele actor-organisatiecontext - organisatieregels-organisatie inrichting-sociaal economisch veld'. Zij maken causale redeneringen over doelen, essentiële variabelen en parameters van infrastructuren (als arbeidsverdeling, HRM en technologie) etc. De premissen van en beslissingen over de essentiële variabelen vormen het vertrekpunt voor de analyse en het ontwerp van de inrichting van de besturing en van de operationele processen in organisaties. En om dat te kunnen doen heb je theorieën nodig die ingaan op wat essentiële variabelen zijn en met welke parameterwaarden je structuren kunt herontwerpen (zie Achterbergh en Vriens, 2010).

4. Taalverwarring

Noch deze beide groepen deskundigen, noch theoretisch overbrugde verschillen tussen organisatiekunde en veranderkunde of een uitgebreid repertoire in beide, is toereikend voor regimetransformatie. Want taalverwarring, versterkt door de moeite die het schakelen tussen de *speloptiek* en de *infrastructuuroptiek* kost, belemmert de ontwikkeling van een nieuw adequaat 'frame' voor regimetransformatie. Door de (communicatieve) aard van veelal professionele bureaucratische organisaties (standaardisatie van vaardigheden) en de leerprocessen van individuen daarin, worden verschillen tussen het 'wat', 'hoe' en 'wie' weggemaakt. Opdrachtgevers en veranderkundigen verwisselen noodzakelijke interventies in *infrastructuren* van professionele organisaties met interventies in *actoren* en hun communicatie- en interactiepatronen. Elementen, structuren en zelfreproducerende processen van de organisaties als sociale systemen worden verward met elementen, structuren en zelfreproducerende processen van *actoren* als psychische systemen (Achterbergh en Vriens, 2009, 160). Het structuurverandervraagstuk raakt gegijzeld. Deze taalverwarring en semantische verdubbeling leidt tot interventies in allerlei (psychologische) processen, relaties en patronen die tussen actoren spelen (Moeskops, 2012; Spanjersberg e.a., 2016 2^e druk).

Maar die taal plaatst tevens de vraag of een regimetransformatie aanstaande, noodzakelijk is gezien de regelproblemen, buiten de ervaring. Enkel de processen, relaties en patronen waar actoren betekenis aan kunnen geven vanuit hun zelfrealisatie doelen en persoonlijk regelvermogen worden in het veranderingsproces geadresseerd, niet de doelen en activiteiten van het experimenterende sociaal systeem (organisatorisch regelvermogen). Daardoor handhaaft het regime zich vrij gemakkelijk, het lijkt of de ernstige vraagstukken echt op tafel komen. Deels is dat zo, maar deels gebeurt dat juist niet.

Wat kunnen we daaraan doen?

Ik heb het volgende vermoeden over de oorzaken van deze taalverwarring, die terug te voeren is op de cultuur van de moderniteit en de betekenisvolle rol die illusies spelen in de ontwikkeling van het individu in die cultuur. Mijn redenering loopt als volgt.

Organisaties met een bureaucratisch regime veranderen voortdurend op behoudende wijze. Deels heeft dat met macht te maken: posities en belangen zowel van de externe als van de interne omgeving handhaven zichzelf met een hoog energie- en middelenverbruik.

Voor de goede orde: in dat conservatisme schuilt veel wat inderdaad de moeite van het bewaren waard is. Waar het om gaat is of het vermogen aanwezig is om de kritische grens te bepalen waar het

verbruik van energie en middelen té hoog wordt en inzet daarvan niet meer opweegt tegen de verliezen die de levensvatbaarheid van de organisatie bedreigen. Een ander deel van de lukkende verandering van bureaucratische organisaties is op het conto te schrijven van de toepassing van attractieve betekenisvolle taal over individu en gedrag. Die wordt *over* veel vraagstukken heen gelegd. Ook over die vraagstukken die naar hun aard niet psychologisch maar organisatorisch zijn. Waar deze taalverwarring bestaat, waar leer- en *speloptiek* het kijken vanuit de *infrastructuuroptiek* gijzelt, verdwijnt het zicht op structuren en zelfreproducerende processen, op het opereren en beslissen in organisaties. De bestaande inrichting en gecentraliseerde besluitvorming, ook al is dat contraproductief, blijft leidend in de organisatie-inrichting én hardnekkige problemen voortbrengen. Vluchtroutes, reproductie in de gedaante van pseudo netwerkregimes (Kuipers e.a., 2010, 433 ev.) en losgezongen speelse en creatieve veranderprojecten (cultuurverandering), worden gefaciliteerd.

Ik begon pas een beetje te begrijpen waarom dat gebeurt toen ik er vanuit de moderne wisselwerking tussen maatschappij en individu naar ging kijken. In een reflexieve samenleving zoals de onze, staat elk afzonderlijk individu voor de lastige opgave om zelf de balans te houden tussen goede en slechte illusies. Goed functionerende instituties en organisaties ontlasten door de selectiviteit van hun structuren en regels mensen bij het nemen van beslissingen, dus bij het kunnen houden van die balans. Maar zwakke (in de zin van: niet langer geëigende) structuren en regels kenmerken zich door zwakke selectiviteit. De last van het evenwicht bewaren tussen 'realiteit' en illusie, van de selectiviteit, ligt dan overwegend bij individuen zelf. Misschien steeds meer ook zonder daar goed voor uitgerust te zijn. Mensen die serieus zoeken naar een goede balans in de huidige tijd, die zich inspannen om dat van anderen te leren, hebben terecht een punt. Individuen (juist ook in organisaties) zijn zelf bezig met het produceren van voorstellingen en illusies over de relaties tussen zelf en ander. Hoe degelijker die illusies gemaakt worden, des te betere oriëntaties ze bieden voor de talloze vrijheden waarop individuen in deze tijd zelf een antwoord moeten zoeken (zie voor een onderzoek onder directeuren ook Moeskops, 2012). In de leerprocessen over de communicatieve relaties met zichzelf en met anderen vinden zij individueel houvast voor beslissingen in hun werk en hun bestaan waar structuren die niet (meer) bieden. Ze vergroten het individuele interactie en communicatie repertoire: het persoonlijk regelvermogen blijkt niet alleen reflexief maar ook een voor en met anderen samen, betekenisvolle dimensie te hebben. Mede dankzij dit repertoire kunnen ze overleven in situaties waarin structuren en regels weliswaar zwak zijn, maar waar iedereen aan gewend is. Met persoonlijk regelvermogen in hun werk en met veel presentatie van zichzelf als individu, door hard werken aan de balans tussen 'realiteit' en illusies, blijven ze pragmatisch overeind. En slagen ze erin om er ook nog plezier in te hebben. Waar menige goede verbetering uit kan voortkomen, die even voor soelaas zorgt.

Individuen die zich *vrij weten te spelen van* bijvoorbeeld de invloed van de agenda van collega's op hun eigen werkplanning, spelen onbetwist de hoofdrol in deze 'social media & imaging' tijd. Individuen zien organisaties als een '*étalage du moi*', en mixen daarvoor zelf een cocktail van toegepaste psychologie en esthetiek (leefstijl). Een dergelijk 'zelf' biedt echter geen compensatie voor de structuren die mensen in staat stellen *vrij te zijn om* gewenste (rijke) doelen van organisaties te realiseren vanuit de eigen expertise en de georganiseerde samenwerking met anderen. Het is zeker zo dat een zelf presenterend taal- en mediagebruik individuen nuttig middel is voor zelfrealisatie. Maar als daar téveel aandacht naar uitgaat wordt het vermogen verwaarloosd om organisatiestructuren te kunnen analyseren en herontwerpen, die de goede regels bevatten (organisatorisch regelvermogen) voor de vrijheid om rijke doelen te realiseren. Ook individuen die eigenlijk belast zijn met het organiseren hebben individueel voordeel van het zichzelf kunnen presenteren. Maar hun positionele illusies (zoals over 'in control zijn' en andere onderdelen van hun taken) stimuleren hooguit nog de vraag op de markt van de management en performance consultants (en van bonusadviseurs). Kennis over structuren en processen van organiseren niet toepassen is hier zelfs dubbel kwaadaardig gebleken. Na alle recente

bestuursschandalen kun je dat wel zeggen. Wat betreft bedrijfsmodel en bedrijfsvoering, productie en control, blijft 'doelarm' denken over structuren de dienst uitmaken bij het inrichten en besturen van de professionele productiviteit en autonomie. Met gevolgen voor iedereen.

5. *Van regime veranderen*

De crisis dwingt organisaties ertoe om de pijn van te hoge kosten, teveel interne complexiteit, onderbenutting van expertise voor klanten, 'ondermaats' presteren en systeemverliezen niet langer te accepteren. Ik stel voor om het pad naar regimetransformatie te helpen effenen door 'organiseren' en 'presenteren' zo van elkaar te onderscheiden dat ze beide hun eigen kracht kunnen realiseren en de gesignaleerde taalverwarring helpen vermijden. 'Organiseren' komt in essentie neer op werken in een op levensvatbaarheid afgestemde inrichting van de organisatie (vanaf waarestromen tot en met inrichting, verdeling van werk, (de)centralisatie etc.) met erbij passende bedrijfsmodellen (Christensen, 2009; Osterlander & Pigneur, 2009). Het bedrijfsmodel bevat de premissen van het winstmodel, de waardepropositie, de processen en resources. En daarmee van beslissingen over de klantstromen en de wijze waarop het werk voor die klanten wordt verricht. Welk regelend vermogen is nodig om oplossingen te genereren voor verstoringen? In dat geval *organiseren* professionals zelf aan de hand van essentiële variabelen en normen voor samenwerking de 'jobs customers are trying to get done'. Ze leren structuren te ontwerpen die er voor zorgen dat de opeenvolging van werk- en besturingsprocessen doelgericht en persoonsonafhankelijk is. Overtollige coördinatie krijgt geen kans en de sociale norm waarop operaties zich oriënteren is het te bereiken resultaat en de aanpassing aan veranderingen. Het vormgeven van het structurele regelen, op zowel de command/control as als op de leer as, is volgens Christis (2011) cruciaal. Het *organiseren van communicatie en interactie* gebruikt kennis en methodieken om samen de voorstellingen over de communicatie- en interactiepatronen – de rollen en betekenissen waarbinnen tot dan toe in een specifieke context actoren met elkaar communiceren en interacteren – mee te laten veranderen. Het is ook een migratie van de illusies, zonder welke we niet kunnen en die een zelf wil kunnen presenteren. En ja, uiteraard is daar wel veel kennis en methodiek en techniek uit verschillende psychologische invalshoeken, tot en met de werking van ons neurologisch systeem bij nodig. Zie onderstaande tabel.

Organiseren van communicatie en interactie	Organiseren van infrastructuren
De rollen en relaties in een complexe context leren oprekken Methodisch positief waarderend Toegepaste psychologie en esthetiek Systeem van communicatie en interactie Esthetiserend actorschap	Verstoringen in werk leren regelen uitgaande van klanten en beslissingspremissen Methodisch praktisch analyserend Organisatiebouwkunde (Infra)structuren Ethische doelrationaliteit van het systeem

We kunnen niet zonder positionele illusies. Ze hoeven niet gecorrigeerd te worden. Wanneer ze begrensd worden door structuren waarin individuen waardering vinden voor hun expertise en autonomie en productiever in hun vak kunnen zijn, stijgt de waarde ervan alleen maar. In navolging van procesverbetering in industriële bedrijven doen dienstverlenende organisaties uiteraard al het nodige om de meest cruciale vraagstukken het hoofd te bieden. In de GGZ worden zorgpaden ontwikkeld en geïmplementeerd om de effectiviteit en efficiency te vergroten. In de jeugdzorg heeft de Deltamethode voor een beter planbare afstemming tussen behandelaars en cliëntensysteem gezorgd. En daarover wordt gepubliceerd.

Maar helaas komen situaties als onderstaande ook te veel voor.

Ambities in organisaties	Verander ervaringen
<p>In organisaties spelen nu de volgende kwesties:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ bezuinigen, lasten- en kostenverlaging, ontbureaucratisering; ▪ betere kwaliteit van dienstverlening aan klanten; ▪ meer doelmatige en slagvaardige besturings- en productieprocessen; ▪ betere performance van ict-infrastructuur in relatie tot kosten en investeringen; ▪ minder ‘vertaal’ verliezen binnen en tussen organisatieonderdelen, tussen strategie en beleid, tussen beleid en uitvoering (betere feedbackprocessen); ▪ attractieve organisatie, in staat de expertise van medewerkers tot uitdrukking te brengen, ▪ toekomstgerichtheid (generatie Y in allerlei cross culturele diversiteit en post-immigratie variëteit) en duurzame inzetbaarheid; ▪ decentralisatie, tenzij (beslissingen waar regelprobleem zich in de organisatie voordoet). 	<p>Mensen maken de nodige reorganisaties mee en werken mee. Wat ervaren ze:</p> <ul style="list-style-type: none"> - reorganiseren om het reorganiseren; - "wat gemeten wordt, wordt gedaan" : een set KPI's wordt geformuleerd, waarbij alleen de €-KPI's ertoe blijken te doen en er meer gejaagd wordt op een goede KPI/info hiervan, dan op sturing van het bedoelde proces waarop de niet-financiële KPI betrekking heeft; - organisatieadviesbureaus blijken uiteindelijk nauwelijks effect te hebben: een excuus om de zaak uit te dunnen, maar niet daadwerkelijk een verandering tot stand te brengen (uiteraard ligt dat niet aan het betreffende bureau, maar aan de lijnorganisatie van het bedrijf); - boekjes als "Wie heeft mijn kaas gepikt" en "Our iceberg is melting" worden uitgereikt. De gebruikte muisfiguren worden bijna fundamentalistisch op medewerkers geprojecteerd. Aan de andere kant van het religieuze spectrum wordt gesproken over de ijsbergmetafoor en moet iedereen zijn eigen ijsberg maar zoeken; "We moeten veranderen" (OK, maar wat moet er dan iets veranderen en waarin?); - succesfactoren (en bijbehorende prestatiebeloningen); bedrijfskundige concepten worden als waar aangenomen en rigide toegepast.

Hoe belangrijk de taal is die men aangereikt krijgt om met organisatorische vraagstukken aan de gang te gaan, hoop ik nu duidelijk te hebben gemaakt. Ontbreekt die taal, dan kunnen opdrachtgevers en adviseurs aardig verstrikt raken in terechte maar onrealistische ambities en erbij horende teleurstellende maar helaas wijdverbreide veranderervaringen.

Stel dat we in een situatie met ambities als bovenstaand aan het werk gaan. En de teleurstellende ervaringen in de rechter kolom willen vermijden. Wat doen we dan?

Doorgaans kom je een organisatie via een gebouw binnen. Dat levert al meteen een mogelijke manier van waarnemen op die duidelijk maakt waar regimetransformatie over moet gaan.

Wanneer je binnenkomt zie je eerst *installatietechniek en inrichting* (je meld je via de intercom, wordt in een ontvangstruimte met een zitje, met vakbladen gezet etc.).

Dan wijzig je de blik en zie je *functie en indeling* (in dit geval zetelt de divisiedirectie in dit gebouw, maar eerder was in ditzelfde gebouw de opleidingsafdeling gevestigd en nog weer daarvoor was het een kliniek voor vrouwen met ‘hysterie’).

Kijk je nu van buitenaf naar het gebouw dan zie je *gevel en structuur* (het casco – dat wat in staat is veranderingen van functie en indeling mogelijk te maken).

(We gaan er maar even van uit dat de fundering onder het gebouw goed gelegd is.)

Naar de organisatie toe vertaald, zijn de te verwachten vastlopers de komende tijd zonder twijfel herontwerp-vraagstukken op het 2^e en 3^e niveau. Bij materiële gebouwen wordt relatief eenvoudig besloten tot een herontwerp van functie of zelfs volledige nieuwbouw, maar het herontwerp van functies en van het ‘casco’ van organisaties wordt zoveel mogelijk vermeden. Bij een overmaat aan incidenten en regelmaat van onoplosbare verstoringen die de algehele performance negatief beïnvloeden, staan echter ook steeds vaker reputaties op het spel. De externe monitoren waarmee men te maken heeft, de consumentenpanels en cliëntenraden, de eigen kwaliteitszorg en de HR-functie kunnen allemaal informatie leveren waaruit blijkt wat dat vastlopen betekent voor cliënten, medewerkers en andere belanghebbenden. Niet in de laatste plaats voor de eigenaar. De regimetransformatie klopt op de deur.

Hoe breng je nou het gesprek in de richting van regimetransformatie? En bijgevolg in de richting van verschillende veranderingen in het spel én in de organisatie? Kijk om te beginnen goed in welke mate het bureaucratisch regime het feitelijke ‘casco’ van de organisatie vormt. Is het zo dat (bijvoorbeeld in de zorg) factoren als toenemende differentiatie in de klantvraag, ontwikkelingen in de dragende professies en behandelopvattingen, de beschikbare technologie en expertise van mensen, feitelijk de spankracht van dat regime te boven gaan? Dat hoeft namelijk niet, het is ondermeer afhankelijk van de mate van routinematigheid en voorspelbaarheid in het werk en van de vraag of die voor de betreffende professionals goed is georganiseerd. Overigens geldt dat evenzo voor de mate van non-routine en onvoorspelbare werkzaamheden.

In het gesprek over routine en non routine, voorspelbaar en onvoorspelbaar werk wordt het organisatieregime zoals dat in die specifieke situatie werkt, zichtbaar en bespreekbaar. Focus daarvan is de vraag of de bestaande command en control functie de variëteit van de organisatie (of van de sector waarin de organisatie opereert) adequaat regelt. Verandering van regime begint ermee dat professionals eerst zelf leren om daar analyses van te maken. Vanaf die aangeboden en geoefende kennis, want toegepast op de regelcyclus in het eigen werk, beweegt zich het gesprek vanuit de wijze van organiseren naar het ermee verbonden expertise- en het verandervraagstuk. In het geval van bijvoorbeeld de invoering van zorgpaden in de GGZ wordt bij regimetransformatie het gesprek op drie niveaus tegelijk gevoerd. Zorgpaden zijn interventies om vanuit de beschikbare expertise de verwerkingscapaciteit te vergroten. Maar als nieuwe informatiesystemen (bijvoorbeeld van digitale patiëntenzorg) daaraan niet ondersteunend blijken, de fout maken van standaardisering van breedte-integratie (Govers en Sudmeier, 2011) of buiten de invloedssfeer van de professionals worden bedacht, kunnen dergelijke interventies contraproductief werken. Agendering van regimetransformatie wordt acuut, want er moet een oplossing gevonden worden voor de toenemende vraag, de bezuinigingen en de capaciteit en kwaliteit van de behandeling.

Conclusie

Aan de hand van twee behandelde onderwerpen concludeer ik dat we nieuwe combinaties tussen disciplines als structuurbouw, veranderkunde, economie en sociologie gaan maken. Die combinaties zijn nodig omdat productiviteitsproblemen in organisaties talrijker worden en de automatische reflexen van het bureaucratisch regime steeds onaanvaardbaarder zijn.

Sterke reflexen liggen diep ingebed in bestaande structuren, handelingspatronen en betekenisaders, die overigens in hun eigen aard en thema nóg taaier zijn geworden door de eraan toegevoegde professionele kennis en leerprocessen. In elk opzicht weten professionals zelf wel waar ‘m de schoen wringt en vergroten ze met hun – op die kennis gebaseerde - invloed de complexiteit. Hun reflectie erop is onmisbaar.

Met het oog op de huidige vraagstukken en op het pad naar regimetransformatie, zullen zowel structuurbouwers als veranderkundigen nieuwe leerstappen moeten maken. Als ik het voor adviseurs in het segment van regimetransformatie mag zeggen, moeten structuurbouwers zich méér gaan toeleggen op kennisontwikkeling over de talrijke actuele vraagstukken in sectoren en op het overdragen van toepasbare kennis over structuurbouw en over regimetransformatie in zo’n sector. Wat betreft de veranderkunde lijkt me nodig dat de actorgerichte benadering verder probeert te komen dan de spelers misschien zelf willen. Als de verkenning van werelden ophoudt bij het leren produceren van meervoudige objectieve illusies over zichzelf en anderen, over betekenis in een context, komen we er niet. Slechts door verbreding van de informatiebasis over de structuren en via een *onderzoekend ontwerpproces* (zie Carolien Hummels, 2012) kunnen actoren in een sociaal systeem zelf de stap zetten naar regimetransformatie. Combineren van speloptiek en organisatieoptiek is een hulpmiddel.

Er moet altijd iemand beginnen.

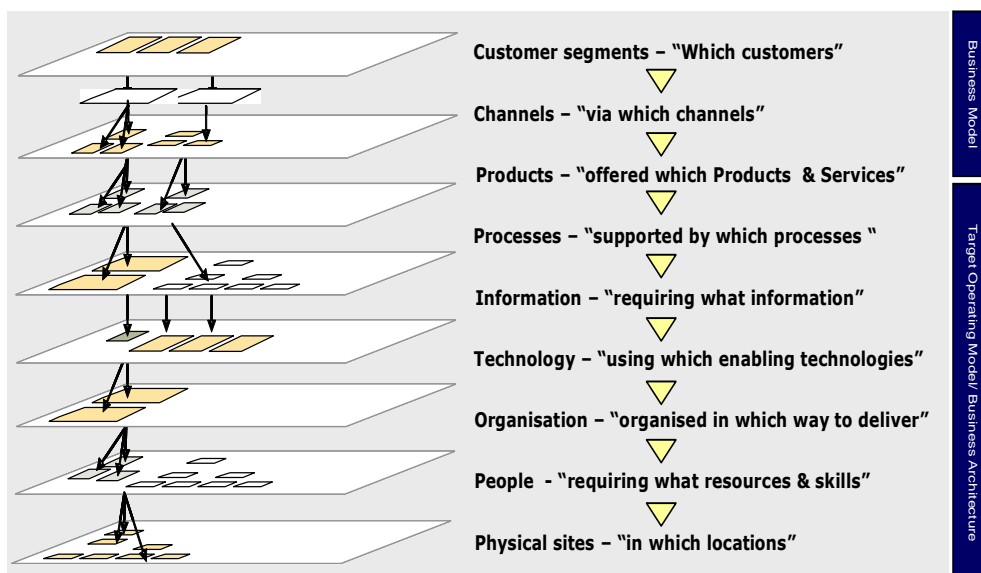
Wij hebben een gemeenschappelijk probleem: er is nog geen adviespraktijk die met droge ogen kan beweren dat theorie, concepten, methoden en technieken opgewassen zijn tegen de vraagstukken waar organisaties momenteel voor staan. Regimetransformaties reiken van individu, team, afdeling, divisie tot en met concern en zelfs economische sector. Van operationeel regelen, bijbehorende taakstructuren en communicatie- en interactiepatronen tot en met het strategisch regelen en transactie- en verantwoordingspatronen over de expertise die aan de omgeving toegevoegde waarde levert. En het toezicht daarop.

Anders dan van Dinten (2002) destijds meende, vraagt 'gevoel voor realiteit' in deze crisis wél (en als nooit eerder) om het bedenken en nastreven van een ordening of uitkomst én tegelijk om ruimte maken voor het onverwachte. Het op maat kunnen contextualiseren van het organiseren- en verandervraagstuk, de 'disruptive change' kunnen regisseren, de regimetransformatie zich laten voltrekken, blijft een kunst die nog moet worden uitgevonden.

We hebben een profiel. Deze professional heeft als uitgangspunt een organisatie die prestaties combineert met flexibiliteit en innovatie. Is in staat met en voor organisaties een robuust casco te ontwerpen om zowel effectief als efficiënt te werken. Engageert kenniswerkers in stroomsgewijze structuren. Erkent het belang van het organisatorisch vermogen om permanent te kunnen experimenteren met 'performance' in een dubbele betekenis: als maatstaf van productiviteit en effectiviteit en als norm voor betekenisvol professioneel acteren op alle niveaus tussen mensen met expertise onderling en met hun klanten.

De kentering is onmiskenbaar. Mensen brengen al werkenderwijs samen de kennis, methoden en methodologie tot ontwikkeling om organisaties zó te veranderen dat de tijd er weer door heen kan stromen. In plaats van, zoals nu bij krimpende middelen en bezuinigingen, bij verdergaande inperking van persoonlijk regelvermogen en experimenteeruimte voor ontwikkeling, steeds vaker over te stromen.

Bijlage voorbeeld van bedrijfsfactoren (zie ook Stabell en Fjeldstadt, 1998)



(In aanvulling op de stellingen van pagina 9)

Ik wil in voorgaande en volgende hoofdstukken **niet** suggereren dat ik van mening ben:

- dat *al* onze crisis/systeemproblemen worden veroorzaakt door zwakke (= *hoge parameter waarden op specialisatie etc.*) structuren, lees: bureaucratie;
 - dat 'bewerkingsgerichte' (i.p.v. 'flow' gerichte) structuren *overal* zwak en per definitie ongeschikt zijn;
 - dat elke zwakke structuur 'oorzaak' is van chronisch reflecterende subjectiviteit binnen een psychologisch mensbeeld;
 - dat elke lerende professional (in een bureaucratische structuur) als chronisch reflecterende subjectiviteit getypeerd kan worden;
 - dat de integrale ontwerpleer van De Sitter uitgangspunt is bij elke herstructurering van organisaties;
 - dat elke diagnose van problemen met een structuuranalyse moet beginnen;
 - dat er maar één oplossingsrichting is voor al onze crisis/systeemproblemen en dat we die vinden door in de spiegelruit van het neurologisch mensbeeld te kijken.
-