

“Ex-veranderaar”

Over de aantrekkingskracht van datgene waar we juist afscheid van willen nemen



Ben Stoelinga
Adviseren in ontwikkelen

What's up?

Nou ik ben net 'ex-' geworden en heb de wens dit met u te delen. Ook heb ik uw hulp nodig!

Hulp bij wat?

Net als ex-katholiek, ex-psychiatrische patiënt en ex-roker blijft ex-veranderaar verwijzen naar datgene dat we juist niet meer willen zijn. Dat roept bij cynici de vraag op of we diep in ons hart eigenlijk niet zonder de rol kunnen waar we afscheid van hebben genomen. Zie de voordracht van Martin Appelo bij mijn inspiratie-oploop in maart van dit jaar (www.benstoelinga.nl). Hij vindt dat ik – ondanks mijn goede voornemens – in feite geen afscheid neem van mijn bekeringsdrift en maar blijf trekken aan wat in zijn ogen een dood paard is.

Bedenk daarbij: Ik kom van heel ver. Heb een wetenschappelijke studie in de verandkunde gevolgd en die uiteindelijk ook tien jaar na aanvang afgemaakt. Spijtig genoeg bestaat de Andragologie niet meer. Onlangs in de Volkskrant (28 september 2011) een interview met Jacquelin de Savornin Lohman de hoogleraar bij wie ik assistent was. Zij rept in haar CV niet van Andragologie maar van een leeropdracht Sociale Hulpverlening.

Wat bracht je ertoe uit elkaar te gaan?

Het zat er aan te komen. In mijn blog Het Nieuwe Gedrag meldde ik dat verandering doorgaans onze natuurlijke vijand is en maar zelden onze vriend. Ik citeerde René Gude die schrijft: “Onze inspanningen zijn uiteindelijk gericht op het duurzame, permanente, onvergankelijke en liefst eeuwige. Wij willen ten diepste dat iets blijft zoals het is en zijn altijd op zoek naar voortbestaan, continuïteit en duurzaam succes”¹ Niet van Ist naar Soll maar van Ist naar Bleibt! Dat geldt ook voor organisaties. Vanzelfsprekende regels en robuuste routines vormen de karrensporen waarin wij allen – bestuurders, leidinggevendenden, medewerkers en ook cliënten – in de organisatie lopen. Willen we onszelf uit die sporen halen dan moeten we ons afvragen waarom die blijkaar zo aantrekkelijk zijn.²

Is er nog hoop?

Ik vraag me steeds meer af of de ingrijpende veranderingen die nodig zijn binnen de zorgorganisaties zoals die zich tot nu toe hebben ontwikkeld in omvang en managementstructuur wel mogelijk zijn. Neem de thuiszorg. Die hanteren veelal de traditionele scheiding tussen mensen die denken en mensen die doen, tussen mensen in de lijn en mensen in de staf, tussen hoger en minder geschoold etc.³ Het zijn over het algemeen organisaties die uitgaan van smalle taken waarbij individuen afzonderlijk hiërarchisch worden aangestuurd.

Volgens Matthijs Almekinders die ik hier citeer uit zijn proefschrift over teams in de thuiszorg hebben wij op die manier complexe organisaties gecreëerd met een hoge mate van interne storingsgevoeligheid waardoor niet goed kan worden ingespeeld op de toenemende complexiteit en dynamiek in de omgeving. “Het is dus zaak om complexiteit te reduceren daarbij kunnen traditionele organisaties met complexe structuren en simpele taken worden omgevormd tot simpele organisaties met complexe taken. Kleine flexibele



¹ René Gude – Veranderingen met blijvende gevolgen; filosofie van de onveranderlijkheid. In: Leike van Oss en Jaap van 't Hek.

² Leike van Oss, Jaap van 't Hek – Onveranderbaarheid van organisaties, Mediawerf Amsterdam, 2009

³ Vgl Jaap Peters die het heeft over denkhamsters, beslisthamsters, regelhamsters en doehamsters.

teams met breed inzetbare (BS: betekent hoger opgeleide) teamleden en taakverbreding.” Aldus Almekinders⁴. Naar zijn en mijn idee moeten we komen tot relatief autonome werkmaatschappijen lees: zelfsturende of zelf organiserende teams met een hoge mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Consequentie van dit alles in mijn ogen: systematisch managementlagen weghalen en teams van hoger opgeleide medewerkers creëren die in eigen wijk klanten kunnen bedienen met hoogcomplexen en meervoudige verzorgingsvragen. En de ingrepen die daarvoor nodig zijn (van centraal gestuurd naar de wijk, van individuen aansturen naar verantwoordelijkheid en bevoegdheden bij het team leggen, van taakgericht naar integraal) zie ik nog nergens in Nederland expliciet *over de volle breedte* gestalte krijgen. Een enkele organisatie zoals Zorgaccent Thuiszorg Noord Twente (TNT) daargelaten.

En Buurtzorg Nederland dan?

Daar heeft geen transitie plaatsgevonden van B → A, van Beter naar Anders werken. Vanaf het begin is men anders gaan werken. Om het verschil te begrijpen, lees [Bas Bloem](#) hoogleraar bewegingsstoornissen in Nijmegen en oprichter van het Parkinson netwerk ook onlangs in de Volkskrant (22 oktober 2011): niet langer een beetje beter doen wat je gisteren ook al deed (*sustaining innovation*), maar “*een handgranaat erin en opnieuw opbouwen*”. Woorden uit mijn hart gegrepen. Een pleidooi om vernieuwing te laten plaatsvinden buiten de bestaande organisaties. Buurtzorg kan zo’n *disruptive innovator* worden. Het appel op het zelforganiserend vermogen van de buurtzorgteams is indrukwekkend – er komt geen snippertje management aan te pas. Hoopvol is het consequente vertrek van medewerkers uit de traditionele zorgorganisaties: hele teams stappen over naar Buurtzorg.

Is er ook als ex-veranderaar wel brood op de plank te krijgen?

Daar raak je een gevoelig punt. Ik fiets als ‘ex-’ nog trouw mijn rondjes om de veranderkerk – van het geloof afvallen is nog geen sprake. We leven in een tussentijd en naar mijn idee hou ik



me voortdurend bezig met het oppoetsen van het oude, terwijl het nieuwe zich aankondigt. Ik zou natuurlijk – tegen een beschaafde vergoeding - organisaties kunnen helpen om de toekomst toe te laten. Maar Appelo heeft natuurlijk wel een punt met die bekeringsdrift van mij. Ik denk daarom dat ik het pad opga van Jacquelin de Savornin Lohman. Jacquelin is namelijk cabaretière geworden en is daarmee voor mij voorbeeld ter navolging. Humor ontstaat door discontinuïteit – je

vindt iets grappigs omdat het het vertrouwde doorbreekt, de boodschap zet je op het verkeerde been⁵ – en diezelfde discontinuïteit is nodig om het nieuwe te zien en in al zijn consequenties tot je door te laten dringen.

‘Verrukkelijke discontinuïteit’ luidt de titel zijn van mijn eerste solo programma. Komt allen.

Ben Stoelinga

(Amsterdam, november 2011)



⁴ Mathijs Almekinders- [Teams beter thuis in thuiszorg?](#) – proefschrift managementwetenschappen.

⁵ ” It’s all about a momentary shock to the system — the unexpected...a surprise... delightful discontinuity. And when that happens — when we are momentarily boggled by an input that does not fit with our logical expectations, VOILA! Breakthrough! And along with it, a jolly good time.” ([The Role of Humor in Innovation](#))