

Veranderdiagnose – Rob van Es – ISBN 978-90-13-04829-2

Over maakbaarheid van organisaties versus organisaties als ruimte voor succes.

Bespreking door Paul Jansen – www.pauljansen.eu

Terwijl mijn boodschap al vele jaren is “den mensch denkt dat hij een camera is, maar hij is vooreerst ene projector” versterkt van Es juist het acteren als cameraman in dit fraai uitgevoerde boek, en doet daar zelfs diverse schepjes bovenop: de cameraman als scriptschrijver, de cameraman als regisseur, de cameraman als ‘schepper van verandering’... Welkom in de wereld van maakbaar, objectiverend, volgorderlijk organiseren. Zo maak je dan misschien films, maar zo *verander* je de werkelijkheid natuurlijk niet echt. Uitgaande van mijn stelling organisatiekunde ≠ veranderkunde is de titel ‘Veranderdiagnose’ zelfs misleidend te noemen. Immers, waarom heet dit boek over ‘de onderstroom van *organiseren*’ van de *organisatiekundige* van Es niet gewoon ‘*Organisatiediagnose*’? Waarmee ik maar vaststel dat ook van Es, zeer terecht, onderscheid maakt tussen die twee ‘kundigheden’. En desondanks geeft hij zijn boek die ‘foute’ titel. Het gebruik van het woord ‘verander’ in de titel zou overigens goddeels te vergeven zijn zolang de suggestie maar a priori en expliciet wordt uitgebannen dat de goede verstaander hier iets mee moet/kan, anders dus dan vaststellen dat veranderen toch een heel andere tak van sport is dan organiseren, verbeteren, optimaliseren etc., en dat veranderen al helemaal niet de doorgetrokken, overtreffende trap van organiseren is. Helaas, die relativering heb ik niet aangetroffen.

Overigens vooroordeel ik een boek over ‘veranderen’ dat ‘managementboek van het jaar’ wordt automatisch als ... evident mislukt. Net als ‘organiseren’ en ‘veranderen’ sluiten de woorden ‘veranderen’ en ‘management’ elkaar immers meestal uit, zo leert althans de praktijk. Ook daarin lijkt van Es het volledig met mij eens te zijn aangezien de doelgroep ‘managers’ op zijn lijstje van doelgroepen nadrukkelijk ontbreekt. Ik kan ondertussen genieten van de semantische paradoxen in de ‘onderstroom’ van dit prachtige boek dat over ‘de onderstroom van organiseren’ gaat.

Dit boek is een geweldig werk als het er om gaat de lezer bewuster te maken van de complexiteit van dingen, in het bijzonder van ‘organisaties’ en contexten die daarbij voortdurend en wisselend spelen. Echt geweldig! Dit boek slaat de plank echter finaal mis waar het die complexiteit vervolgens reduceert tot ‘verdieping van de analyse’ naar de ‘onderstroom van organiseren’ en het lineaire beeld van de herhaalbaarheid, volgordelijkheid en planmatige maakbaarheid van organisaties (als ‘doel’) recht overeind zet. Dat is veranderkunde een heuse doodzonde. Gebrek aan uitleg over het verschil tussen vlag (titel) en lading (inhoud) is een pijnlijke omissie waardoor het boek als geheel veel oppervlakkiger blijft dan sommige inzichten die daarin staan verdienen. Natuurlijk had van Es expliciet moeten aangeven dat veranderkunde op de allereerste plaats een onleerbare combinatie van talent, leiderschap, neurologie en attitude van de beoefenaar vereist. En dat veranderkunde, mede daardoor, een ‘aparte tak van sport’ is. Maar van Es doet dit niet, integendeel: het boek suggereert alleen al door die titel minimaal een hoofdstuk uit het ‘handboek veranderen’ te zijn in plaats van de ‘blik over de muur van organisatiekunde’ die het inhoudelijk is ☺. Relevante vraag is natuurlijk of van Es zijn boek überhaupt wel voor u en mij heeft geschreven. Uit de inleiding blijkt dat er voor van Es wel 4(!) doelgroepen voor dit boek zijn: de ‘geïnteresseerde leken’, de ‘beginnende vakgenoten’, de ‘seniorveranderaars’ en de ‘onderzoekers’. Ik stel, samen met u, meteen rotsvast dat managers dus in ieder geval niet tot de doelgroepen behoren! Ook stel ik vast dat dit boek met zijn verkeerde titel intussen zo totaal ‘verkeerd begrepen’ wordt dat het zelfs naar managers toe de reputatie ‘iedereen kan schilderen’

van Ravensburger¹ opgelopen lijkt te hebben, en zich wellicht juist daardoor de titel 'managementboek van het jaar' verwierf. Er is duidelijk iets mis met dit boek waardoor het ondertussen meteen ook juist een groot succes dreigt te worden ☺.

Het fenomeen, waarbij managers en optimaliseerconsultants vanuit hun kennis en ervaring met lineaire organisatiekundige verbetertrajecten met *veranderen* aan de slag willen gaan, noem ik het Frankensteinscenario. Van Es wekt met Veranderdiagnose de schijn dezelfde wetenschappelijke mening te zijn toegedaan als die beroemde collega-wetenschapper Dr. Frankenstein, namelijk dat het lineair uit elkaar halen van iets omkeerbaar is: $A \rightarrow \text{deconstructie (d)} \rightarrow \text{reconstructie (r)} \rightarrow A$. Probleem hierbij is echter dat dit altijd alleen maar achteraf kan (blijken), maar vooral dat dit lineaire denken nooit over levende organismen (zoals organisaties!) kan gaan. Dat was wel de kern van de moraal achter 'Het Monster van Frankenstein' dunkt me. Het onhoudbare van de 'formule' voor veranderingen blijkt natuurlijk direct als van Es impliciet zelfs lijkt te beweren dat $A \rightarrow d \rightarrow r \rightarrow X$ kan zijn ('scenario' pag. 179). Dat kan echt hooguit over klonen gaan, of over films dus, maar echt/juist nooit over veranderen van organisaties. Die nuancering over het lineaire karakter van organisatiekundig denken dat bij veranderen geheel over boord dient te worden gegooid ben ik in Veranderdiagnose nergens tegen gekomen, integendeel: er wordt 'geflirt' met veranderkundige elementen die echter 'organisatiekundig' worden plat geslagen en in 'de juiste volgorde' op een rijtje worden gelegd (zie pag. 167 'het verandertraject'). Voor uw gemak geef ik enkele essentiële verschillen tussen de organisatiekunde van van Es c.s. en het vakgebied veranderkunde:

Organisatiekunde (constructie)	Veranderkunde (architectuur)
Beschrijft en analyseert	Geeft veranderprocessen vorm
Normatieve oogpunten	Daadwerkelijke verandering
Statische aspecten	Dynamische aspecten
Accent op structuur	Accent op cultuur
Ontwerpcriteria	Interventieperspectief

Wat veranderkunde betreft is er gelukkig dat andere en veel betere boek **Voorbij verandermanagement** van **Antonie van Nistelrooij** en **Rob de Wilde**², en dat gaat wel degelijk echt over veranderkunde, dus die boektitel dekt de lading meer dan uitstekend. Zij bezien organisatieverandering als een uniek organisch proces en (juist) niet vanuit top-down en lineair beheersmanagement dat door het woord 'verandermanagement' wordt geïmpliceerd. Hun boek gaat over èchte veranderingen, en niet over verbeteringen-die-we-veranderingen-noemen. Haast ongemerkt ook begint dat boek met de vooronderstelling dat voor werkelijke verandering competenties nodig zijn die de meeste organisatie zelf niet voor handen hebben, en dus 'van buiten' moeten halen...

Antonie en Rob schrijven in de inleiding van *Voorbij verandermanagement* o.a. "*Het gaat er ook om dat je schoonheid, kracht en wijsheid ziet die in de organisatie aanwezig zijn, maar tot leven moeten worden gebracht – en die als het ware ontsloten moeten worden. Dit is ons leerproces waar we graag een aantal mensen voor bedanken.*" Vergeef me als ik deze warme woorden, die jeugdige bescheidenheid uitstralen, in schril contrast vindt staan met de inleiding door van Es, die daar als volleerd beleermeester, (over het aanspreken van het gewenste publiek) over zichzelf stelt "*Als de inleiding niet*

¹ Zie: <http://tinyurl.com/cfhxe7>

² Zie: <http://www.kluwershop.nl/details.asp?pr=13281>

direct demonstreert dat de auteur daar zelf toe in staat is, komt de geloofwaardigheid in het geding. Daarom niet een enkele, maar vier verschillende inleidingen [...] elk gericht op een andere doelgroep.” Over de eerste doelgroep die van Es noemt vraag ik me meteen af: welke ‘geïnteresseerde leek’ wil nou “...een verhelderend boek dat diagnostische vragen aan de orde stelt op een brede en beeldende manier.”? Waar is die leek in vredesnaam in geïnteresseerd dan? Ik snap het niet en dus zal ik wel geen leek zijn, denk ik dan maar. Terwijl dit boek dus feitelijk helemaal niet over verandkunde blijkt te gaan realiseer ik me intussen waar mijn energie vandaan komt om het toch te willen, nee: te moeten bespreken. De doelgroepen ‘beginnende vakgenoot’ en ‘seniorveranderaars’ zouden immers weleens mijn vakgenoten en ‘peers’ kunnen zijn, en dus ben ik zelf wellicht ‘doelgroep’. Toch maar niet dus.

Beste Manager: dit boek is ook niet voor u geschreven, daarover zijn de schrijver en ik het in ieder geval volledig eens. Toch is dit boek, via een onbedoelde en kromme weg en volgens anderen dan de schrijver en ik dus, blijkbaar voor u alsnog een belangrijk boek want: ‘Managementboek van het jaar’. U als echte manager weet gelukkig wel beter: Managers zoals u zijn ongelooflijk belangrijk en bepalen in hoge mate het succes van vele, vele organisaties, hebben heel veel talenten, vaardigheden en kennis, maar het werkerrein van de verandkunde hoort daar, zo weten goede managers, niet ‘standaard’ bij. Meestal: juist niet! Gelukkig weten we uit onderzoek verder ook dat de wat mindere managers erg weinig lezen, en dat bepaalde boeken, en dan vooral de ‘prijswinnaars’ en ‘klassiekers’, door 90% van hen slechts wordt aangeschaft om ongelezen op de hoek van hun bureau gepositioneerd te worden om daar de boodschap ‘*deze manager weet van veranderwante*’ uit te zenden. Van de overige 10%, degenen die het boek dus ook daadwerkelijk lezen, is het merendeel zeker slim genoeg om hun eigen onmisbare en zeer waardevolle talenten te (er)kennen en het paradigmatisch verschil daarvan met verandkundige competenties. Dat is dan weer leerzaam en handig voor ‘ons architecten’ omdat deze groep ons nóg meer op juiste waarde zal weten te schatten, en de veranderingen die in hun organisaties nodig zijn niet zelf zullen proberen ... beheerst te managen, maar juist zullen faciliteren, bijvoorbeeld door verandkundigen erbij te halen. Het resterende percentage managers (kopers/lezers) zal even denken dat het Ravensburger-perspectief dat het ‘veranderdiagnosemodel’ impliceert ook inderdaad voor hun veranderingen ... zal werken. Hun ervaringen met verandertrajecten zullen hen vervolgens leren verandkundigen alsnog extra te waarderen ☺. Terwijl intussen het boek natuurlijk een projectie is, en dus de lezer (slechts) een blik gunt in de unieke wereld van Rob van Es. En meer niet! Zoals deze boekbespreking vooral iets over ... mij zegt. Doordat van Es hier zichzelf echter als kenner/(leer)meester van verandkunde presenteert diskwalificeert hij zichzelf meteen als ‘veranderaar’ (die immers weet dat hij niet alles weet, niet alles kan weten, en nog veel en voortdurend moet leren). Je zou ook kunnen zeggen dat verandkunde voor de organisatiekundige van Es c.s. minimaal een hoge mate van *ont*leren vereist. Het verschil tussen verandkunde en organisatiekunde is intussen goed vergelijkbaar met het verschil tussen architectuur en bouwkunde. 25 VC schreef Vitruvius zijn “De Architectura” (letterlijk: ‘over architectuur’) wat in Nederland uitgebracht is onder de titel “Handboek Bouwkunde”. Van Es noemt zijn boek over organisatie-diagnose ‘Veranderdiagnose’, en maakt daarmee dezelfde ‘fout’ door zijn onbegrip over het verschil tussen veranderen en organiseren aldus te etaleren.

Zouden dan managers niet juist de veranderaars moeten zijn? Dat is een goede vraag, en ik heb de neiging daar met een voorzichtig ‘ja’ op te antwoorden. In de context van deze boekbespreking echter blijf ik liever bij de stellige tegenstelling tussen managen en

veranderen, juist omdat de manager met veranderambities door dit boek toch echt 'op het verkeerde been' gezet zal worden.

Mijn eindconclusie over 'Veranderdiagnose' kan, geheel in de lijn van van Es, niet anders dan viervoudig zijn: elke conclusie richt zich op een van de specifieke groepen waar van Es met zijn boek op doelde:

- **Conclusie 1:** (*geïnteresseerde leek*) Vergeet de misleidende titel van dit mooi vorm gegeven en uitgevoerde plaatjesboek. Deel I is een leuk avontuur omdat het laat zien hoe je ook 'anders' naar dingen kunt kijken, betekenis kunt vermoeden of zelfs in dingen kunt leggen. Samen met Deel III, waarin veel weetjes en feitjes over schilderijen uit de tekst te halen zijn (ik moest aan Pierre Janssen denken), is dit de kern van het boek. Deel II en IV hebben ook leuke plaatjes en bevatten in de tekst ook aardige invalshoeken, maar de relatie die hierin steeds met 'organisaties' en (onterecht) met 'veranderen' gelegd wordt maakt deze delen ontoegankelijk.

- **Conclusie 2:** (*de beginnende vakgenoot*) Een schitterend uitgevoerde test voor jezelf om snel te kunnen bepalen of je van nature een organisatiekundige of een veranderkundige talentenset, neurologie en/of ambitie hebt. De paradox die dit boek op geniale wijze biedt is de tegengestelde propositie: spreekt dit boek, dat veronderstelt over 'veranderkunde' te gaan, je helemaal aan dan zul je hoogstwaarschijnlijk niet geschikt zijn voor veranderkunde (architectuur), maar juist de betere talenten voor organisatiekunde (bouwkunde) hebben.

- **Conclusie 3:** (*de seniorveranderaar*) Versterkt dit boek uw gevoel van 'deskundigen onder elkaar' zoals van Es beoogt, dan valt u, net als van Es zelf, buiten deze doelgroep: lees verder conclusies 1 en 2. Voor architecten/veranderaars biedt dit boek niet alleen een mooi vorm gegeven inkijk in de wereld van de organisatiekundigen en hun bouwtechnische blik op ons vak, maar ook een handvat om ons mooie en bijzondere vak bespreekbaar te maken met zowel organisatiekundigen als managers (zie conclusie 5). De kunstzinnigheid van van Es resulteerde in een boek dat, wat ons betreft en met een knipoog naar Magritte, de verborgen titel 'Dit is geen veranderkunde' draagt. Oh, en [koop](#) dat uitstekende boek **Voorbij verandermanagement** als u dat nog niet heeft: handige invalshoeken en waardevolle tools.

- **Conclusie 4:** (*onderzoeker / onderzoeksmanager*) Tenzij u op onderzoek bent naar een 'how not to' methode om veranderingen in organisaties te realiseren, of op onderzoek bent naar *organisatiekundige verbetermodellen* (hier abusievelijk *veranderdiagnosemodel* genoemd), heeft dit boek u weinig tot niets te bieden. Nou ja, het is wel een erg mooi vorm gegeven hebben-boek.

- **Toegift, Conclusie 5:** (*Managers*) Tenslotte dan nog een conclusie voor *de manager*, aangezien die het als 'managementboek van 2009' geacht wordt te kopen, ondanks het feit dat dit boek (terecht) helemaal niet voor u geschreven en bedoeld is: gewoon kopen natuurlijk! Je kunt het prima onder 'Zeven eigenschappen van effectief leiderschap' van Covey leggen terwijl het dan, dankzij het formaat, nog steeds goed zichtbaar is. En voor de goede verstaander: [koop](#) dat uitstekende boek **Voorbij verandermanagement** erbij.