



M.C. Escher Tribute A.O. Pass, by agent-fros – digital display

Een variant op Eschers befaamde *Relativiteit* (1953) laat zien dat vereenvoudiging van het (organisatie)beeld niet tot groter begrip leidt. Ook identificatie met de wandelaar helpt niet: plaats, ruimte en richting zijn omstreken. Dat is niet het probleem, maar het uitgangspunt van veranderprocessen.

Voorwoord

In 2008 verscheen de eerste oplage van *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Het boek gebruikt diverse kunstvormen om diagnostische inzichten te ontwikkelen en te demonstreren. Het werd in 2009 gekozen tot Managementboek van het Jaar. Dit leverde het boek extra bekendheid op, ook bij mensen die nog weinig ervaring hadden met diagnosticeren of met het werken met diagnosemodellen.

Bij lezingen, tijdens workshops en bij de start van diagnoses in organisaties was de reactie meer dan eens: 'Een mooi en inspirerend boek, maar hoe werk je nu precies met dat diagnosemodel in de praktijk?' Op die vraag geeft dit Praktijkboek een antwoord.

Een kleine groep mensen, die allen *Veranderdiagnose* geheel of gedeeltelijk in hun werk gebruiken, is enkele jaren geleden begonnen met *Praktijkboek Veranderdiagnose*. Zij zijn allen werkzaam als interim-manager, rector, adviseur, trainer of coach en brachten nadrukkelijk hun eigen werkervaringen mee. Driemaandelijks spraken ze met elkaar over hun ideeën en praktijktheorieën. Geleidelijk veranderden die gesprekken in teksten en die teksten werden uiteindelijk hoofdstukken.

Natuurlijk, we hadden best sneller gewild. Maar naast je dagelijkse werk tot een gezamenlijke publicatie komen is een tijdrovend proces. Na negen kwartaalsessies konden we de afgeronde hoofdstukken vergelijken en het geheel overzien. We kwamen tot de conclusie dat het niet alleen een boeiend proces was geweest, maar dat we ook werkelijk een zinvol resultaat hadden bereikt. Dan denken we voornamelijk aan de voorbeelden van diagnose stellen, de verfijning van het diagnosemodel en een koppeling van het model aan andere praktijktheorieën.

Het uiteindelijke oordeel is natuurlijk aan de lezer. Vragen, opmerkingen en kanttekeningen zijn welkom op info@robvanes.com.

Rob van Es, november 2013

ROB VAN ES is auteur van *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren* (2008) dat het vertrekpunt is voor dit praktijkboek.

Voorafgaand aan elk hoofdstuk vindt de lezer telkens op de linkerpagina twee blokjes informatie. Het eerste blokje bevat de naam, de foto en de personalia van de auteur(s). Het tweede blokje is een redactioneel waarin kort staat aangegeven hoe het betreffende hoofdstuk zich verhoudt tot het model uit het boek *Veranderdiagnose*. Dit inleidende hoofdstuk koppelt *Veranderdiagnose* aan het *Praktijkboek* en geeft een korte schets van elk hoofdstuk.

Inleiding

Als je wilt begrijpen hoe een organisatie echt werkt, kun je niet volstaan met een alledaagse blik. Om recht te doen aan de complexiteit van de dagelijkse praktijk is meervoudig kijken nodig. Diverse perspectieven naast elkaar geven de rijkste diagnose. Het kost moeite om meervoudig te kijken, maar ook hier geldt: oefening helpt. En oefenen gaat goed aan de hand van een boek waarin dat meervoudig kijken op kleurrijke wijze wordt uitgelegd en gedemonstreerd, zoals in *Veranderdiagnose*. Daarin staat een belangrijk onderscheid centraal: het verschil tussen de bovenstroom, het rationele, directieve en welbewuste, en de onderstroom, het emotionele, associatieve en onbewuste, van organisaties. Vooral het kijken naar en vanuit de onderstroom voegt veel toe aan de gebruikelijke, rationele wijze van het begrijpen van organisaties.

Nu is niet alleen het kijken naar organisaties meervoudig, ook de lezers van boeken kennen verschillen in behoeften en perspectieven. De een heeft allereerst behoefte aan een theorieboek om verwonderd te raken en het eigen denken aan te scherpen. De ander wil juist een praktijkboek om daar eigen werkervaringen naast te leggen en te vergelijken. *Praktijkboek Veranderdiagnose* is in het bijzonder gericht op de laatste groep lezers. Al worden ook hier enkele theoretische stappen gezet, zoals je bij een praktijktheorie kunt verwachten.

Praktijkboek Veranderdiagnose is niet een verzameling voorschriften over diagnosticeren. Het biedt juist een scala aan mogelijkheden, overeenkomstig de meervoudige perspectieven van Escher. Dat blijkt ook uit de keuzes en voorkeuren van de verschillende auteurs in hun hoofdstukken. Sommigen werken heel dicht op het model om de veranderdiagnose zo scherp mogelijk te stellen. Dat levert interessante ervaringen met het model op, waar ook praktische aanwijzingen en tips van af te leiden zijn. Anderen combineren delen van *Veranderdiagnose* met inzichten of indelingen uit andere praktijktheorieën. Dat is boeiend, want uiteindelijk is een model een instrument om de werkelijkheid vorm te geven. We kunnen nooit alert

genoeg zijn in het bijschaven of versterken van zo'n model of in het leggen van zinvolle verbindingen met andere modellen.

In de hoofdstukken 1 tot en met 3 staan brede diagnoses van praktijkervaringen centraal. Hoe is met het Veranderdiagnosemodel te werken in die organisatiepraktijken?

In hoofdstuk 1 *Ken uzelf als organisatie!* gaat het om een veranderkundig duurzaamheidsproject bij drinkwaterbedrijf Oasen; een eigen onderzoek door Sebastiaan Aalst en Arjan Pouw. Hier brengen inzichten opgedaan met *Veranderdiagnose* een groeiende bewustwording bij bestuur en medewerkers teweeg. Het gaat dan in het bijzonder over de waarde van duurzaamheid in relatie tot bedrijfsvoering, continuïteit en organisatiecultuur. Daarmee wordt ook duidelijk wat precies de blokkade is om duurzaamheid organisatiebreed tot ontwikkeling te brengen.

Hoofdstuk 2 *Goed onderwijs, goed bestuur?* is gericht op een integraal verandertraject bij een regionale organisatie voor Voortgezet Onderwijs; een verslag van eigen analyses en interventies door Roos Hermans. Hier laat diagnosticeren zien hoe een spanningsveld tussen personeel, bestuur en gemeente verder tot ontwikkeling komt. De verandermanager probeert de belangen van de onderwijsorganisatie te behartigen (goed onderwijs), maar komt klem te zitten tussen de belangen van bestuurders met eigen agenda's (goed bestuur?), gevoed door een zware onderstroom.

Het derde hoofdstuk *De onderstroom als succesfactor* betreft een ICT-traject in een veranderkundige aanpak bij de Vrije Universiteit, een evaluatieonderzoek door Tim Mensink, Peter Jongasma en José van Schie. De diagnose maakt duidelijk hoe de bottom-upbenadering van de veranderaars veel weerstand in de organisatie wegneemt. Natuurlijk lukt dit niet op alle punten en ook dat wordt via het Veranderdiagnosemodel als evaluatie-instrument in beeld gebracht.

Vanaf hoofdstuk 4 wordt het Veranderdiagnosemodel (of delen daarvan) in de praktijk gecombineerd met andere diagnostische benaderingen.

Hoofdstuk 4 *Rots in de branding?* laat zien hoe meervoudig kijken helpt bij het begrijpen van de ontwikkeling van een regiovisie in een zorgorganisatie; een diagnose van haar eigen adviestraject door Tiene de Rek. Duidelijk wordt hoe twee zeer verschillende directeuren met de beste bedoelingen een niet-effectieve insteek kiezen. De medewerkers komen te weinig aan zet en de klant verdient meer aandacht. Dat inzicht wordt uiteindelijk ook in praktijk gebracht. *Causale diagrammen* en *Vitaal organiseren* worden hier gebruikt als toevoeging op *Veranderdiagnose*.

Hoofdstuk 5 *Een nieuwe stijl van leren* werkt verder met het leerconcept en de metaforen uit *Veranderdiagnose*. Het bevat een verslag van Peter de Roode over zijn eigen trainingservaring, waarbij hij zichzelf uitdrukkelijk meeneemt in dit leerproces. Centraal staat de ontwikkeling van een management-developmentprogramma bij Naktuinbouw. De veranderaar combineert deze ontwikkeling met *Action Learning* en met *Spiral Dynamics*.

Hoofdstuk 6 *Wake-upcall voor leidinggevenden* maakt gebruik van de onderstroom om leiders (en veranderaars) bewust te maken van hun idiosyncrasie. Het zijn beschouwingen van Jens van der Heide uit zijn eigen coachingspraktijk. Duidelijk wordt hoe bewustwording van eigen motieven en eigenaardigheden tot effectiever gedrag kan leiden. De veranderaar combineert inzichten van *Veranderdiagnose* met het *Ontwikkelingsprofiel van Managementcapaciteiten*.

Hoofdstuk 7 *De cultuur van de groep: geen ontkomen aan!* gaat in op de collage als praktische identiteit van de organisatie. Het bevat inzichten van Rita van Dijk uit haar eigen advies- en trainingspraktijk. Groepen ontwikkelen eigen culturen die het verandervermogen van de organisatie als geheel sterk kunnen beïnvloeden. Om dit goed in beeld te krijgen worden inzichten uit *Veranderdiagnose* gecombineerd met de *Fasen van groepsontwikkeling* en het *Cultuur-Arenamodel*.

Hoofdstuk 8 *Veranderkundige inzichten* formuleert niet alleen de conclusies uit voorgaande hoofdstukken, maar schetst ook de valkuilen in het werken met het diagnosemodel en geeft adviezen om effectief met het

model te werken. Dit leidt tot een toegankelijker en handzamere presentatie van het diagnosemodel.

In het nawerk vindt de lezer het overzicht van alle andere literatuur waarnaar in de hoofdstukken wordt verwezen en een wegwijzer van begrippen. Achter de citaten uit *Veranderdiagnose* wordt verwezen naar de juiste pagina in de tweede druk van 2014.

Rob van Es