

ON

VERANDERBAARHEID VAN ORGANISATIES

LEIKE VAN OSS
JAAP VAN 'T HEK

LENTHE PUBLISHERS

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

NUR 805

ISBN 978 90 75458 47 3



© Lenthe Publishers 2008

Dorpsstraat 34, 1182 JE, Amstelveen, tel. 020-3479090, fax 020-3479099, www.lenthe.nl

Omslagontwerp: Peter Bos
Foto Leike van Oss: Peter Voerman
Foto Jaap van 't Hek: Ton van Til

Grafische verzorging: PlantijnCasparie Den Haag

Inhoud

Inleiding	IX
Deel I: Robuustheid	1
1 Robuustheid	3
1.1 Verandering en onveranderbaarheid als systeemeigenschappen	4
1.2 De vorming van robuustheid	6
1.3 Operationele geslotenheid: het onveranderbare aan robuustheid	9
1.4 Drie aspecten van robuustheid	11
1.5 Waar zetelt robuustheid?	14
1.6 Het Platform A6-A9: organisatieontwikkeling from scratch	15
1.7 Samenvatting	17
2 Routines: de sociale kant van robuustheid	19
<i>Intermezzo: Over de taaigheid van sekseverschillen:</i> <i>prof. dr. Christien Brinkgreve</i>	20
2.1 Interactie: de dynamische kant	23
2.2 Routines	25
2.3 Configuraties	27
2.4 Organisatiecultuur	27
2.5 Individualiteit binnen robuustheid	28
2.6 Gehechtheid en vrijheid voor mensen	30
2.7 Het Platform A6-A9: het ontwikkelen van routines	30
2.8 Samenvatting	32

8

Smoren

Veranderingen zijn lang niet altijd van degene die moeten veranderen, maar meestal van iemand die de verandering graag wil. Veranderingen sluiten lang niet altijd aan bij wat mensen als waardevol of belangrijk zien, of bij wat voor hen mogelijk is om te veranderen. We weten hoe taalkundige Hans Bennis denkt over de beperkte macht van taalmanagers en de mate waarin de taal zich autonoom ontwikkelt, dus vroegen we hem te schrijven over veranderbaarheid en onveranderbaarheid van de taal.

Hun hebbe se eige vergist; over de (on)veranderbaarheid van taal

Prof. dr. Hans Bennis

Bijzonder hoogleraar Taalvariatie Universiteit van Amsterdam en directeur Meertens Instituut

Moet het zijn 'U hebt betaald' of 'U heeft betaald'? Is het 'het is hen ontgaan' of 'het is hun ontgaan'? De meeste Nederlanders denken dat op deze vragen een antwoord gegeven kan worden. Niet dat ze zelf het antwoord weten, maar ze gaan er vanuit dat een van de beide mogelijkheden correct is. Dat valt tegen. De meest gezaghebbende grammatica van het Nederlands, de Algemene Nederlandse Spraakkunst of kortweg ANS, geeft geen uitsluitsel en vindt beide mogelijkheden acceptabel, en ook elders is geen ondubbelzinnig antwoord te verkrijgen.

Hier komt een misverstand over taal naar boven. Men neemt veelal aan dat taal een vastliggend systeem van afspraken betreft en dat grammatica een cultureel product is dat wij op school leren. Vanuit een wetenschappelijk perspectief zijn deze standpunten ondeugdelijk. Taal is deel van een mentaal systeem, onze cognitie, en dit systeem ontwikkelt zich voortdurend, zonder dat wij daar veel invloed op kunnen uitoefenen. De grammatica van een taal is datgene wat een kind in zijn eerste jaren spontaan verwerft en dat hem in staat stelt zijn moedertaal te spreken. Daarmee is taalverandering een natuurlijk gegeven. We zouden misschien wel invloed willen hebben, want dan zouden we bijvoorbeeld 'hun hebben gelijk' kunnen weren uit onze taal. 'Hun hebben...' wordt algemeen beschouwd als lelijk, slordig, fout en strijdig met de grammatica. Gebruik van *hun* in de eerste naamval geeft aanleiding tot boosheid en ontevredenheid, maar of dat verzet effect heeft, is nog maar de vraag. Dergelijke boosheid is van alle tijden. De schrijver Jacob van Lennep schreef in 1865 in *Klaasje Zevenster*: "U in den eersten naamval is zondigen tegen de Nederduitschen Spraakkunst". Hij wond zich op over verderfelijke, nieuwerwetse zinnen als 'U zondigt'. Niet dat de Nederduitschen spraakkunst zich toentertijd uitliet over *U* in den eersten naamval, maar net als bij *hun hebben* beschouwt de gemiddelde taalgebruiker het bestaande als goed en verandering als een aantasting van het goede, en dus als verloedering. Ondanks zijn verzet heeft Van Lennep de strijd roemloos verloren.

Aardig is het geval van *hun* en *hen*. In 1625 werd het voor het Nederlands kunstmatige verschil tussen deze twee voornaamwoorden geïntroduceerd door de grammaticus Christiaan van Heule, al snel nagevolgd door schrijvers als Vondel en Hooft (Van der Sijs, 2004). P.C. Hooft wilde ook nog graag een corresponderend onderscheid tussen *hum* en *hem*, maar dat heeft het nooit gehaald. We zijn nu bijna vierhonderd jaar verder, en nog steeds is vrijwel iedereen in verwarring over de 'juiste' vorm. Is het *hen* of *hun*? Het lijkt er dus op dat onnatuurlijke, door

taalmanagers bedachte veranderingen slechts een beperkte kans hebben om te slagen. Het zou interessant zijn om te zien wat er zou gebeuren als de hedendaagse taalmanagers zouden voorstellen om deze goeddeels mislukte taalverandering uit 1625 te herroepen. Ongetwijfeld is dan het geklaag over de taalkundige verloederaars niet van de lucht, en of het zou lukken is nog maar de vraag. Voorlopig modderen we voort met *hen* of *hun*.

Daartegenover staat dat natuurlijke taalveranderingen heel vaak zonder probleem hun beslag krijgen. Een mooi voorbeeld betreft de ontwikkeling van de vervoeging van enkelvoudige hulpwerkwoorden. In de meest formele standaardtaal is de tweede persoon enkelvoud van werkwoorden als *kunnen*, *willen*, *zullen* anders dan de eerste en de derde persoon enkelvoud: *je kunt vs ik/hij kan*, *je wilt vs ik/hij wil*, en *je zult vs ik/hij zal*. We nemen echter waar dat zonder al te veel tegenstand *je kan*, *je wil* en *je zal* de taal zijn binnengeslopen. De ANS betitelde deze vormen in de eerste druk (1984) nog als '<spreektaal>', en in de tweede (1997) reeds als '<informeel>'. Deze taalverandering is binnen korte tijd wijd en zijd geaccepteerd en wordt aangetroffen in literair werk en de kwaliteitskrant. Er is geen enkele instantie bij betrokken geweest. Geen taalmanager heeft het gepropageerd en er is nooit serieus tegen geprotesteerd. Deze verandering komt ook niet voor in het rijtje 'taalergernissen' dat regelmatig wordt afgedrukt en besproken in het tijdschrift *Onze Taal* – op nummer 1 en 2 staan begin 2007 de verwarring tussen *kennen* en *kunnen*, en op nummer 3, u raadt het al, *hun* als onderwerp.

Interessant genoeg lijkt het hulpwerkwoord *hebben* aan deze ontwikkeling mee te willen doen, want in de spreektaal horen we steeds vaker *jij heb* en *hij heb*. Vanuit taalkundig oogpunt een zinvolle verandering, want de overbodige onregelmatigheid in het paradigma van *hebben* wordt vervangen door een heldere systematiek. Maar of deze verandering net zo makkelijk wordt geaccepteerd als de verandering van *jij zult* naar *jij zal* valt nog te bezien. Voorlopig verwacht ik nog niet de mededeling 'U heb betaald' op het scherm bij de kassa bij Albert Heijn. Eerder verwacht ik dat *hij heb* de top tien van taalergernissen gaat binnendringen. Waarom de verandering van *jij zult* naar *jij zal* minder erg is dan de verandering van *hij heeft* naar *hij heb* is taalkundig niet gemakkelijk te verklaren. In beide gevallen gaat het er om dat een onregelmatig paradigma gefatsoeneerd wordt.

Een ander geval waarin een taalverandering zich aankondigt, betreft de verbuiging van bijvoeglijke naamwoorden. Het huidige Nederlands kent het merkwaardige systeem dat attributieve adjectieven (bijvoeglijke naamwoorden die deel uitmaken van een zelfstandignaamwoordgroep) op *-e* uitgaan, behalve als tegelijkertijd geldt dat het zelfstandignaamwoord onzijdig is en de woordgroep onbepaald en enkelvoudig is. Vergelijk *een mooi huis* met *een mooiE woning*, *het mooiE huis* en *mooiE huizen*. Dit buigingsverschijnsel is een restant van een ouder systeem dat in onbruik is geraakt. Kinderen leren deze blinde darm van de grammatica met moeite, maar uiteindelijk beheersen ze het foutloos. Het probleem zit hem in de export van ons taalsysteem. Mensen die Nederlands op latere leeftijd leren, houden vrijwel altijd moeite met dit nutteloze en complexe buigingssysteem, en ma-

ken dus fouten als *een mooie huis*. Het ligt voor de hand dat taalevolutie uiteindelijk het pleit beslecht in het voordeel van het veel betere systeem dat attributieve adjectieven altijd een *-e* hebben als uitgang (*het/een mooie huis*) en predicatieve niet (*het/een huis is mooi*). Maar ook hier zal er nog wel enige tijd overheen gaan voordat *een mooie huis* als goed Nederlands wordt geaccepteerd.

Uit het bovenstaande kunnen we opmaken dat de samenleving zich verzet tegen taalverandering, dat bedachte taalveranderingen weinig kans van slagen hebben, maar dat natuurlijke taalveranderingen zich uiteindelijk maar moeilijk laten tegenhouden. Toch is het niet zo dat ingrijpen van taalmanagers altijd een negatief effect heeft. Een boeiend geval betreft de opkomst van het wederkerende voornaamwoord in de 16^e/17^e eeuw. In de middeleeuwen zei men 'hi wast him', ook als *hi* niet een ander, maar zichzelf wast. Rond 1600 was er een snelle opkomst van het wederkerend voornaamwoord. Het Nederlandstalige gebied viel daarbij grofweg in drie groepen uiteen. Het oosten nam van het Hoogduits *zich(zelf)* over, Friesland en Vlaanderen kozen, net als het Engels, voor *hemzelf*, en het midden en westen van het land ontwikkelden een eigen variant, *zijn eigen*. Recent onderzoek laat zien dat deze drie varianten tot op de dag van vandaag in de dialecten bewaard zijn gebleven (Barbiers et al, 2005).

Na de val van Antwerpen in 1585 was Holland het dominante gebied in De Nederlanden. De Hollandse taalvariëteit leverde dan ook verreweg de grootste bijdrage aan de standaardtaal die in deze periode werd ontwikkeld, vooral in het kader van de vertaling van de bijbel in het Nederlands. Op niet geheel duidelijke gronden kozen de taalmanagers uit die tijd voor het uit het Duits afkomstige *zich(zelf)* als vorm voor de standaardtaal, in plaats van het Hollands/Brabantse *zijn eigen*. Deze keuze van de grammatici houdt zonder veel moeite stand in het huidige Standaard-Nederlands, terwijl het oorspronkelijke *zijn eigen* of *se eige* wordt gezien als een verloederde vorm van sprekers die de grammatica van hun taal onvoldoende beheersen.

Het lijkt er dus op dat er wel degelijk ruimte is voor bewust ingrijpen in de taalorganisatie. Tegenhouden van natuurlijke veranderingsprocessen heeft weinig kans van slagen, zo goed als het ontwerpen van verandering op de tekentafel gedoemd is te mislukken, maar als er een keuze gemaakt moet worden uit bestaande, natuurlijke varianten, dan is ingrijpen mogelijk. Het geeft aan dat bescheidenheid de taalmanager het meest succes oplevert. In hoeverre dit een parabel is voor het management van niet-talige organisaties, laat ik graag aan de lezer over.

Verwijzingen

- ANS (1984/1997). W. Haeseryn et al. *Algemene Nederlandse Spraakkunst*. Groningen: Martinus Nijhoff.
- Barbiers, S, H. Bennis, G. de Vogelaer, M. Devos & M. van der Ham (2005). *Syntactische Atlas van de Nederlandse Dialecten; SAND*. Amsterdam: University Press. Deel 1.
- Van der Sijs, N. (2004). *Taal als mensenwerk; Het ontstaan van het ABN*. Den Haag: SDU.

8 Smoren

De belangrijkste boodschap in de bijdrage van Hans Bennis begrijpen wij als volgt: gebruikers zien het bestaande als goed en verandering als verloedering van het bestaande, tenzij die verandering zich in de (taal)praktijk ontwikkeld heeft. Voorgeschreven keuzen of richtlijnen hebben de neiging om te mislukken. Tenzij ze aansluiten bij iets dat al in gebruik is, dan heb je kans dat de keuze wortel schiet. Kortom, de gebruikers zijn degenen die een bepalende rol hebben in hoe de Nederlandse taal zich ontwikkelt. (Taal)managers zijn betrekkelijk onmachtig.

Net als taal veranderen ook organisaties. Medewerkers en leidinggevendenden nemen bij voortduring beslissingen om het werk voortaan anders uit te voeren of in te richten. Soms komen er van de werkvloer initiatieven om iets te veranderen en soms worden die initiatieven overgenomen en leidt dit tot grotere veranderingen. Dat verloopt als een natuurlijk proces.

Evenals in de taalgeschiedenis kennen we in organisaties veranderingen die op papier zijn beschreven, of die van bovenaf zijn bepaald. Veranderingen die niet altijd even goed aansluiten op de dagelijkse praktijk, of de dagelijkse praktijk zelfs onmogelijk maken. In dat spanningsveld bepalen gebruikers (medewerkers) hoe wat bedacht is, gebruikt wordt. Hun maatstaf hierbij is de mate waarin een veranderplan bruikbaar is.

Net als in het hoofdstuk Terugveren, gaat het ook in dit hoofdstuk niet om verschijnselen waarbij sprake is van bewust traineren of tegenwerken van de verandering. Het gaat om de discrepantie tussen de organisatie op papier (van degenen die besturen en managen) en de organisatie van de gebruiker en de manier waarop mensen dit overbruggen. We gaan in op hoe veranderingen gesmoord worden in goede bedoelingen en onvermogen.

8.1 Als het niet kan zoals het moet, dan moet het zoals het kan

In veranderingen worden soms eisen gesteld die in strijd zijn met de spankracht van de organisatie of die het werkproces onder druk zetten. Voor medewerkers zijn die veranderingen vaak niet erg bruikbaar of handig in relatie tot het 'gewone werk'. Medewerkers in de organisatie staan voor het dilemma loyaal aan de verandering mee te werken met als neveneffect dat er veel fout zal lopen, óf te kiezen voor een strategie die de verandering 'smoort' in de beperkte mogelijkheden van de organisatie. Medewerkers passen veranderingen aan aan wat kan, omdat ze niet in staat zijn de organisatie aan te passen aan wat volgens anderen zou moeten.

8.1.1 A blessing in disguise: constructief negeren

We zien het niet altijd, maar het dagelijks werk loopt anders dan hoe het in de formele beschrijving van de organisatie geregeld is. Het verschil wordt 'onzichtbaar gemaakt'. Je hebt er immers als medewerker of middelmanager niks aan om er elke keer op te hameren dat wat beschreven is niet werkt zoals het zou moeten werken. Medewerkers die zich bijvoorbeeld strikt aan hun functieomschrijving houden, maken zich in het algemeen niet populair. Dat wordt gezien als weerstand en dus als negatief en niet-loyaal gedrag. Dus pas je het werk gewoon een beetje aan.

Organisaties zijn er niet op gebouwd om alle regels te handhaven. Regels zijn soms tegenstrijdig, onpraktisch of leiden tot bizarre consequenties. Medewerkers realiseren zich dit en interpreteren de redelijkheid en niet de exactheid van regels in hun concrete uitwerking. Ze zijn pragmatisch in hun keuzen. Dit komt aan het licht bij stiptheidsacties. Een stiptheidsactie is een manier van actievoeren waarbij alle regels worden nagevolgd. Met als gevolg dat het systeem razendsnel vastloopt. Je zou kunnen zeggen dat bij stiptheidsacties de werknemers hun managers en hun regels meer serieus, of in ieder geval meer letterlijk, nemen dan het de managers lief is.

De effecten van zo'n actie laten zien dat toepassing van alle regels niet werkbaar is. Zo zijn er ook veranderinitiatieven met onuitvoerbare kenmerken. Sommige veranderingen zijn niet echt doordacht op de praktische toepassing of ze zetten goedlopende werkprocessen onder druk. Als zo'n verandering zou worden doorgevoerd zoals bedacht, zou de organisatie binnen de kortste tijd vastlopen.

Om de werkelijkheid van de formele organisaties, van de strategienota, de beleidsnotities en de procedures werkbaar te krijgen, creëren medewerkers aanpassingen in bestaande routines. De bestaande routine is een beetje aangepast op basis van de veranderde eisen, maar ook weer niet zover aangepast dat de robuustheid eruit verdwenen is. Op die manier komt er geen zand tussen de raderen van het werkproces, blijft het werkresultaat goed en de klant tevreden. Het niet naar de letter uitvoeren van de verandering is een buitengewoon constructieve en soms moedige bijdrage die vaak voortkomt uit hart voor de zaak.

8.1.2 Tijd en prioriteit: productie-overload

Veranderopdrachten komen nogal eens bovenop het dagelijks werk. In de praktijk komt het realiseren van veranderingen hierdoor in strijd met de voortgang van de reguliere productie. Medewerkers stellen prioriteiten en hierin geven zij het realiseren van de dagelijkse productie dikwijls voorrang. Die dagelijkse productie is immers hetgeen waar ze het meest op worden aangesproken.

Een voorbeeld hiervan is een veranderproject bij een organisatie die maatschappelijk en politiek onder druk stond en waar de werkdruk hoog was. De maatschappelijke en politieke 'ogen' dwongen de directie om meer greep te krijgen op de besturing en de prestaties. Zij zochten daarvoor instrumenten als rapportagesystemen, scholing van het management en een kwaliteitssysteem. Al die extra's kwamen ongeveer tegelijkertijd op de middenmanagers en medewerkers af. Zij hadden echter ook nog te maken met een enorm verloop onder de medewerkers, een grote stijging van de hoeveelheid werk en veel achterstallig onderhoud. Er was gewoon te veel. Prioriteit en aandacht kwamen in de praktijk uiteindelijk vooral te liggen bij het 'gewone' werk. De veranderingen verliepen vervolgens taai en moeizaam.

Sturing van bedrijfsprocessen en beloning van mensen vinden dikwijls plaats op basis van variabelen die de dagelijkse productie betreffen. Sturing en beloning van verandering en vernieuwing is dikwijls veel zwakker geïnstrumenteerd. Dat bevordert dat medewerkers hun focus op 'het eigen werk' leggen. Je gewone werk goed doen wordt immers beloond, veranderen niet. In het voorbeeld hierboven waren het behalen van quota en het verminderen van klachten en wachtlijsten de criteria waarop het middenmanagement werd beoordeeld. Ze werden niet beoordeeld op het al dan niet met hun medewerkers vormgeven van de nieuwe organisatie met alle nieuwe instrumenten, of op hun aanwezigheid bij alle workshops. En dus bleven managers massaal (met geldige 'het gewone werk gaat voor'-excuses) weg.

Het gevolg is dat de verandering geestelijk eigendom van de projectleider of het topmanagement blijft, en het gewone werk van het middenmanagement en de medewerker.

8.1.3 De kaart is niet het gebied

We hebben door technologische ontwikkelingen de mogelijkheid om veel informatie vast te leggen en te analyseren. En in de afgelopen jaren heeft de behoefte en noodzaak om een organisatie stuurbaar te maken en verantwoording af te kunnen leggen over de resultaten, geleid tot uitgebreide planning- en controlcycli. De meeste organisaties kennen meerjarenplannen en jaarplannen en verantwoordingsrapportages per kwartaal en per jaar. Al die plannen en rapportages zijn er op verschillende managementniveaus. Beoordelingsgesprekken tussen manager en medewerkers zijn er vaak aan gekoppeld.

Alles wat op papier wordt vastgelegd, kent een sterk gereduceerde complexiteit. De dagelijkse werkpraktijk is ingewikkelder dan de plannen die op papier staan, en er gebeurt meer dan de rapportagecriteria kunnen weergeven.

Gevolg kan zijn dat papier en werkelijkheid twee aparte werelden worden. De papieren organisatie beschrijft plannen die niet aansluiten bij wat er echt gebeurt, de verantwoordingsrapportages geven informatie over datgene wat de buitenwereld wil zien, maar zijn nog niet altijd een garantie dat het in de organisatie ook goed gaat.

De reactie van mensen is om ook bij veranderingen de papieren werkelijkheid tot een papieren tijger te laten verworden. Je doet de exercitie omdat het nodig is, maar doet geen extra moeite om het te laten aansluiten bij hoe het in de organisatie echt gaat. Dat kost de minste tijd en brengt de routines het minst in gevaar.

8.1.4 Een route vol kruispunten

Van medewerkers kan worden verwacht dat ze klantgericht zijn, of resultaatgericht, of omgevings- of ontwikkelingsgericht. We hebben ook bestuursgericht, kwaliteitsgericht en productiegericht gehoord. En vooral hebben we regelmatig een samenstelling van dit soort gerichtheden op de schouders van medewerkers zien rusten in een verandering. De veranderaar kiest niet voor één focus maar voor veel prioriteiten tegelijk, en overvraagt daarmee medewerkers. Het kan niet anders of de medewerker moet zich voelen als Alice in Wonderland (Carroll, 1996). Zij staat op een kruispunt van wegen en zoekt de weg. Om die te vinden, vraagt ze aan de Cheshire-kat welke zij moet nemen. “*‘Dat hangt ervan af,’ zegt de kat, ‘waar wil je heen?’ ‘Dat geeft niet,’ antwoordt Alice. ‘Dan is elke weg goed,’ adviseert de kat. ‘Als ik maar ergens terechtkom,’ voegt Alice eraan toe. ‘Dat lukt zeker,’ verzekert de kat, ‘als je maar lang genoeg doorloopt.’*”

Als de veranderaar geen focus kiest, kiest de medewerker. En die kiest in relatie tot de routines die hem het meest dierbaar zijn en die volgens hem de grootste continuïteit opleveren voor het eigen werk en de eigen werkwijze.

8.1.5 De meeste schapen hebben vier poten

Veranderingen worden geïnitieerd om de organisatie beter te laten functioneren. Dat betere kan betrekking hebben op technische aspecten van de organisatie, maar het heeft bijna altijd ook effecten op wat er van mensen gevraagd wordt. En in de meeste gevallen vragen we mensen om meer bij te dragen dan voordat de verandering zich voltrok.

In het denken over mensen in organisaties staat de noodzaak om je te blijven ontwikkelen en inzetbaar te blijven in een snel veranderende wereld centraal. Te recht. De omgeving stelt steeds nieuwe en hogere eisen aan mensen en ‘bijblijven’ is noodzakelijk. Tegelijkertijd heeft deze ontwikkelblik een doorgeschoten kant: omdat de aandacht zo gericht is op ontwikkeling en verbetering, is de aandacht voor de onmogelijkheid van ontwikkeling bijna weg.

Zoals we in hoofdstuk 6 schetsten, hebben mensen hun beperkingen. In een populatie zijn eigenschappen en kwaliteiten grotendeels in middelmaat aanwezig. Laurence Peter (1969) heeft met zijn Peter Principle al geschetst wat er met individuen gebeurt die op een positie terechtkomen die meer vraagt dan ze met hun vermogens kunnen realiseren. Mensen maken vaak een promotie op basis van het goed functioneren in een vorige functie. Het promoveren stopt pas op het moment dat iemand niet goed meer functioneert. De consequentie hiervan is dat iedereen promoveert tot hij uiteindelijk op een functie terechtkomt die hij niet aankan. In veranderingen kent het Peter Principle een organisatie-equivalent:

organisaties gaan ervan uit dat mensen boven hun huidige functioneringsniveau uit kunnen stijgen en zetten veranderingen in die voor de meerderheid eigenlijk te hoog gegrepen zijn.

Het meest waarschijnlijke effect hiervan is dat de papieren, formele, organisatie excellent is, vol met breed inzetbare mensen, ouderen die tot hun 67^e gemotiveerd blijven, en managers die beschikken over topvaardigheden. In de implementatie hebben mensen moeite om mee te komen met die ambitie, en veranderen ze mee tot waar ze kunnen.

8.1.6 Bruine en blauwe jasjes

Het middenkader neemt in een verandering vaak een belangrijke scharnierfunctie in. Zij zijn verantwoordelijk voor en verbonden met de voortgang van operationele processen enerzijds en worden gevraagd om een verandering door te vertellen naar de werkvloer anderzijds. Een combinatie van verantwoordelijkheden die lastig is.

Paul Valens (www.valens.nl) typeert twee soorten managers, de ‘bruine en blauwe jasjes’. Zij blijken verschillende rollen te spelen bij de strategieontwikkeling en organisatieverandering van ondernemingen. Beide typen middenkaderfunctionarissen kunnen constructieve bijdragen leveren, mits het management de juiste condities daarvoor weet te scheppen.

“Bruine jasjes kunnen worden gedefinieerd als medewerkers die al vijftien jaar een middenpositie innemen en die dat de komende vijftien jaar in dezelfde onderneming nog steeds zullen doen. Zij vormen de vaste kern van het middenkader. Blauwe jasjes zijn medewerkers die – op weg naar een topfunctie – slechts tijdelijk tot het middenkader behoren. Als het om strategieontwikkeling gaat liggen de belangen van bruine en blauwe jasjes sterk verschillend. Bruine jasjes kunnen niet goed tegen onzekerheid. Daarom zijn ze ook zo waardevol om een bedrijf efficiënt te runnen. Bij elke twijfel of iets wel of niet goed loopt rusten ze niet tot die twijfel is weggenomen en de operatie perfect draait. Bij strategieontwikkeling is het echter zeer belangrijk om met veel onzekerheden tegelijkertijd om te gaan. Er zijn vele zienswijzen mogelijk, allerlei opties denkbaar en er moet niet snel beslist worden. Een strategisch concept moet rijpen.

Zo interessant en leuk als strategieontwikkeling voor blauwe jasjes kan zijn, zo tegen-natuurlijk is strategisch denken voor het vaste middenkader. Zij zijn gewend snel te analyseren en ondubbelzinnig in te grijpen en dat is nou juist bij strategieontwikkeling ongewenst. Strategie is voor hen vaak een ver-van-hun-bed activiteit waarbij zij zich niet van nature op hun gemak voelen. Blauwe jasjes zijn er op uit om zoveel mogelijk vernieuwingen te bereiken. Elke vernieuwing betekent voor hen een kans op een betere positie. Blauwe jasjes zijn – onder andere – met hun eigen persoonlijke strategie bezig: ze zijn op weg naar de top, en hun strategisch probleem is hoe die top te bereiken. Elke verandering is voor hen een kans en derhalve een verbetering. Bruine jasjes kennen dat probleem niet. Hun strategisch probleem is – onder andere – hoe hun positie te behouden.

Daarom verzetten zij zich aanvankelijk ook tegen strategieontwikkeling: ze zijn bang dat een strategische verandering betekent dat er voor hen geen plaats meer is. Door ervaring in de huidige situatie hebben zij hun positie verworven, en het is nog maar de vraag wat hun ervaring in een strategisch nieuwe situatie waard zal zijn. Voor hen persoonlijk lijkt elke verandering een verslechtering, ook al zou het objectief voor de onderneming een verbetering zijn."

In veranderprocessen wordt vaak geleund op de blauwe jasjes. Veranderaars, overigens ook vaak in blauwe jasjes gekleed, vinden de bruine jasjes een beetje lastig. Wel trouw, maar ook een beetje zeurderig. En zeker geen early adapters. Het zijn echter diezelfde bruine jasjes die doorhebben wanneer een verandering niet werkt, of wellicht te complex wordt. Het zijn ook de bruine jasjes die snappen dat medewerkers niet allemaal excellent kunnen worden en dat je 'het moet doen met wat je hebt'. Zij buigen veranderingen bij naar werkbare varianten, omdat ze niet zo gemakkelijk verleid worden tot mooie vergezichten. Ze zorgen er zo voor dat processen robuust blijven.

In de afgelopen jaren is het loopbaanbeleid in Nederland sterk veranderd. Jonge, hoogopgeleide en talentvolle mensen worden al snel zonder veel relevante ervaring op vrij hoge managementfuncties in organisaties benoemd. Zeker in grote organisaties ontstaat er zo een vrij grote middenmanagementlaag van bruine jasjes op leeftijd: goede managers die snappen hoe de organisatie werkt, hoe je mensen motiveert, maar vooral ook wat mogelijkheden en onmogelijkheden van verandering zijn. Zeker in vergelijking met de jonge, ambitieuze mensen die benoemd worden op de managementposities boven hen.

Toen we eens met een groep middenmanagers spraken over het fenomeen 'bruine en blauwe jasjes', kwam het gesprek op de verschillen tussen 'toen' en 'nu'. Toen deze mannen en vrouwen op jonge leeftijd in managementfuncties terechtkwamen, werden zij op posities gezet waar ze 'niet echt kwaad konden'. Wilde plannen en te grote ambities werden gesmoord door de context en getemperd door de managementlaag boven hen. Doorgroei naar een volgende functie vond plaats op het moment dat je er aan toe was. Dat paste ook in het perspectief dat je jaren bij die werkgever zou blijven. Op die manier werden deze mannen en vrouwen realistische managers, veranderingsgezind maar met kennis van de beperkingen van de organisatie.

Zij zien nu dat jonge blauwe jasjes op de functies boven hen benoemd worden met relatief weinig ervaring en echte kennis van de organisatie, maar wel met grote ambities en veranderopdrachten die er niet om liegen. Belangrijk hierbij is om op te merken dat onze gespreksgenoten allemaal mensen waren met grote betrokkenheid, zonder verbittering en met hart voor de jonkies boven hen. Er was geen sprake van kinnesinne. Wel van bezorgdheid, want hoewel de ambitieuze man of vrouw wel waarschuwingen krijgt van de bruine jasjes, zet hij vaak zijn ambities door. Menig jonge onervaren manager laat na vertrek

brokken achter, en beschadigde mensen. En de bruine jasjes, de stabiele factor binnen die organisatie-eenheid, mogen de rommel opruimen.

Niet dat ze erg lijden, die bruine jasjes, want met genoeg kunnen ze ook schetsen hoe, als er weer zo'n leuke, nieuwe, niet-wetende, jonge baas is aangekomen, ze hem wat onmogelijke 'klusjes' geven die al jaren niet van de grond gekomen zijn. Je weet immers maar nooit. Af en toe zit er iemand bij die je om een boodschap kunt sturen.

8.2 Samenvatting

Veel veranderingen smoren in de praktische uitvoerbaarheid. De medewerkers zijn graag bereid de bedoelde veranderingen in te voeren, maar de veranderactiviteiten delven het onderspit in concurrentie met de realiteit van alledag.

Daarnaast gaan veel veranderinitiatieven uit van een betere benutting van de 'human resources'. Met als basisidee dat mensen veel meer potentie hebben dan er nu uitkomt, wordt uitgegaan van groei van de mogelijkheden van de mensen zonder voldoende rekening te houden met de statistische realiteit van de middelmaat van het potentieel.

Juist bij het middenmanagement en op de werkvloer komen de praktische implicaties van al die managementwensen bijeen en dus ook daar worden keuzen gemaakt voor wat wel en niet gebeurt. Met de beste bedoelingen smoren zo tal van prachtige veranderplannen in de taaie realiteit.