



Uitbesteden van de verhuizing

Frans Verhaaren
juni 2004

Dit is de tekst van de column "Persoonlijk" van het Tijdschrift Opleiding & Ontwikkeling, in een themanummer over de organisatieadviesbranche.

Managers in Nederland lijken verslaafd aan het uitbesteden van lastige klussen aan externe adviseurs. En adviseurs nemen dergelijke klussen dolgraag over van het management: een beklemmende onderlinge wurggreep. Bovendien worden lastige klussen door beide partijen versimpeld tot een verhuiskwestie: we stoppen de handel in verhuisdozen en rijden die even van A naar B. Over de verleidingen in het organisatieadvies-vak.

Nederland heeft zowat de hoogste adviesdichtheid ter wereld. Dit zegt niet alleen iets over de gretigheid van veel adviseurs en adviesbureaus, maar ook van veel opdrachtgevers. Adviseurs zijn daarmee al in een behoorlijk kwade reuk komen te staan. Maar waarom willen managers zo massaal hun organisatievragen uitbesteden aan adviseurs? Je wordt als adviseur snel verleid vraagstukken op te pakken, waarvan het zeer de vraag is of die eigenlijk niet bij het management zelf thuis horen. Hoewel uitbesteding in de praktijk tot heel wat moeilijkheden leidt blijft de verleiding voor beide partijen groot. Is een recessie dan de enige (tijdelijke) rem op dit patroon?

De adviseur, die ingaat op de vraag naar uitbesteding, stapt onmiddellijk in de volgende verleiding. Leidinggevend presenteren hun vraagstuk doorgaans als een gewenste verandering van A naar B. Eigenlijk een soort verhuisvraagstuk. Onderzoek van Boonstra (Boonstra 2000) heeft ons inmiddels wel geleerd dat ruim 70% van dergelijke aanpakken gedoemd is te mislukken. Niettemin lijkt de verhuisaanpak gemakkelijk en daarom is zij ongekeerd populair bij managers. Kan een adviseur tegenspel bieden aan de simplistische verhuisverwachting of moet hij zich opstellen als klantgerichte gretige handelaar in kennis, aan wie het fijn uitbesteden is?

In deze bijdrage wil ik eerst kort een casus presenteren, die het uitbestedingsmechanisme illustreert. Daarna beschrijf ik een casus, die de gehechtheid aan verhuizen laat zien. Ten slotte geef ik vanuit eigen ervaring enkele mogelijkheden om als adviseur anders dan op de geijkte manier met deze verleidingen om te gaan.

Fix the problem: graag een opleiding!

De eerste casus gaat over een Regionaal OpleidingsCentrum met meer dan 30.000 leerlingen en 3.000 docenten. De taak van docenten is in de loop der jaren flink veranderd: groepsmentor zijn, werken in een team, vele administratieve taken erbij doen. Het aantal managers en staffuncties is in de loop der jaren alsmaar toegenomen. Onderwijsprocessen lijken daarmee relatief minder belangrijk. Veel docenten vervullen coördinerende taken en nemen daarom aan tal van vergaderingen deel. Volgens het management brengen ze daar te weinig in. Daarom de vraag aan een adviesbureau opleidingen in competentie management en vergadertechniek te verzorgen voor docenten. Het bureau verzorgt deze trainingen, maar de docenten blijken hier niet gelukkig mee te zijn. Hun problemen liggen op een totaal ander vlak: hoe krijgen we weer grip op en lol in het onderwijsproces zelf?

Volgens het management is het probleem dus: "wij managers proberen hier een efficiënte en effectieve



organisatie op te bouwen en potdorie, die professionals doen daar niet (genoeg) in mee! Kijk, het probleem is al half opgelost, want we hebben een schuldige: de docent. Nu even die docent veranderen." Er valt natuurlijk van alles af te dingen op deze probleemdefinitie. Misschien is het probleem wel dat wat vaak speelt in professionele instellingen tegenwoordig: een beklemmende overheersing van het kernproces door het management. Of misschien schort het toch meer aan het samenspel tussen docenten en leiding. Of misschien zit een veel wezenlijker vraagstuk in de afstemming tussen school en samenleving. Maar daarvoor wordt het externe bureau niet gevraagd. En als een gretige dienstverlener zingt die het lied: "U vraagt, wij draaien."

Wie moet een brede rolopvatting hebben?

Laten we al deze principiële kanttekeningen even terzijde schuiven en ons verplaatsen in de vraag van de leiding. Die vindt dat er iets moet veranderen in het gedrag van de docenten. En waarachtig, de eerste reactie (wellicht na een blik op de begrotingsruimte) is die van het uitbesteden. Omdat externen zo'n activiteit beter kunnen dan managers? Omdat het een vervelend traject is dat veel weerstand oproept en dat je dus beter aan anderen kunt overlaten? Omdat een groot bureau kan legitimeren dat het wel degelijk schort aan de docenten? Omdat het een uitvoerend klusje is, waarvoor managers het te druk hebben? Wat de motivering ook is, steeds ligt er aan ten grondslag dat (lastig) veranderwerk bij voorkeur niet bij de leidinggevende rol hoort. Managers beheren de organisatie, geven er dagelijks leiding aan, wijzigen ook veel systemen, stellen strategische plannen op Maar het beïnvloeden van mensen naar ander gedrag is een hete aardappel. Ondanks alle opleiding en professionalisering van managers de afgelopen jaren.

Toch hoort het managen van veranderen mijns inziens gewoon bij het leidinggeven, zeker in de huidige dynamiek. Veranderen is (in principe) niet uit te besteden aan buitenstaanders. Als je dat uitgangspunt kiest vergt dat wel een andere opstelling van beide partijen. De manager moet naar een bredere rolopvatting toe, de adviseur juist naar een smallere! Dat is bijna een professionele amputatie voor veel adviseurs. En helemaal in een tijd van recessie. Maar misschien kan de recessie juist als startpunt dienen voor zo'n rolverschuiving.

Veranderen? Maak er maar een verhuisproject van

De tweede casus gaat over een grote overheidsdienst, die ingrijpend moet veranderen in zijn werkwijze. Binnen de dienst begint men over mogelijke nieuwe werkwijzen na te denken. Steeds is de conclusie dat de huidige organisatiestructuur niet voldoet. Dan besluit men een gerenommeerd adviesbureau in te huren. Dit bureau doet breed onderzoek en beveelt inderdaad ingrijpende structuurveranderingen aan. Het vervolg is voorspelbaar: grote weerstand in alle lagen. Dan besluit de top de angels uit de aanbevelingen van het bureau te halen en rond die vraagstukken, waarover enige consensus bestaat, structuurprojecten te starten. Ogenschijnlijk gaat iedereen mee, totdat de projecten tot echte verandering dreigen te leiden. Dan is de weerstand weer als vanouds en een crisis compleet. Er rollen koppen in de top, en voor de derde keer wordt een nieuwe organisatiestructuur getekend. Men schrijft er nu ook een invoeringsplan van vele honderden pagina's bij. Projectteams beginnen met het herontwerpen van de werkwijze. Voorzichtigheidshalve schrijft men eerst nog enkele leidraden voor dat herontwerpen. De toekomst staat al helemaal op papier, maar de betreffende organisatie is na twee jaar nog steeds niet veranderd.

Veranderen door alles dicht te plannen

Het is op zich een treurig verhaal, maar helaas spelen zich in vele organisaties soortgelijke processen af. Het uitgangspunt is steeds: breng eerst de huidige situatie in kaart (Ist), ontwerp dan de toekomst (Soll). Dan



hebben we nóg niet genoeg zekerheid, ontwerp dus een gedetailleerd draaiboek hoe dat pad van Ist naar Soll moet verlopen. Daarin wordt het management sterk aangemoedigd door een OR en de medewerkers, die liefst zoveel mogelijk duidelijkheid vooraf hebben. En dan, als alles vast ligt op papier, dan “voeren we het plan in” (zo klinkt althans de bezweringsformule). De volgorde is altijd: wat - hoe - wie. Wat moet er veranderen, hoe pakken we dat aan en wie moet er dus weg, verkassen, opgeleid worden etc. Helaas is bij de implementatie de energie doorgaans op en de aanpak achterhaald.

Verhuizen van A naar B, ontwerpen van blauwdrukken, dat is de dagelijkse praktijk van verandermanagement. Eigenlijk heeft het niet veel met vernieuwen te maken, het is meer voorkomen dat veranderen echt tot iets onverwachts leidt. Men heeft blijkbaar liever de zekerheid dat het in driekwart van deze gevallen misgaat dan de onzekerheid dat men niet alles kan beheersen. En ook hier spelen adviseurs weer behendig op in. De adviseur kiest immers vaak ook voor een blauwdrukaanpak, een “beproefd model” waarin echte interactie is geminimaliseerd. Je moet als adviseur wel van goeden huize komen om een verandering niet volgens de verwachting van de klant aan te pakken. Als een project dus: met een duidelijk begin en hopelijk even duidelijk eind, en dat alles binnen de geplande tijd en kosten. Een kantoor bouwen volgens deze manier lukt wel (hoewel..), maar een levende organisatie veranderen gaat zelden zo. Ook hier blijken manager en adviseur sterk vervlochten in hun denken en doen.

Management en adviseur in een ander spel

De verleiding van het uitbestedingsspel en het verhuisspel zijn voor manager en adviseur levensgroot. Kan het anders? Ter toelichting geef ik hierna aan hoe ik (en enkele collegae) in beide situaties andere stappen hebben uitgeprobeerd.

Bij het ROC hebben we het initiatief genomen een paar docenten en coördinatoren te spreken over hun situatie. Zij hadden de neiging zichzelf vooral in een slachtoffersrol te plaatsen. Nadenken over het waarom van die rol en alternatieven daarvoor bleek heel verhelderend te werken. Dat bracht hen ertoe meer collega-docenten en zelfs MR-leden uit te nodigen voor een gesprek met “die buitenstaanders”. Opnieuw hebben we ons beperkt tot het doorvragen naar het waarom ze dingen deden of nalieten. En opnieuw ontstond er een groter bewustzijn van de eigen situatie en onderlinge interacties. Het spanningsveld onderwijs - management stond daarbij centraal.

Op dit moment wordt verkend of leiding, docenten, leerlingen, ouders en wijkorganisaties samen op kleine schaal in een filmscript kunnen verbeelden wat men werkelijk met deze school zou willen om zo op een breed front constructieve energie te mobiliseren. Nog los van het feit of dit de beste reacties van buitenstaanders zijn, gaan ze in ieder geval wel uit van het besef dat elke verandering in het ROC door de betrokkenen zelf moet worden geregisseerd. Dat vraagt van managers de regie aan zich te houden en van adviseurs zich als gasten te gedragen, die niet meteen het hele huis van hun gastheer gaan verbouwen.

Bij de reorganisatie van de overheidsdienst heb ik zelf het initiatief genomen om met een aantal mensen te gaan praten, op zoek naar personen die de energie en de wil hadden om het anders te doen. En natuurlijk waren die er. Bij sommigen spatten de vonken er gewoon af! Zij wilden in hun eigen sector wezenlijke vernieuwing uitproberen, ze wilden starten vanuit de inhoud en niet vanuit de structuur, ze wilden geen blauwdruk gaan ontwerpen maar zich als voorlopers van een cultuurverandering zien. Dus tijdens de verbouwing moeten de nieuwe cultuur en de nieuwe gewenste werkwijzen al zichtbaar zijn en uitgeprobeerd worden. Met twintig man gestart hebben ze in een paar weken een veelvoud van mensen bereikt in hun organisatie die ze meeslepen door hun energie. En opnieuw is de adviseur een speler op de achtergrond, die de betrokkenen zelf op het toneel brengt. En het toneel gaat niet over verhuizen, maar over samen bouwen



aan iets nieuws. Gewoon iets bedenken dat je heel graag wilt, dat uitproberen en veel leren van alle feedback die je dan krijgt.

Is dit nou wel gemakkelijk? Nee natuurlijk, maar wel uitdagend en inspirerend. Het zélf regisseren van een verandering vergt van managers en adviseurs dat ze volop de interactie opzoeken en het beste van zichzelf geven. Geen handel maar professionaliteit (Rubinstein & Verhaaren 2002), en inzien dat de kern van hun werk mensenwerk is.