

# Over valkuilen bij verandering

## Observaties vanuit een wisselend perspectief

*Marjo Dubbeldam en Wilfred Goedmakers*

Met enige regelmaat wordt de laatste jaren aandacht gevraagd voor het forse percentage veranderprocessen dat vastloopt (Boonstra, 2000; Nohria en Behr, 2000; Mastenbroek, 2006). En dan gaat het niet alleen om grootschalige structuurwijzigingen en fusies die niet het vooraf beoogde doel bereiken.

Interessante constatering daarbij is, dat klaarblijkelijk ook veranderingen mislukken, die conform alle vereisten van achterliggende theoretische kaders als ontwerp- en contingentiedenken, action research of sociaal constructivisme zijn opgezet en begeleid. Dit zou kunnen betekenen, dat beproefde interventies niet meer werken en niet langer de beoogde effecten opleveren.

Ook in de evaluatie van veranderingsprocessen wordt regelmatig gewezen op de magere resultaten van grootscheepse verandertrajecten, die in veel gevallen haaks staan op de verwachtingen bij de start (zie onder andere Van der Steen, 2002 en Dubbeldam en Goedmakers, 2003). Een van de verklaringen van dit fenomeen van het mislukken van adviesprocessen zou kunnen zijn, dat de veranderingsprocessen van nu zo zijn verkleefd, zo traag en zo ontembaar zijn geworden, dat enkelvoudige benaderingen niet meer voldoen. Het oude is aan herziening toe en niet meer alleenzaligmakend: alles roept om paradigmashift.

Een andere wat pragmatischer verklaring voor het verkeerd uitpakken van veranderingen zou het verschijnsel van de valkuil kunnen zijn. Een valkuil is in onze optiek een risico, dat zich min of meer autonoom lijkt voor te doen en in veel verschijningsvormen kan optreden, ongeacht de theoretische benadering of het vernieuwende denken. Een valkuil is iets, dat in potentie standaard sluimerend op de achtergrond aanwezig is.

Een opvallend feit is, dat valkuilen veelvuldig voorkomen in gesprekken over de professie of 'het vak', in bijeenkomsten waarin wij met leedvermaak en zachtjes grinnikend collega's attenderen op de laatste trend in valkuilen. Het signaleren van het format van de kuil van de ander is een geliefd spel. Maar er wordt niet al te open over valkuilen gesproken en het lijkt er op, dat veel niet publiek wordt gemaakt, maar zorgvuldig toegedekt.

Uitgaand van het standpunt dat (h)erkenning van de valkuil kan leiden tot enige verbetering, volgt hier een signalering van valkuilen bij verandering in het openbaar bestuur.

Zonder uitpuittend te willen zijn, beschrijven wij een aantal valkuilen vanuit het perspectief van de bestuurder, de integrale manager, de beleidsmaker en tot slot de adviseur. Om het betoog levendig te houden, wordt eigen falen afgewisseld met dat van de ander. Er wordt geen voorschot genomen op mogelijke oplossingen. Alleen die valkuilen komen in beeld, die we van dichtbij hebben gezien, waarover in een enkel voorbeeld uitgebreid is gepubliceerd of waar we zelf royaal zijn ingevallen.

### **De bestuurder: over bestuurlijke vernieuwing, bestuurlijke drukte en sluipende gekte**

#### *Bestuurlijke vernieuwing?*

Al enkele jaren wordt er in Nederland, en daarbuiten, gesproken over de noodzaak tot bestuurlijke vernieuwing. De redenen daarvoor liggen in gesignaleerde bestuurlijke problemen, die overigens nogal kunnen verschillen.

In de eerste plaats is er de ontideologisering van de samenleving, al dan niet samenhangend met de ontkerkelijking en ontzuiling. Politieke partijen zoeken naar een nieuwe identiteit, maar groeien steeds meer naar elkaar en naar het midden, zonder echte ideologische differentiatie.

Ten tweede wordt regelmatig geconstateerd dat de hedendaagse maatschappelijke vraagstukken niet ophouden bij de grenzen van de bestuurlijke entiteit. Ruimtelijke ordeningsvraagstukken overstijgen de grenzen van gemeenten, verkeersvraagstukken gaan over de grenzen van provincies heen en veiligheidsvraagstukken gaan zelfs breder dan de landsgrenzen.

Vervolgens is er de vele malen aangehaalde koof tussen burger en bestuur. Daaraan worden veel oorzaken en gevolgen opgehangen, zoals de opkomst van Fortuin (en de ondergang van de LPF), het deficit van de politiek, het verlies van het geloof in de maakbaarheid van de samenleving en het toenemende individualisme.

Tot slot worden, wellicht in samenhang met de vorige punten, ook vraagtekens gezet bij de kwaliteit van bestuurders in met name kleinere gemeenten. Meer concreet wordt het probleem geschetst als een kloof tussen de cognitieve mogelijkheden van lokale bestuurders afgezet tegen de (toenemende) complexiteit van de vraagstukken.

Hoezeer er ook verschillend gedacht en geoordeeld kan worden over elk van de bovenstaande en andere redenen, duidelijk is dat er wel degelijk noodzaak is voor bestuurlijke vernieuwing. En daarom is er in de afgelopen jaren ook het een en ander gebeurd op het gebied van bestuurlijke vernieuwing. Hoewel, is er nu eigenlijk wel zoveel gebeurd? Met een kritische blik zijn er nog wel wat kanttekeningen bij het vernieuwen te plaatsen. Zo is eigenlijk het lokale bestuur sinds Thorbecke eind 19de eeuw niet wezenlijk veranderd. Terwijl de maatschappij ingrijpend is gewijzigd, is de manier waarop deze wordt bestuurd nog steeds dezelfde.

Er zijn wel wat ogenschijnlijke aanpassingen, maar wat leveren deze nu op?

De experimenten met de vierde bestuurslaag hebben er uiteindelijk toe geleid dat er een aantal uitvoeringsproblemen is opgelost en gezamenlijk is opgepakt, maar de echte bestuurlijke samenwerking is niet van de grond gekomen. Herindeling lost de problemen niet op, maar verplaatst deze slechts. Schaalvergroting leidt tot nieuwe decentralisatie, waarbij de facto de 'oude' situatie grotendeels wordt hersteld. In Amsterdam en Rotterdam komen deelraden, in andere heringedeelde gemeenten ontstaan wijk- en buurraden als schijnbaar communicerende vaten.

Het dualisme is geïntroduceerd bij provincies en gemeenten, maar heeft vooralsnog vooral technische consequenties in de begrotings- en verantwoordingsdocumenten. De discussies in de Raden en Staten gaan nog veelal over de vraag wat nu wiens bevoegdheid is en wat nu precies sturen op hoofdlijnen is. Tot een wezenlijk ander en meer aantrekkelijk politiek inhoudelijk debat heeft het nog niet geleid.

Er wordt veelvuldig gesproken over 'aanjagen', stimuleren en zelfs regisseren van dossiers, maar de vraag is of er niet uitsluitend sprake is van verhullend taalgebruik (Peters, 2007).

Ook de vooralsnog mislukte introductie van de gekozen burgemeester is geen wezenlijk bestuurlijke vernieuwing. Er is slechts sprake van een kleine wijziging in het bestaande stelsel, die bedoeld lijkt als zoethoudertje voor de bestuurlijke vernieuwers in Nederland.

Los van alle getroffen maatregelen, waarvan er hier een aantal is genoemd, zijn er natuurlijk ook diverse voorbeelden van vrijwillige samenwerking. Hoewel vrijwilligheid misschien wel de beste basis voor samenwerking is, geldt wel dat vrijwilligheid niet afdwingbaar en stuurbaar is en tegelijkertijd sterk afhankelijk is van de grilligheid van de lokale bestuurders.

### *Bestuurlijke drukte*

Een nieuwe term: bestuurlijke drukte, en ook de term ambtelijke drukte doet al de ronde. Hoewel nieuw? De wet van de bestuurlijke drukte is al oud (De Leeuw, 1984): van bestuurlijke drukte is sprake wanneer bestuurlijke constellaties in de praktijk zo werken dat er vertraging of zelfs blokkades in visievorming, besluitvorming of uitvoering optreden.

In de recente discussie over de besturing van de Randstad is dit verschijnsel veelvuldig gesignaleerd. Bestuurlijke drukte heeft iets te maken met de hiervoor aangegeven toenemende complexiteit van maatschappelijke problemen, die zich niet houden aan de grenzen van het 'bestuursgebied'. Coördinatie en afstemming tussen verschillende bestuurders en bestuurslagen is daarmee noodzakelijk. En als dan de resultaten niet snel genoeg worden bereikt, vergroten de bestuurders hun coördinerende inspanningen met een averechts effect (Wolthuis, 2006). Een brij van verschillende belangen, vragen naar de regie en verantwoordelijkheden is het gevolg. En zie daar: de bestuurlijke drukte.

Een interessante onderzoeksvraag is of bestuurlijke drukte een uitvloeisel van ons beroemde poldermodel is.

Los van alle andere oorzaken en gevolgen, speelt het geduld van de bestuurder een belangrijke rol. Of liever: het ontbreken van geduld. De horizon van een bestuurder wordt sterk bepaald door zijn of haar termijn van vier jaar. En niet alleen aan het eind van die termijn moeten de resultaten worden opgeteld, ook tussentijds moet er regelmatig publiekelijk worden gescoord. En dat legt druk op de resultaten.

Hoewel de trend in bestuurlijk Nederland is om op hoofdlijnen te sturen, is de scoringsdrang tegelijkertijd aanleiding voor de bestuurder om zich toch op details te richten. Immers, de hoofdlijnen zijn vaak met de langere termijn verbonden; de details geven meer kans op korte termijn successen.

Maar het beeld is niet alleen somber. Natuurlijk richten bestuurders zich ook op lange termijn en op hoofdlijnen. Maar het is logisch, dat ook de korte termijn en detailbemoeyenis een rol spelen. Vaak worden bestuurders ook door burgers op details aangesproken. Daar niet op reageren en alleen wijzen op de hoofdlijnen van beleid, geeft voeding aan de kloof tussen burger en bestuur. En zo kan nog steeds de losgelopen stoeptegels worden tot hoofdlijn van beleid!

#### *Het virus van de sluipende gekte*

Het virus van de sluipende gekte is zo gevaarlijk, omdat het onzichtbaar, ongrijpbaar en niet te voorspellen is, soms niet herkend wordt en ondergronds doorwroet. Organisaties kunnen besmet zijn met een virus – de gemeente waar iedere secretaris, alle hoofden ruimtelijke ordening en P&O keer op keer al dan niet met veel ruzie of een fikse financiële tegemoetkoming vertrekken. De provincie waar schandaal na schandaal de pers haalt. De ngo met het prachtige imago waar bestuurders opeens en masse het pand verlaten. Niemand weet hoe dat komt. Niemand voelt zich verantwoordelijk. Niemand vraagt zich af: waarom gaat het hier zoals het gaat (Otto, 2000)? Als het virus nog niet is uitgewoed, kan ook de beste veranderaar weinig uitrichten. Weinig tot niets helpt, zeker niet waarschuwend de vinger opheffen. Niemand gelooft je. De praktijk is, dat de organisatie je al naar gelang je status met veel egards naar buiten zal begeleiden.

Maar ook mensen kunnen besmet raken met gekte. Het succes kan CEO's tot zonnekoningen maken (Cools 2006): dat proces van groeiende macht en status zonder het tegenwicht van 'countervailing power' is nog enigszins begrijpelijk. Evenals de voorgestelde praktische aanbevelingen zoals een strakke blik op de koers, echte 'corporate governance' en een bedrijfscultuur gebaseerd op vertrouwen.

Maar wat ons intrigeert, is waarom gekte juist op dat moment en bij die persoon tot uitbarsting komt? Voorbeelden te over. Hoe raakt een hoge VN functionaris zo van de weg? Wat maakt dat een 'gewone' ambtenaar zich onaantastbaar voelt en in naam van de provincie waanzinnige leningen afsluit? Hoe is te verklaren, dat de onkreukbare voorzitter van de Raad van Bestuur van die grote instelling in de gezondheidszorg meer dan een miljoen naar bordelen, speeltafels en autohandelaren heeft doorgesluisd? Altijd een misdadige inborst gehad? Of het virus van de sluipende gekte?

## **De integrale manager: over schapen en poten, eenzijdige benadering en tribunegedrag**

### *De onzin van het schaap met de zeven poten*

Al sinds de jaren '80 van de vorige eeuw wordt de integrale manager als één van de oplossingen voor een beter functionerende overheid gezien. Maak de manager verantwoordelijk voor producten, beleidsvoorbereiding en politieke advisering en geef hem/haar daarvoor de benodigde middelen (Dubbeldam en Goedmakers, 2003).

Vooraf bij het bekend worden van schandalen en uitwassen, is er natuurlijk kritiek gekomen op integraal management. Beleggende ambtenaren (en bestuurders), te veel tekenende medewerkers, voorbeelden te over. Gelukkig heeft dit niet geleid tot het terzijde schuiven van integraal management, maar tot een zinvolle discussie over vertrouwen en control (of controle?). Natuurlijk biedt integraal management de manager vrijheden en natuurlijk is daar vertrouwen voor nodig. Voor de integrale manager betekent dit: je houden aan de doelstellingen en kaders van de organisatie waarin wordt gewerkt. En daar mag absoluut een zekere mate van control en controle bij uitgevoerd worden. Zolang we maar niet allemaal naar de pijpen van de accountant gaan dansen...

Maar er is ook een ander soort kritiek gekomen: de verantwoordelijkheid als integrale manager vraagt te veel van deze manager. Een werkelijk integrale manager moet niet alleen iets weten van inhoud, maar ook van financiën, personeel, automatisering, et cetera. En dan ook nog de vaardigheden hebben om politici te kunnen adviseren. Kortom: je vraagt de onmogelijke figuur van een schaap met zeven poten.

Eerlijk gezegd is dit kritiek met een hoog onzingehalte. Zeker, het opereren als integrale manager vraagt andere kwalificaties dan het werk van de 'klassieke' inhoudelijke manager. Maar dan hebben we het vooral over competenties. Daarom is ook niet elke manager automatisch geschikt om als integraal manager te werken. Wij bestrijden dat de integrale manager op alle genoemde kennisgebieden expert moet zijn. Daarvoor zijn er immers voldoende interne adviseurs aanwezig: zoals p&o adviseurs, financieel consulenten, facilitaire accountmanagers. Ons lijkt een belangrijke competentie van de integrale manager dan ook om de juiste ondersteuning om zich heen te organiseren. In dat geval is een gewoon schaap met vier poten ruim voldoende.

### *De eenzijdige invalshoek van systemen*

Een klassieker is de introductie van integraal management in een overheidsorganisatie, de semi-overheid of de 'not for profit' sector. Een dergelijk proces impliceert een wijziging van het bestaande besturingsconcept, gelet op de overgang van een centrale naar een decentrale sturing. Dit betekent zowel een ontwerp voor een andere structuur en de introductie van andere systemen als de vraag naar andere competenties.

De introductie van integraal management moet dus de aanzet vormen voor een complex veranderingsproces. Het vereist niet alleen een wijziging in de bestaande werkmethodieken, maar ook veranderingen in de besturing, de managementstijl en de cultuur.

Hele horden adviseurs, die worden ingehuurd om aan de implementatie van een financieel-administratief systeem te werken (wilt u ook een productbegroting, een tijdschrijfsysteem en een set prestatie-indicatoren?), pakken dat standaard aan. Vanuit een zuiver financieel-economische invalshoek focussen ze daarbij op één specifieke systeemfunctie zonder de gedragsaspecten te laten meetellen. Je kunt het ze niet eens kwalijk nemen. Vanuit hun denken is managementontwikkeling iets uit de zachte sector, dat focust op het opleiden en toerusten van het management. Managementontwikkeling staat dus los van de werkelijkheid van de invoering van een financieel-administratief systeem. Dat de effecten van het ene proces wel eens van invloed zouden kunnen zijn op het andere is in die kringen nog geen algemeen gedragen gedachte.

#### *Het fenomeen tribunegedrag*

Dit lijkt op het eerste gezicht een wat simpele valkuil. Iedereen kent het verschijnsel van de manager die na wat schermutselingen besluit even afstand te nemen en zich wat afzijdig te houden van het gewoel. Dat overkomt ons allemaal wel eens. Maar tribunegedrag is iets anders. Je hebt het idee, dat je aanpak van het veranderingsproces door alle betrokkenen is geaccepteerd en bent hard aan het werk. Tegelijkertijd zit er, zonder dat je dat weet, een aantal lieden op de tribune, dat zich daar uitbundig vermaakt. Niet meewerkt aan het slagen van het veranderproces, maar ook niet tegen. Niemand roept ze tot de orde, de top van de organisatie behandelt deze mensen zelfs met enige welwillendheid.

Een goed voorbeeld van hoe tribunegedrag ontstaat, komt uit ons onderzoek naar integraal management. Achteraf hebben we de ontwikkelingen als volgt kunnen duiden: een paar maanden na de aanvang van het verandertraject zagen en hoorden we in de organisatie vooral het management diffuse signalen uitzenden. De reacties op bijvoorbeeld de introductie van instrumenten als een tijdschrijfsysteem en een managementrapportage waren opvallend neutraal en hier en daar zelfs afhoudend.

Bij de voorbereidingen rond de nieuwe start met managementontwikkeling leken leidinggevendenden pas op de plaats te maken en afstand te nemen van wat integraal management te bieden heeft. Een veeg teken had moeten zijn dat niemand meer pressie zette op de voortgang van zowel zelfbeheer als managementontwikkeling. Alleen wij....

In de wandelgangen en in overleg was nog maar weinig te merken van de enthousiaste benadering van de plannen in de periode daarvoor, waarin vrijwel elk voorstel maakbaar en dus te organiseren leek. Bij vlagen riep het operationele management dat het stapeleffect moest worden tegengegaan en dat het bij zelfbeheer en managementontwikkeling om niets anders ging dan vanuit het centrale niveau controle uitoefenen en dwingend voorschrijven. Managers die zich aanvankelijk opgeworpen hadden als trekker van het veranderingsproces waren niet meer aanspreekbaar. Het management, onze doelgroep, bleek op de tribune te zitten en toe te kijken naar wat zich ver weg op het veld afspeelde. Als er sprake is van veelvuldig en langdurig tribunegedrag is daar weinig tegen te doen: je kiest voor de confrontatie (dat werkt meestal niet), neemt je verlies,

wacht op mooiere tijden of probeert een betere fit te creëren tussen de belangen van de organisatie en die van jezelf.

### **De beleidsmaker: over de klem van disciplinedominantie**

In de praktijk betekent de klem van disciplinedominantie: het als beleids-wetenschapper, opleider, adviseur en/of veranderingsmanager, strak geregiseerd door de eigen discipline, vasthouden aan de eigen normen- en waardensjablonen. En dus voor wat betreft de probleemdefiniëring en mogelijke oplossingsrichting(en) geen rekening houden met de beperktheid van het eigen denken. Laat staan aandacht schenken aan de eventuele opvattingen binnen het cliëntsysteem. Disciplinedominantie heeft vele gedaanten en verschijnt op uiteenlopende plaatsen.

Een schoolvoorbeeld van disciplinedominantie in het openbaar bestuur is het rapport van de commissie Elzinga 'Dualisme en lokale democratie' van begin 2000. Misschien wat weggezaakt in de belangstelling, maar kort samengevat was de interessante opdracht voor de commissie: doe aanbevelingen om de gemeentelijke democratie te revitaliseren en een vernieuwingsimpuls toe te dienen. En wat doet de commissie? De commissie levert weliswaar in ruim een jaar een prestatie van omvangrijk formaat, maar kiest voor een serie puur juridische structuuroplossingen. En niet alleen omdat Elzinga een jurist is. De burger als klant van de gemeentelijke organisatie of wellicht in de nabije toekomst als coproducent van beleid komt in het verhaal niet voor. In hoeverre mensen belang hechten aan het primaat van de politiek, op welke manieren individuen of groepen zijn te betrekken bij de lokale democratie, hoe die versterkt zou kunnen worden, wat de inbreng van de interne organisatieleden in deze processen kan zijn, belangrijke veranderkundige aandachtspunten, netwerkbenaderingen, nieuwe vormen van beleidsontwikkeling, het wordt allemaal niet genoemd. Niet echt vreemd, want nauwelijks gestructureerde processen met een niet gedefinieerde output zijn in het openbaar bestuur niet echt gebruikelijk. Het rapport geeft wel vele bladzijden informatie over posities, bevoegdheden en structuren van de Raad en het College van B&W.

Een ander voorbeeld van fors doorschieten komt uit de wereld van de 'chaordische' systemen en de dynamische systeemtheorie. Er zijn mensen die zoveel weerstand voelen bij een standaardbenadering, dat zelfs de meest eenvoudige klus wordt omgeven met sociaal constructivistische zoekprocessen naar circulaire feedbackpatronen om toch maar voldoende ruimte voor zelfsturing te creëren. Dat valt zeer in hen te prijzen, maar zijn deze aanhangers van het nieuwe denken zich bewust van het feit dat ook hun nieuwe denken sterk dominante trekken vertoont? En wat moet de klant daarmee?

Een milde vorm van disciplinedominantie vertonen de ontwerptechnieken én de tegenhanger, de procesgelovige, die beiden niet te verleiden zijn tot welke verandering in denken dan ook en als oude manegepaarden hun vaste rondjes blijven lopen. Beide soorten of het nu onderzoekers, wetenschappers of adviseurs zijn dragen de oogkleppen van het eigen dominante denken, maar ze zijn zich daar beslist niet van bewust. Van corrigerend optreden door mensen uit

de naaste omgeving is meestal geen sprake, want die zien al die kleppen echt niet meer en zo draven ze vrolijk door. Wat nog enigszins voor hen pleit, is dat ze niemand kwaad doen.

Duidelijk is dat disciplinedominantie en verkokerd denken niet zijn voorbehouden aan de mensen uit de beroepspraktijk. Ook de wetenschap laat zich op dit vlak niet onbetuigd. De theorie heeft er zich tot nu toe niet echt druk over gemaakt en zegt weinig over de schemergebieden tussen bijvoorbeeld organisatie-, bedrijfs- en bestuurskunde, sociale psychologie, organisatieontwikkeling en communicatiewetenschappen. Er is al helemaal geen sprake van een verband tussen bedrijfswetenschappen en de werkvelden, die tegen de accountancy, het financieel-economische en de administratieve organisatie aanliggen, al dan niet gecombineerd met IT-toepassingen.

Onze ervaring is dat het fenomeen van de disciplinedominantie in de wereld van de wetenschap niet echt wordt (h)erkend. Dit verkokerde denken vertroebelt het zicht op de modellen, concepten en benaderingen van anderen. Geen rekening houden met de beperkingen van het eigen denken, alleen het bekende terrein willen verkennen en herkennen, maakt leren van en met anderen vrijwel onmogelijk.

Het kiezen van een volstrekt afwijkende onderzoeksbenadering, samen met die nieuwe collega of zelfs iemand van een andere universiteit wordt afwijzend en zeker niet welwillend bekeken. Een benchmark uitvoeren, kijken welk spoor andere universiteiten volgen, buiten de gebaande paden stappen en dus het eigen zorgvuldig geconstrueerde keizerrijk hoe comfortabel ook verlaten en de ideeën van anderen verkennen? Het creëren van een gezamenlijke taal en een gezamenlijk begrippenkader als middelen om over de eigen grenzen heen te stappen? Ook hiervoor komt geen applaus: "dit zijn niet de benaderingen waar wij voor kiezen."

### **De adviseur: over vermeende objectiviteit en onderkende subjectiviteit**

Uitgangspunt is dat totale objectiviteit een onmogelijke positie is en dat een zekere mate van subjectiviteit bruikbaar kan zijn, ongeacht het veranderingsproces. Mits natuurlijk de adviseur zich van de impact en het bestaan van de subjectiviteit bewust is. Subjectiviteit en objectiviteit vormen een verstrengelde en gecompliceerde kluwen. Zo kan onderkende subjectiviteit in de vorm van kennis van de voorgeschiedenis van het individu een voordeel zijn. Voorkennis maakt het mogelijk om schijnbaar moeiteloos alle noodzakelijke differentiatie en nuance in bijvoorbeeld een coachingstraject aan te brengen. De conclusie na afloop is dan ook terecht, dat de interventies hebben gewerkt, dankzij onderkende subjectiviteit van de coach/adviseur. Zolang deze zich realiseert dat hij/zij de cliënt inclusief voorgeschiedenis goed kent, werkt de onderkende subjectiviteit positief uit op het proces.

Maar het risico van de vermeende objectiviteit ligt altijd op de loer. Stel dat de coach/adviseur niet alleen de voorgeschiedenis van de klant goed kent, maar ook alle in's en out's van het bedrijf of de organisatie (zoals een provincie) in kwestie. In dat geval is de valkuil levensgroot, dat op basis van zijn of haar



beperkte blik op de werkelijkheid en eerdere al dan niet goede ervaring en/of aanvaringen met de soort organisatie alle mensen en situaties in relatie met de cliënt volgens een vast patroon ingekleurd worden. Bijvoorbeeld: als deze gemeente zegt te willen werken aan de introductie van vraagsturing, dan zeggen de hoofden van de operationele afdelingen ja, maar zullen ze in eerste instantie nee doen. Is het MT voor, maar heeft het begrip niet omschreven en wordt in de wandelgangen gefluisterd dat de afdelingshoofden niet de vereiste competenties hebben. In deze gevallen is de subjectiviteit van de adviseur niet onderkend, is de objectiviteit (dit is een nieuwe klant, die ik blanco benader) vermeend en is geen sprake van toetsing. Dit alles werkt nadelig en belemmerend uit op het proces.

### Tot slot

Op basis van onze praktijk hebben we een selectie gemaakt van valkuilen en die benaderd vanuit het perspectief van de bestuurder, de integrale manager, de beleidsmaker en de adviseur. Dit zijn ook de rollen, die wij al dan niet in gecombineerde vorm hebben vervuld en/of vervullen.

Deze valkuilen zijn naar onze overtuiging continu sluimerend aanwezig en niet met een simpele ingreep vooraf uit te schakelen. Een valkuil kan vele vormen en meerdere gedaanten aannemen. Soms figureren ze onopgemerkt voor een langere periode op de achtergrond, dan weer komen ze in een zelfde situatie prominent naar voren en woekeren verder als een veenbrand. In dit laatste geval kan hun uitwerking op het veranderproces desastreus zijn, tenminste als de valkuil niet onder ogen wordt gezien.

Tijdige herkenning én onderkenning van het verschijnsel valkuil moet in onze ogen dan ook leiden tot verbeteracties.

### Literatuur

- Beer, M. en N. Nohria (2000), *Breaking the Code of Change* – Harvard: Harvard Business School Press
- Boonstra, J.J. (2000), *Lopen over water* – Amsterdam: Vossiuspers AUP
- Cools, Kees (2006), *Controle is goed, vertrouwen nog beter. Over bestuurders en corporate governance* – Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Dubbeldam, Marjo, Wilfred Goedmakers (2003), *Integraal management. Instrument van verandering* – Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Leeuw, A.C.J. de (1984), *De Wet van de Bestuurlijke Drukke* – Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Mastenbroek, Willem (2006), *Stimulerende en blokkerende factoren. Resultaten nationaal onderzoek verandermanagement* – [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl)
- Otto, M.M. (2000), *Strategisch veranderen in politiek bestuurde organisaties. Politieke pragmatiek en bestuurlijke reflectie* – Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Peters, Klaartje (2007), *Het opgeblazen bestuur* – Den Haag: Boom
- Rapport van de Staatscommissie Dualisme en lokale democratie, 17 januari 2000 – [www.vernieuwingsimpuls.nl](http://www.vernieuwingsimpuls.nl)
- Steen, van der, Martijn (2002), *Waarom veranderen lastig is: organisatieverandering en ambiguïteit* – Openbaar bestuur, nr. 4 april – p. 22-25, Deventer: Kluwer
- Wolthuis, J.W. (2006), *Bestuurlijke drukke, Openbaar bestuur, nr. 12 december* – p. 2-6, Deventer: Kluwer