

# Managementboek van het jaar: *Veranderdiagnose*

Door: Marianne van Duuren

Uit het juryrapport: ‘Het is een schitterend vormgegeven boek, waarbij de illustraties ondersteunend zijn aan de tekst. Het boek is echt vernieuwend! De actualiteit is zeer hoog omdat er een behoorlijke behoefte is voor een andere wijze van veranderen of beter gezegd: diagnosticeren. Het leert managers hoe ze via een andere insteek naar veranderingsprocessen kunnen kijken. Knap om te zien hoe Van Es zich heeft laten inspireren door het werk van Gareth Morgan maar ook het lef heeft gehad om op dit standaardwerk enkele aanpassingen voor te stellen. In de ogen van de jury is *Veranderdiagnose* het meest vernieuwende en verfrissende boek geweest van het afgelopen jaar, reden waarom *Veranderdiagnose* is uitgeroepen tot managementboek van het jaar.’ Rob van Es pleit er in zijn boek *Veranderdiagnose* voor om meer aandacht te besteden aan de onderstroom van organisaties. Hieronder wordt verstaan de emotionele en gevoelskant van de organisatie als tegenpool voor de zakelijke en rationele bovenstroom. Van Es heeft een instrument ontwikkeld om deze Onderstroom in kaart te brengen. Zijn boodschap is onder meer dat er een goede verbinding moet komen tussen de onder- en de bovenstroom.

## Het boek

Waarom mislukken zoveel voorgenomen veranderingen in organisaties? Een van de redenen zou zijn dat er onvoldoende wordt gediagnosticeerd. Deze bewering vinden we ook bij Léon de Caluwé en Hans Vermaak in hun boek *Leren*

*veranderen*. In het boek *Veranderdiagnose* wordt duidelijk dat niet alleen onvoldoende diagnosticeren, maar ook onvoldoende perspectieven bij diagnosticeren hieraan debet kunnen zijn.

Het vernieuwende van het boek is de aandacht voor de onderstroom. De bovenstroom is ons allen natuurlijk bekend. Rationeel, bewust, aan te sturen en te managen. De onderstroom is onbewust, irrationeel en associatief. Het gaat dan om de menselijke emoties die zich niet laten beheersen, hooguit bijsturen. Om de onderstroom zichtbaar, voelbaar en herkenbaar te maken gebruikt Rob van Es schilderkunst, film en literatuur. Door middel van beelden wordt ons associatief vermogen aangesproken en wordt de onderstroom herkenbaar. Dat doen meer schrijvers, zoals bijvoorbeeld Eric Koenen in *De Kunst van leiderschap bij verandering*, maar hier wordt wel een flinke verdiepingsslag gemaakt.

## Zichtbaar en meetbaar

Met zijn allen wéten we dat de onderstromen de richting bepalen terwijl de bovenstroom als werkelijkheid wordt gezien, maar we handelen er niet naar. Veel diagnosemodellen richten zich op de bovenstroom; wat is zichtbaar, wat is meetbaar. Daarom vond ik het zo heerlijk dat dit boek begint met de zintuigen en de zintuigmetaforen waarmee Rob van Es nieuwe woorden aan het veranderdiscours toevoegt, zoals blinde vlekken (niet kunnen zien van een bepaald aspect van succesvol veranderen), beleidsbijiendheid (geen recht

doen aan een visie voor de lange termijn), cognitieve staar (niet helder kunnen of willen begrijpen van een verschijnsel), politieke anosmia (geen neus voor politieke verhoudingen), en ten slotte morele asonia (geen oor voor de ondertoon van morele onrust of verontwaardiging).

‘Wat mensen ons vertellen is nog niet wat ze doen’, vertelt Rob van Es in een interview. Wat er op de afdelingen gebeurt is vaak heel anders dan de leidinggevenden vermoeden vul ik dan maar gemakshalve even aan. En daarvoor is het diagnosticeren met veel aandacht voor het onbewuste, de onderstromen, in relatie met de bovenstroom zo van cruciaal belang. Vaak slaan we voor het gemak een dergelijke diagnose maar over; daarbij geholpen door allerlei beperkingen van onze zintuigen en onze patronen van waarneming. *Veranderdiagnose* helpt ons om deze beperkingen zo goed mogelijk te ondervangen door vanuit verschillende perspectieven te kijken. Zonder daarbij in de illusie te vervallen dat er één werkelijkheid bestaat. Zoals Van Es dat doet naar

het schilderij *Las Meninas* van Diego Velásquez. Hij daagt de manager of de veranderaar uit om gevalsvariaties te maken, zoals Pablo Picasso dat deed met het schilderij van Velásquez. Door telkens iets anders te benadrukken, ontstaat er een ander beeld en dus een andere diagnose.

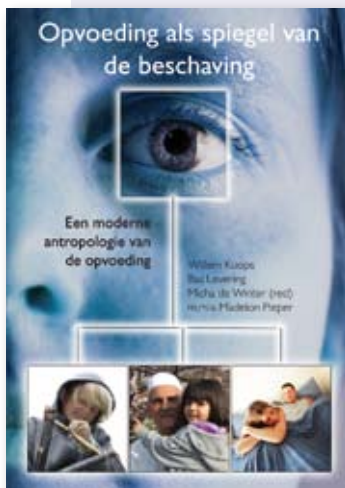
## Het diagnosemodel

Het model lijkt simpel en helder. Het is als het maken van een film. Eerst zoom je uit om een beter zicht te krijgen op de context van de organisatie, dan zoom je in op het verandertraject. Vervolgens maak je een close-up van de opdrachtgever en een extreme close-up van de veranderaar. Dan belicht je drie scenario-elementen: bovenstroom en onderstroom, centrale personages of karakters, genre en plot. Deze filmische exercitie voorkomt dat je voor de hand liggende zaken over het hoofd ziet.

De inleiding van het boek is verrassend. Uitgangspunt van Van Es is dat een inleiding het gewenste publiek aanspreekt. Dat is hier niet eenvoudig omdat hij verwacht een



## Opvoeding als spiegel van de beschaving



Wat is opvoeding nu eigenlijk en vooral: wat zou het moeten zijn? Wat is het doel van de opvoeding, wie is ervoor verantwoordelijk, welke mid-delen zijn geschikt en geoorloofd? De antwoorden op dergelijke vragen blijken zeer sterk te variëren, niet alleen per cultuur of zelfs per subcul-tuur, maar ook per historische periode, samenlevingsvorm en religie. Opvoeding kan daarom met recht worden opgevat als een spiegel van de beschaving waarin zij gestalte krijgt. Door goed in die spiegel te kij-ken kunnen we van alles te weten komen over de wisselwerking tussen opvoeding, cultuur en maatschappij. *Opvoeding als spiegel van de be-schaving* bevat bijdragen van prominente wetenschappers met een ver-schillende achtergrond. De redactie was in handen van: Willem Koops (ontwikkelingspsycholoog), Bas Levering (pedagoog) en Micha de Win-ter (pedagoog).

Het boek is bedoeld voor pedagogen, psychologen, opvoeders, leer-krachten en ouders die verder willen kijken dan ze gewend zijn, net als *Het kind als spiegel van de beschaving*, dat vorig jaar verscheen.

breed publiek aan te spreken en het om een interdisciplinaire diagnose van de organisatie gaat. Daarom richt hij zich in de inleiding op vier doelgroepen: de geïnteresseerde leek, de beginnende vakgenoot, de senior-veranderaar en de onderzoeker c.q. onderzoeksmanager. Of alle vier de doelgroepen ook inderdaad bediend worden in het boek, is voor mij de vraag. Het is niet makkelijk geschreven. Er staan veel onverklaarde termen in het boek die het lezen niet vergemakkelijken als je er nog niet vertrouwd mee bent. Het forse theoretische kader vind ik heel plezierig omdat je kennis nu eenmaal makkelijker tot je neemt wanneer je het kunt koppelen aan bestaande kennis.

Als je vertrouwd bent met of geboeid wilt worden door beeldtaal – en je laat je niet afschrikken door het theoretische gehalte – dan is het boek een absolute aanrader. Het was voor mij zeker een genoegen dit boek in te zien, te snoepen van en te associëren bij de prachtige beelden en teksten en zelfs van a tot z te lezen.

Marianne van Duuren is maat in de Maatschap van Duuren, van Zuylen & Partners. W: dzmaatschap.nl

Léon de Caluwé en Hans Vermaak (2207), *Leren veranderen*.

Eric Koenen (2008), *De Kunst van leiderschap bij verandering in tijden van verandering*.

*Veranderdiagnose; De onderstroom van organiseren*. Door: Rob van Es | 2008 | Kluwer, Deventer | ISBN 978 90 13 04829 2 | Prijs: € 47,95.

*Opvoeding als spiegel van de beschaving; Een moderne antropologie van de opvoeding*. | Micha de Winter, Bas Levering, Willem Koops (red.) | SWP Uitgeverij Amsterdam | ISBN: 978 90 6665 924 7 | € 27,40

## De Sterrenschool

Als we vandaag met een schone lei mochten beginnen, hoe zouden we het primair onderwijs er dan laten uitzien? Een denktank, bestaande uit mensen die werkzaam zijn in en voor het onderwijs, ontwikkelde het concept voor De Sterrenschool, een werk- en denkmodel voor het primair onderwijs van de 21ste eeuw. Een moderne school, die aan wil sluiten bij de ouders en kinderen van deze eeuw, zal er grofweg zo uitzien als De Sterrenschool die in dit boek wordt geschetst.

De publicatie *De Sterrenschool* wordt uitgebracht door De IJsselgroep, dienstverlener in het primair en voortgezet onderwijs. U kunt de brochure het eenvoudigst bestellen via W: desterrrenschool.nl. Door-klikken naar 'Bestel het boek'. Prijs: € 15,00.



## 'Is dit workshop nummer 5?'

Wanneer begint u met netwerken, hoe doet u dat en wat moet u vooral laten? Met welke basishouding betreedt u de zaal? Hoe doorstaat u zonder kleerscheuren het congresprogramma, inclusief vrolijk intermezzo? En wat doet u als u net buiten dat geanimeerde gesprek valt, in de pauze?

Als regelmatig of incidenteel bezoeker van congressen herkent u zonder twijfel deze belangrijke overpeinzingen. Met deze praktische survivalgids komt u eindelijk te weten hoe u zich moet gedragen op congressen!

*'Is dit workshop nummer 5?'* werpt een verrassend licht op de vele vaste passanten in het Nederlandse congresverkeer. Zo komt u onder meer te weten wat de (on)hebbelijkheden zijn van de belegen dagvoorzitter, de warrige spreker, de hijgerige standhouder en de voor veel geld ingehuurde Bekende Nederlander.

*'Is dit workshop nummer 5?; Survivalgids voor de congresganger*. Door: Olaf Stomp | SWP Uitgeverij | ISBN: 978 90 6665 949 0 | Prijs: € 9,90.