

# **De dynamiek van verander- en leerprocessen binnen organisaties**

## **Kritische beschouwingen en nieuwe gezichtspunten**

**Jaap Boonstra**

### **Inleiding**

Deze bijdrage bevat een aantal overwegingen over de dynamiek van verander- en leerprocessen binnen organisaties. Verschillende perspectieven ten aanzien van verandering en leren worden met elkaar vergeleken en onderzocht wordt op welke punten die met elkaar botsen. Er bestaat geen consensus over wat een praktische set uitgangspunten zou zijn voor verander- en leerprocessen binnen organisaties. Theorie en praktijk van veranderen en leren zijn verankerd in diepgewortelde veronderstellingen en waarden. Het is derhalve zinvol de waarden die ten grondslag liggen aan de verschillende benaderingen van verandering en leren expliciet te benoemen en bespreekbaar te maken. Uitgaande van die uiteenlopende benaderingswijzen worden hieronder meerdere vraagstukken vanuit een kritische invalshoek besproken. Het laatste gedeelte van deze bijdrage is gewijd aan het ontwikkelen van een professionele en persoonlijke methodologie voor veranderingen.

### **Traditionele opvattingen over verandering in organisaties: geplande verandering en**

#### **Organisatieontwikkeling**

Een belangrijk aspect van geplande of marktgedreven verandering is het streven naar concurrentievoordeel in een concurrerende wereld. Dit door de werkprocessen te organiseren rond de waardeketen, de vaardigheden van het personeel te ontwikkelen en de voornaamste belanghebbenden te overtuigen van het belang van de verandering. De waarden van geplande verandering komen daarom voort uit een economische benadering en het gedrag van mensen in organisaties (Buelens & Devos, 2004). De economische benadering is primair gericht op aandeelhouders en klanten. Ze veronderstelt dat consistente doelen kunnen worden gesteld die door een planmatig veranderingsproces kunnen worden gerealiseerd. Deskundigen op het gebied van organisatiegedrag benadrukken dat veranderingen alleen duurzaam kunnen zijn als ze zijn verankerd in de ontwikkeling van menselijke hulpbronnen. Geplande verandering is gericht op het scheppen van economische meerwaarde door middel van formele structuren en systemen. De verandering wordt in de organisatie van boven naar beneden doorgevoerd met behulp van consultants. De verandering is gepland en programmatisch van aard (Jensen, 2000; Choshal & Bartlett, 2000).

Een centraal aspect van organisatieontwikkeling is het integreren van de belangen en behoeften van individuen met de collectieve belangen van de organisatie. Klassieke organisatieontwikkeling is gericht op de optimalisering van sociale en technische systemen en op de gelijktijdige verbetering van de organisatorische effectiviteit en de kwaliteit van de werkomstandigheden. Organiseatieontwikkeling gaat uit van samenwerking in de veranderingsprocessen door managers en werknemers, met steun van consultants.

Verandering is in dit verband emergent, minder gepland en programmatisch (zie ook Senge, 2000; Weick, 2000). Consultants op het gebied van organisatieontwikkeling verkiezen samenwerking boven conflict, zelfsturing boven institutionele sturing en participatief leiderschap boven autocratisch bestuur (Buelens & Devos, 2004).

Tabel 1 geeft een overzicht van de werkwijzen en theorieën die behoren bij deze twee benaderingswijzen.

*Tabel 1: Veronderstellingen bij geplande verandering en organisatieontwikkeling*

<b>Geplande verandering</b>	<b>Organisatieontwikkeling</b>
- Organisaties als systemen die inspelen op marktvaart	- De organisatie als doelgericht sociaaltechnisch systeem
- Mensen als sociaal kapitaal ter verwezenlijking van doelen	- Mensen als creatieve en samenwerkende personen
- Werknemers gemotiveerd door persoonlijk voordeel	- Werknemers gemotiveerd door zelfontplooiing
- Managers gebruiken positie bij het aansturen van veranderingen	- Managers gebruiken eigen overredingskracht en samenwerking
- Consultants als kennisgedreven deskundigen	- Consultants als procesgedreven begeleiders
- Organisatiepraktijk als bron van gebreken	- Organisatiepraktijk als bron van ervaring
- Nadruk op economische prestatienormen	- Nadruk op verbetering van effectiviteit en kwaliteit van arbeid
- Nieuw ontwerp van bedrijfsprocessen	- Verbeteringen op basis van de bestaande organisatie
- Aansturing veranderingsprocessen van boven naar beneden	- Benutting van kennis en Inzicht van medewerkers
- Oplossingsgerichte aanpak	- Probleemgerichte aanpak op basis van praktijkervaringen
- Episodische verandering met stabiele eindsituatie	- Verbeteringen via continue verandering
- Enkel lineair veranderingsproces	- Iteratief veranderingsproces
- Technisch-economische procesratio	- Sociaal-economische procesratio
- Strikte normen en planning in het veranderingsproces	- Erkenning veranderingsvermogen via emergente verandering
- Begint met abstracte zakelijke modellen	- Begint met concrete praktijkervaringen
- Nadruk op kennis van deskundigen	- Toepassing van operationele kennis
- Scheiding tussen ontwerp en uitvoering van veranderingen	- Soepele overgang tussen veranderingsfasen
- Leren als zelfreflectie dankzij veranderingsmanagers	- Leren als collectieve en doorlopende activiteit
- Kennisontwikkeling door gebruik van technieken	- Kennisontwikkeling via actieonderzoek

Het ziet er naar uit dat er sprake is van twee diametraal tegenovergestelde benaderingen van veranderingsprocessen in organisaties die worden bepaald door zeer uiteenlopende veronderstellingen ten aanzien van organiseren, veranderen en leren.

### **Kritische perspectieven bij organisatieverandering: voortdurende verandering**

Een beschouwing van de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan organisatieontwikkeling en geplande verandering brengt fundamentele verschillen aan het licht in de basiswaarden ten aanzien van organisatie, mensen, organisatieverandering en leren. De verschillen tussen deze veranderpraktijken zijn duidelijk, maar er zijn ook overeenkomsten. In beide benaderingen wordt de organisatie als een eenheid gezien en min of meer als een combinatie van mensen en middelen die wordt geoptimaliseerd in een structuur waarin besluiten worden genomen om geformuleerde doelen te verwezenlijken. Beide maken onderscheid tussen organisatie en omgeving, zien de noodzaak van aanpassing aan ontwikkelingen in de omgeving, maken onderscheid tussen personen en organisaties, richten zich op de organisatie van werkprocessen en organisatiestrategie en onderscheiden veranderingsmanagers en werknemers.

Er bestaan ook andere perspectieven ten aanzien van organiseren, veranderen en leren. Luc Hoebeke (2004) geeft een andere opvatting van organiseren wanneer hij beschrijft hoe hij, als organisatieprofessional en wetenschapper, wordt geconfronteerd met losjes verbonden netwerken van

kleinere of grotere groepen, met lobby's en manipulatie, met het creëren van 'feiten', met tal van interpretaties en realiteiten en met een overvloed van perspectieven. Een organisatie als harmonische eenheid lijkt niet te bestaan. Mensen die samenwerken en met elkaar omgaan creëren processen waarin wordt georganiseerd en zingegeven. Deze opvatting strookt met die van Leon de Caluwé en Hans Vermaak (2002). Zij beschrijven organisaties als los samenhangende systemen en netwerken van autonome centra die op elkaar inwerken bij het verrichten van activiteiten en voortdurend op zoek zijn naar identiteit in een ambigue wereld. Dian Marie Hosking (2004) geeft een kritische opvatting van organiseren, veranderen en leren. Zij neemt afstand van organisatietheorie en organisatiepsychologie, waarin de organisatie los wordt gezien van mensen die samenwerken en de organisatie vormen door uitwisseling. Vanuit haar perspectief wordt de relatie tussen individu en organisatie gekenmerkt door wederzijdse schepping: via hun interacties construeren mensen een organisatie als een sociale realiteit, die op haar beurt die interacties weerspiegelt en beïnvloedt. Bij het construeren van dergelijke sociale realiteiten speelt taal een grote rol. Voor het begrip van organisatie- en veranderingsprocessen is aandacht nodig voor de meervoudige, lokaalhistorische en sociale realiteiten die door middel van relationele processen en interactie tot stand komen. Die interacties zijn processen waarin realiteiten worden geconstrueerd, actief worden bijgehouden en gewijzigd.

Wanneer organiseren, veranderen en leren worden gezien als interactieve processen waarin mensen hun relaties, activiteiten en betekenissen construeren, worden ook de aannames en methodologieën van organisatieverandering op andere manieren opgebouwd. Dit perspectief op organiseren en veranderen kan dienstig zijn om inzicht te verwerven in de wrijving tussen organisatieontwikkeling en geplande verandering. Het zou zinvol kunnen zijn dit perspectief te construeren als een theorie van voortdurend veranderen en realiteiten construeren (zie tabel 2).

*Tabel 2: Continu veranderen en realiteiten construeren*

<b>Continu veranderen</b>
- Organiseren en veranderen is een continu proces van interacties, zingeving en zelfvorming.
- Mensen construeren organiseren en veranderen als sociale realiteiten via meervoudige interactie en zingeving.
- Werknemers, managers en consultants werken samen en reageren op elkaar op niet-hiërarchische wijze.
- Veranderen en organiseren is een proces van eindeloze aanpassing van werkmethoden en sociale realiteiten .
- Veranderen en organiseren is geworteld in meervoudige realiteiten.
- Veranderen en organiseren wordt een doorlopend en samenhangend proces waar alle deelnemers bij zijn betrokken.
- Nadruk op organiseren als basis van dooreengevlochten activiteiten, verbanden en zingeving.
- Alle belanghebbenden worden betrokken in een interactieproces waarin nieuwe realiteiten worden gecreëerd.
- Zoeken naar nieuwe mogelijkheden In een doorlopend proces van transformeren en leren.
- Continue verandering; accumulatie van ontelbare kleine schikkingen.
- Cyclisch proces van evenwicht vinden tussen stabiliteit en verandering.
- Sociaal geïnterpreteerde realiteit waarin relaties en realiteiten worden geconstrueerd als waarachtig in hun gevolgen.
- Voortdurend proces van improviseren, zingeving en schikken.
- Concrete interacties in meervoudige, lokaalhistorische en sociale realiteiten.
- Veranderen is een op samenwerking gestoelde benadering waaraan iedereen bijdraagt als deskundige.
- Informeren, interveniëren en veranderen worden onderling met elkaar verbonden.
- Leren en kennisontwikkeling als een proces van interactie, reflectie en zingeving door alle deelnemers.

Veranderen is een continue activiteit op lokale niveaus, waar mensen met elkaar omgaan en zin geven aan hun eigen sociale realiteit (Weick, 2000, 2001). Op dit lokale niveau kunnen geschiedenissen, beschrijvingen, praktijken en meervoudige realiteiten een stem krijgen en bijdragen aan kleine en

kleinschalige veranderingen. Dergelijke kleine en kleinschalige veranderingen kunnen van doorslaggevende betekenis zijn wanneer zij zich voordoen aan de rand van de chaos of in een situatie waarin een nieuw evenwicht wordt ingesteld en sprake is van ontgooijing. Kleine veranderingen kunnen grote gevolgen hebben vanwege de zelfversterkende feedback die op deze manier binnen een sociaal netwerk tot stand kan komen. In samenhangende systemen komen kleine veranderingen naar boven in de diversiteit en onderlinge verbondenheid van talloze microgesprekken (Ford & Ford, 1995). Dergelijke veranderingen op microniveau vormen een platform en context voor transformatie op macroniveau.

### **De dynamiek van verander- en leerprocessen binnen organisaties**

De theorie en praktijk van verander- en leerprocessen binnen organisaties is de afgelopen decennia ongetwijfeld gegroeid en complexer en dynamischer geworden. Tegelijkertijd ervaren mensen in organisaties tal van veranderingen in hun werkzame leven waar ze eigenlijk niets aan hebben. In veel organisaties volgt het ene veranderingsproject op het andere, terwijl de resultaten van al die veranderingsinspanningen twijfelachtig zijn. Wat bepaalt de dynamiek in de wereld van management en organisatie? Hoe valt de toegenomen belangstelling te verklaren voor het bekritisieren en ontwikkelen van bestaande theorieën en praktijken over het veranderen en leren van organisaties?

De dynamiek van het veranderen en leren van organisaties kan natuurlijk worden verklaard vanuit een omgeving die minder voorspelbaar lijkt. De grenzen tussen organisaties en hun omgeving worden steeds vager, als gevolg van de globalisering, ontwikkelingen in de communicatietechnologie, wijzigingen in distributiekanaalen, de toename van kennis en kennisuitwisseling, de bouw van strategische allianties en netwerken, de toenemende onderlinge afhankelijkheid tussen de particuliere en private sector en de stijgende behoefte aan behoorlijk bestuur. De externe en interne wereld van management en organisatie lijkt minder gestructureerd en meer dynamisch en ambigu. Dit biedt echter geen afdoende verklaring voor de spanningen tussen verschillende theorieën en praktijken over het veranderen en leren van organisaties. In de gangbare verklaringen wordt onderscheid gemaakt tussen organisatie en omgeving en worden organisaties beschouwd als entiteiten die los staan van de veranderingsmanagers. Er wordt geredeneerd van buiten naar binnen: van de omgeving naar de organisatie. Er wordt weinig rekening gehouden met de keuzen en uitgangspunten van verandermanagers ten aanzien van verander- en leerprocessen binnen organisaties. Evenmin wordt in beschouwing genomen hoe verandermanagers de dynamiek van veranderen en leren construeren.

Voor een goed begrip van de dynamiek van verander- en leerprocessen binnen organisaties is het zinvol onze eigen werk- en denkwijzen als onderzoekers en organisatieprofessionals op het gebied van organiseren, veranderen en leren onder de loep te nemen. Ons eigen kader heeft enorme gevolgen voor onze acties en voor de keuzes die we maken. De dynamiek die wij in de theorie en praktijk ervaren ligt niet zozeer in de veranderende omgeving of organisaties, maar in de conceptuele kaders en veronderstellingen waar wij zelf gebruik van maken bij het organiseren, veranderen en leren. Die veronderstellingen liggen ten grondslag aan onze keuze voor bepaalde kaders, veranderstrategieën en werkwijzen. Om de dynamiek van verandering en leren beter te begrijpen is het zinvol de ideeën en aannames te onderzoeken waardoor onze

werkwijzen worden ingegeven. Wat betekent het wanneer we voor een specifieke veranderingsaanpak kiezen? Wat zijn de implicaties van zo'n keuze? Het onderscheid dat we hebben aangebracht tussen geplande verandering, organisatieontwikkeling en continue verandering kan zinvol zijn voor ons begrip van de moeilijkheden die we ervaren bij het organiseren, veranderen en leren. En ook voor het construeren van nieuwe realiteiten en mogelijkheden voor verander- en leerprocessen binnen organisaties.

Misschien dat theorie en praktijk van geplande verandering de waardeverschillen, de creativiteit van mensen, de onderlinge verbondenheid van probleemstelling en probleemoplossing en de uitgangspunten van *tweede orde leren* niet op waarde weten te schatten. Dit kan uitmonden in weerstand en vermijdingsgedrag, oppervlakkige verandering en een, op controle en interventie gebaseerd, management. Daarentegen doen theorie en praktijk van organisatieontwikkeling mogelijk geen recht aan het belang van conflicten en institutionele controle en aan de wijze waarop waarden in hiërarchisch management en een functiegerichte organisatie zijn verankerd, resulterend in inertie bij verander- en leerprocessen en in het onvermogen duurzame veranderingen te bewerkstelligen. Verder is het mogelijk dat de theorie en praktijk van continue verandering de economische aandrijfkraften onderschat, alsmede de rol van macht en politiek, de overheersende invloed van traditionele managementpraktijken en de moeilijkheden die zich voordoen bij het verspreiden van kennis. Vereisen al deze theoretische en praktische verschillen dat we een geïntegreerd perspectief ontwikkelen op effectief veranderingsmanagement en dat we de veranderingscode ontcijferen (Beer & Nohria, 2000)? Volgens mij niet. Teneinde een vruchteloze discussie over effectiviteit te vermijden en niet te vervallen in pogingen om epistemologische verschillen glad te strijken, pleit ik voor een duidelijk onderscheid tussen benaderingswijzen die immers op zeer uiteenlopende waarden en beginselen zijn gestoeld. Dit kan onderzoekers en organisatieprofessionals helpen hun eigen veronderstellingen, fascinaties, voorkeuren en waarden in ogenschouw te nemen en hun positie te bepalen op het dynamische terrein van organiseren, veranderen en leren. Deze drie elementen vormen een meervoudige realiteit vol wrijving, conflicten en dynamiek en we doen er goed aan van die dynamiek gebruik te maken bij ons beroepsmatig leren en bij het ontwikkelen van kennis.

Theorieën zijn conceptuele beschrijvingen die ons een opvatting bieden van de essentie van de realiteit, hoe wij die realiteit kunnen begrijpen en kennis kunnen opbouwen om dat begrip te vergroten en die realiteit te veranderen. Iedere theorie is in beginsel een arbitraire opvatting van de realiteit, met de bijbehorende voordelen en beperkingen. Alle theorieën bieden methodologieën die van toepassing zijn in specifieke contexten, maar onbruikbaar in andere. Een bewuste en weloverwogen keuze voor een bepaalde veranderingsmethodologie door consultants en veranderingsmanagers moet daarom gestoeld zijn op brede kennis, bespiegeling van acties en een bewustzijn van de manier waarop wij leren en onze kennis ontwikkelen. Een discussie tussen de verschillende benaderingswijzen en de bijbehorende praktische uitgangspunten kan bijdragen aan onze kennis en de verspreiding daarvan, alsmede aan de ontwikkeling van nieuwe theorieën over verander- en leerprocessen binnen organisaties. De dynamiek van die processen creëren wij zelf door theorieën, uitgangspunten, methodologieën en werkwijzen te construeren en die toe te passen op de sociale realiteiten van levende organisaties. Die dynamiek, die wij in onze hoedanigheid als

onderzoekers en organisatieprofessionals dus zelf creëren, opent nieuwe perspectieven voor de professionele dialoog met allen die deelnemen aan organisatie-, verander- en leerprocessen.

### **Vraagstukken op het gebied van verander- en leerprocessen binnen organisaties**

In de vorige paragraaf zijn verschillende theorieën over het veranderen en leren van organisaties aan de orde gesteld. Dat beschouwende overzicht kan dienstig zijn voor inzicht in onze eigen aannames en voor de keuze en ontwikkeling van onze eigen methodologieën. Deze paragraaf is gewijd aan enkele vraagstukken op het gebied van verander- en leerprocessen in organisaties. De betreffende vraagstukken lijken hoofdthema's te zijn en bieden mogelijkheden voor de ontwikkeling van werkwijzen en het construeren van kennis.

#### *Mislukking en succes*

Mislukkingen in organisatieveranderingen kunnen op tal van manieren worden verklaard. Vanuit het gezichtspunt van strategisch management wordt de oorzaak van de mislukking vooral gezocht in problemen bij de implementatie, gebrek aan ondersteuning of in technische en politieke factoren die hindernissen opwerpen voor de mensen die het strategisch beleid ten uitvoer moeten brengen. Vanuit het gezichtspunt van de organisatiestructuur zullen de aanwezige technologieën en de verdeling van het werk de hoofdschuldigen zijn. Vanuit het perspectief van macht en politiek worden mislukkingen bij het veranderen van organisaties toegeschreven aan bestaande machtsverhoudingen en aan machtscentra die hun eigen belangen en positie willen beschermen. Vanuit het culturele perspectief worden obstakels die verandering in de weg staan verklaard in termen van regels, gebruiken, institutionele afspraken en waarden die gelden binnen de organisatie en mensen beperken in hun mogelijkheden om alternatieve gedrags- en interactiepatronen te ontwikkelen. Vanuit een psychologische invalshoek worden problemen die zich voordoen in veranderingsprocessen primair toegeschreven aan gebrek aan motivatie bij de werknemers en aan de algemene hang naar zekerheid, veiligheid en stabiliteit. Vanuit al deze gezichtspunten wordt de oorzaak van strubbelingen in het veranderingsproces gezocht binnen de bestaande organisatie en in het gedrag van de mensen die daar deel van uitmaken. Vervolgens worden allerlei interventies voorgesteld om die obstakels te elimineren, zoals interactieve beleidsontwikkeling, herontwerp van bedrijfsprocessen, doorbreken van politieke belemmeringen met legitieme bevoegdheden, breed opgezette culturele opleidingsprogramma's, spelsimulaties, conferentiemethoden, grootschalige groepsinterventies, bestrijding van onzekerheid via training en zorgvuldige communicatie over de verandering. Als we al die verklaringen en interventies in beschouwing nemen, valt op dat er onderscheid wordt gemaakt tussen organisatie, mensen en veranderingsmanagers. Aspecten van de organisatie en de mensen in die organisatie worden gezien als veranderingsobjecten voor de veranderingsmanagers, die optreden als de wetende veranderingssubjecten. Mislukkingen worden niet verklaard vanuit het veranderingsproces zelf, of vanuit de keuze van kaders en veranderingsstrategieën, de aannames en het gedrag van veranderingsmanagers of de interacties tussen de mensen die bij de verandering zijn betrokken.

De toedracht van mislukkingen kan ook worden gezocht in allerlei aspecten van het veranderingsproces zelf. Daarbij gaat de aandacht uit naar drie perspectieven: een perspectief gebaseerd op de praktijk van het veranderingsmanagement, een perspectief dat is geworteld in waarden en fundamentele aannames en een interactief perspectief.

Het veranderingsmanagementperspectief gaat ervan uit dat ondoelmatig veranderingsmanagement voortvloeit uit een ongelukkige combinatie van omgeving, organisatie en veranderingstrategie. Marc Buelens en Geert Devos (2004) geven een overzicht van een aantal generieke mislukkingen in veranderingsmanagement, zoals gebrek aan besef van veranderingen in de omgeving van de organisatie, de keuze voor toepassing van een ondoelmatige veranderingstrategie, of eenzijdige implementatie van de veranderingstrategie. Zij wijzen bovendien op een gebrek aan visie op verandering, een gebrek aan aanvaarding van incongruentie tussen doelen en tussen waarden, een gebrek aan creativiteit, slechte besluitvorming en een gebrek aan inzicht in de veranderingstrategie en de voortgang van de verandering. Klaus Doppler (2004) breidt dit overzicht uit met verschillende mislukkingen die verband houden met de acties van de desbetreffende veranderingsmanager, te weten onduidelijkheid over de reden en het doel van de verandering, aansturing en controle van bovenaf, verzuim om de belanghebbenden bij de verandering te betrekken, het tegelijkertijd willen uitvoeren van verschillende veranderingsprojecten zonder duidelijke noodzaak, te weinig aandacht voor gevestigde belangen, ontoereikende communicatie ten aanzien van het doel en de voortgang van de verandering. Volgens Kilian Bennebroek Gravenhorst en Roel In't Veld (2004) moeten belemmeringen in veranderingsprocessen worden gezien als reactie op een door veranderingsmanagers gekozen veranderingstrategie. Veranderingstrategieën zijn vaak gericht op afzonderlijke vraagstukken en op de tenuitvoerlegging van oplossingen zoals die door de veranderingsstrategen en topmanagers worden aangedragen. In de optiek van Kilian Bennebroek Gravenhorst en Roel In't Veld worden veranderingsprocessen te vaak onderschat of verwaarloosd.

Het perspectief dat uitgaat van de aannames van veranderingsmanagers suggereert dat mislukking voortkomt uit de traditionele, positionele of episodische opvatting van organiseren en veranderen die de veranderingsmanagers hanteren. Deze aannames zijn van invloed op de doelen van de verandering en op het management van de veranderingsprocessen. Volgens Merrelyn Emery (2004) komt de traditionele opvatting van organiseren tot uiting in het gebruik van een gesloten systeem, in een fundamenteel organisatorisch ontwerp dat is gebaseerd op de overtolligheid van onderdelen en in een gebrek aan interactie tussen subject en object. André Wierdsma (2004) verklaart hoe het positionele organisatiemodel is gericht op externe controle en programmeerbaar gedrag, met functionele en cognitieve barrières tussen managers, organisatieprofessionals in de verschillende stafafdelingen en medewerkers. Bij positionele organisatie wordt ervan uitgegaan dat er consensus bestaat over de doelstellingen van de organisatie, dat de organisatiecultuur fungeert als een bindende kracht en dat hiërarchische structuren bijdragen aan controle en een heldere verdeling van verantwoordelijkheden. Dergelijke organisaties worden gekenmerkt door een sterke nadruk op stabiliteit, waarbij verandering wordt gezien als een episodisch implementatieproces ten behoeve van een nieuw ontwerp.

Vanuit het interactieperspectief is organiseren en veranderen een continu proces van interactie, zingeving en zelfvorming. De bron van mislukkingen bij het organiseren, veranderen en leren moet dan ook worden gezocht in deze interactie- en zingevingprocessen. De actoren die bij interactie en zingeving zijn betrokken hebben een zekere interactievrijheid. Interactie en zingeving worden tegelijkertijd echter beperkt door geïnstitutionaliseerde contexten en aannames die vanzelfsprekend worden geacht en als zodanig liggen verankerd in bestaande routines die in eerdere interacties tot stand zijn gekomen (zie ook Lam, 2004). In veel gevallen komen open interacties en dialoog over de uitgangspunten van organisatie- en veranderprocessen nooit van de grond omdat de dominante waarden voortvloeiende uit het positionele organisatiemodel en Model I (zie Argyris, 1990) daar geen ruimte voor laten. Tijdens interactieprocessen bij organiseren en veranderen kunnen er defensieve routines inslijpen die mensen weliswaar voor pijnlijke situaties behoeden, maar het hun ook onmogelijk maken de oorzaken van die situaties te achterhalen. Dit leidt tot misverstanden en toenemend wantrouwen, wat op zijn beurt een remmend effect heeft op veranderen en leren. Wanneer het dan toch tot interactie komt met betrekking tot deze uitgangspunten, bestaat het gevaar dat men situaties creëert die balanceren op de rand van de chaos en dat men er niet meer in slaagt om bij het organiseren en veranderen een nieuw evenwicht te vinden. Dat kan leiden tot onoplosbare conflicten, een einde aan de interactie en daarmee aan het proces van organiseren en veranderen.

Organisatieprofessionals en onderzoekers die mislukkingen in organisatie- en veranderprocessen willen achterhalen kunnen zich buigen over de verschillende verklaringen hierboven en zich vervolgens afvragen: 'In welk opzicht is het eigenaardige gedrag van de ander en de impasse in het verander- en leerproces, aan mijn eigen optreden te wijten?'

Succes bij het veranderen en leren van organisaties is afhankelijk van de gepercipieerde resultaten van organisatie- en leerprocessen. Het beoordelen van dat succes is echter geen sinecure, omdat verschillende actoren verschillende doelen kunnen nastreven, kunnen uitgaan van verschillende waardestelsels en dezelfde gebeurtenissen of resultaten op verschillende en zelfs tegengestelde manieren kunnen interpreteren. Ik wil daarom de uitgangspunten, inzichten en methoden onder de loep nemen die kunnen bijdragen aan succes. Uitgaande van de verschillende invalshoeken ten aanzien van verandering kunnen er meerdere factoren worden onderscheiden die bijdragen aan het succes van verander- en leerprocessen in organisaties. Gezien de uiteenlopende manieren waarop verandering kan worden benaderd is dit geen eenvoudige taak. Over bepaalde succesfactoren is men het eens, andere zijn met elkaar in strijd. Tabel 3 geeft een overzicht van succesfactoren die door de meeste onderzoekers worden onderschreven. De inzichten en de inzet van werkwijzen zijn gekoppeld aan de waarden die aan de in de vorige paragraaf beschreven benaderingswijzen van verandering ten grondslag liggen. Dit betekent dat de werkwijzen op zeer verschillende manieren kunnen worden ingezet, naar gelang van het gekozen epistemologische kader.



Tabel 3: Succesfactoren bij organisatieverandering

---

Succesfactoren bij organisatieverandering
Uitgangspunten: <ul style="list-style-type: none"><li>- Er bestaat geen ideale aanpak voor organiseren en veranderen.</li><li>- Mensen worden gemotiveerd door zinvol werk.</li><li>- Organiseren is een interactieproces.</li><li>- Participatie van belanghebbenden bij de verandering versterkt hun betrokkenheid en inzet.</li><li>- Leren is een continu proces van beschouwing en interactie.</li><li>- Kennisopbouw is een continu proces waarin iedere deelnemer een stem heeft.</li></ul>
Inzichten: <ul style="list-style-type: none"><li>- Focus op een snelle verspreiding en voer praktijken met een positief effect in.</li><li>- Realiseer daadwerkelijke participatie van alle mensen/actoren die bij het organiseren en veranderen zijn betrokken.</li><li>- Ontwerp en implementeer methoden die uitgaan van echte samenwerking in actieve en aangepaste veranderingsprocessen.</li><li>- Kies voor flexibiliteit in plaats van voor mechanistisch vastgestelde ontwerpen of stappen.</li><li>- Richt je primair op het ontwerp van sociale systemen en secundair op technologische aanpassingen.</li><li>- Creëer een gezamenlijk en beschouwend leerproces voor allen die betrokken zijn bij organiseren en veranderen.</li><li>- Zorg voor continu toezicht op veranderingsprocessen om het overzicht te behouden en bewuste beslissingen te kunnen nemen over de voortzetting.</li><li>- Overweeg buitenstaanders en externe belanghebbenden in te zetten voor organisatie- en veranderprocessen.</li><li>- Houd zorgvuldig toezicht op de horizontale, op klanten gerichte werkprocessen.</li><li>- Zorg voor actieve communicatie en dialoog tussen de verschillende partijen.</li></ul>

---

De epistemologische kaders leiden tot uiteenlopende perspectieven en praktijken bij het veranderen en leren in organisaties. Die verschillen hebben aanleiding gegeven tot een debat over succesfactoren bij organisatie- en veranderingsprocessen.

Een van de meer ambigue vraagstukken is het belang van horizontale werkprocessen en klantwaarde als uitgangspunt voor het organiseren en leren. Vanuit het perspectief van de geplande verandering ligt dat belang voor de hand. Vanuit het perspectief van organisatieontwikkeling en continue verandering kunnen hier echter kanttekeningen bij worden geplaatst. Onderzoekers van organisatieontwikkeling beschouwen de werkplek en zelfsturende groepen als de voornaamste unit in het ontwerpen en veranderen van organisaties. Deze units staan in verband met horizontale werkprocessen. Onderzoekers en organisatieprofessionals op het gebied van continue verandering echter noemen activiteitenstelsels, werksystemen en praktijkgemeenschappen als de groepen waarin interactie, zingeving en organiseren het verste reiken. Groepen die zich in de waardeestroom bevinden zijn in die optiek daarom de meest voor de hand liggende punten voor verandering. Een dergelijke nadruk op de waardeestroom biedt bovendien mogelijkheden om de wereld van klanten, leveranciers en concurrenten te koppelen aan organisatie-, veranderings- en leerprocessen.

De verschillende benaderingswijzen van verandering brengen ook tegengestelde opvattingen over de succesfactoren aan het licht. Zoals al eerder opgemerkt zijn die opvattingen gekoppeld aan de waarden die aan die benaderingswijzen ten grondslag liggen. Vanuit het perspectief van de geplande verandering zijn de succesfactoren de volgende:

- Mensen bewust maken van het probleem en van de noodzaak van verandering

- Het bouwen van een systeem van betrouwbare en valide prestatiemetingen teneinde vast te stellen hoe die prestaties zich verhouden tot die van de concurrentie
- Kiezen voor een organisatiebrede aanpak en implementatie van de verandering
- Mensen en afdelingen op één lijn brengen en zo gezamenlijk koers zetten naar de gewenste verandering
- Het verbreden en mobiliseren van het draagvlak, de inzet en de middelen voor de verandering.

Vanuit het perspectief van continue verandering zijn deze inzichten echter twijfelachtig, ten eerste omdat zij uitgaan van een actieve veranderingsmanager (subject) die andere mensen (objecten) aanstuurt. Ten tweede veronderstelt het gebruik van prestatiemetingen het bestaan van een objectieve en meetbare realiteit. De vraag is echter wiens prestatiecriteria gemeten moeten worden en wiens doelstellingen genegeerd mogen worden. Ten derde wordt in het streven naar een gezamenlijke koers en inzet voorbijgegaan aan het bestaan van verschillen en conflicten, terwijl het uitdrukken van verschillen vanuit dit perspectief juist een bijdrage levert aan veranderen en leren. Wederom blijkt dat de gehanteerde inzichten en werkwijzen geworteld zijn in de waarden die aan de betreffende benadering van veranderingsprocessen zijn gekoppeld. Helderheid over onze eigen veronderstellingen helpt bij het ontwikkelen van weloverwogen methodologieën voor verandering en leren binnen organisaties en bij het herkennen van de waarden en keuzen in onze eigen werkmethoden en die van anderen.

### *Macht en machtsdeling*

Vele jaren is er in de theorie en praktijk van verander- en leerprocessen in organisaties weinig aandacht geweest voor macht in de theorie en praktijk van verander- en leerprocessen in organisaties. De publicaties waarin machtskwesties centraal staan zijn nog altijd veruit in de minderheid vergeleken met publicaties over veranderingstrategieën en interventies. Van organisatieontwikkeling werd voorheen altijd gezegd dat het geen oog had voor macht en politiek (Bradshaw & Boonstra, 2004), terwijl geplande verandering werd bekritiseerd vanwege de veronderstelling dat managers en veranderingsmanagers per definitie macht gebruiken (Hardy & Clegg, 2004). Macht kan worden omschreven als het vermogen van een actor om te bereiken wat hem voor ogen staat, maar ook als een proces van interactie in een organisatie. Patricia Bradshaw en Jaap Boonstra (2004) bieden vier perspectieven op het thema macht vanuit een dynamische opvatting, op basis van spanningen tussen persoonlijke versus collectieve en manifeste versus latente macht. Die vier perspectieven worden vervolgens gekoppeld aan perspectieven ten aanzien van verandering en veranderingstrategieën in organisaties.

Volgens het paradigma van persoonlijke en manifeste macht is macht een attribuut dat aan een persoon kan worden toegeschreven als diens potentiële vermogen om anderen te beïnvloeden. Dat potentiële vermogen berust op machtsbronnen die op hun beurt kunnen worden toegeschreven aan specifieke personen of groepen. Cynthia Hardy en Steward Clegg (1998) noemen macht overheersing wanneer uitsluitend het legitieme standpunt van het management in ogenschouw wordt genomen. Dit paradigma komt naar voren wanneer verandering dwingend of door deskundigen wordt voorgeschreven. Het veronderstelt een actief subject dat macht uitoefent over anderen (Hosking, 2004). Macht kan worden

aangewend om veranderingsdoelstellingen te definiëren, veranderingsprocessen te beheersen, op basis van expertise nieuwe structuren te ontwerpen, het primaat van gevestigde belangen te doorbreken, mensen voor een veranderingsproces op één lijn te brengen en hun inzet te mobiliseren. Dit paradigma houdt vooral verband met het perspectief van de geplande verandering, waarbij het topmanagement het veranderingsproces initieert en aanstuurt. Het interactieve aspect van dit perspectief is recht evenredig met de aandacht voor interpersoonlijke macht en het gebruik van macht door op elkaar inwerkende mensen of groepen.

In het paradigma van structureel-manifeste macht wordt macht toegekend aan de positie van specifieke groepen binnen de organisatiestructuur of aan relatienetwerken. In de opvatting van Cynthia Hardy en Steward Clegg (2004) berust deze vorm van macht op het bezit van en de zeggenschap over de productiemiddelen en wordt ze versterkt door organisatorische regels, procedures en structuren. In veel organisaties wordt de machtsverdeling gekenmerkt door stabiliteit, die soms wordt verstoord door tegengestelde belangen en verschillen van mening in de besluitvorming. Bepaalde varianten van organisatieontwikkeling komen echter ook in het spel wanneer de nadruk ligt op samenwerking en conflictoplossing, op structurele verandering ten behoeve van machtsdeling en op de synchronisatie van technische, structurele, culturele en politieke systemen.

Het paradigma van persoonlijke en latente macht behandelt onder meer de vraag hoe individuen ertoe komen zichzelf te beperken op het gebied van gedrag, relaties, verandering en leren. Cynthia Hardy en Steward Clegg (2004) noemen disciplinaire maatregelen en de vorming van dominante ideologieën die mensen beperken in de ontplooiing van hun identiteit en activiteiten. Tegelijkertijd speelt de vraag hoe individuen actieve agenten voor machtsdeling worden. Dit paradigma biedt inzicht in de manier waarop wij ons in onze acties en interacties door onze eigen waarden en overtuigingen laten beperken via latente controlemechanismen, in contexten die verankerd zijn in het dominante discours en door mensen worden geïnternaliseerd.

Het paradigma van culturele en latente macht veronderstelt dat organiseren een proces is van interactie en zingeving en dat daarbij sociale realiteiten worden geschapen die tot uiting komen in waarden, uitgangspunten, regels en een gevestigd discours. In deze optiek kan het gebruik van macht worden voorkomen door de aannames en waarden van mensen te vormen. Dit paradigma is verbonden met inspanningen voor organisatieontwikkeling die zijn gericht op toewijding, aanpassing aan een nieuwe organisatiecultuur en harmonieuze ontwikkeling van nieuwe betekenissen. Bij al deze inspanningen worden de bestaande machtsverhoudingen doorgaans vanzelfsprekend geacht. Wanneer rekening wordt gehouden met de bestaande machtsverhoudingen en aannames van de mensen die deelnemen aan de verandering komt het perspectief van continue verandering naar boven, waarin ruimte bestaat voor dialoog, interactie, deconstructie en reconstructie, organiseren en veranderen. Niet-hiërarchische relatievorming kan tot machtscentra leiden ter ondersteuning van meervoudige, onafhankelijke en lokale handelwijzen in verschillende doch gelijkwaardige relaties en alle ruimte bieden voor meervoudige lokale realiteiten.

De bovenstaande overweging van het thema macht leert ons dat macht hoe dan ook een rol speelt in organisatie- en veranderingsprocessen. Wanneer het machtsspel niet wordt onderkend, bestaat het risico

dat bepaalde stemmen niet worden gehoord en bepaalde identiteiten worden genegeerd, conflicten worden vermeden, dubbelzinnigheden worden veronachtzaamd, spelregels worden geschonden, de rollen van verschillende spelers over het hoofd worden gezien en de ruimte voor veranderen en leren wordt beperkt. Dit kan er vervolgens toe leiden dat de bestaande orde wordt bevestigd en de mogelijkheden voor transformatie terzijde worden geschoven.

### *Weerstand en inzet*

Terwijl de rol van machtsverhoudingen in de theorie en praktijk van veranderingsprocessen in organisaties weinig aandacht krijgt, staat weerstand juist in het middelpunt van de belangstelling. Dit wekt des te meer bevreemding als we bedenken dat er zonder machtsuitoefening geen weerstand kan bestaan (Hosking, 2004) en dat weerstand en macht een stelsel van machtsverhoudingen vormen waarin zowel dominantie als bevrijding mogelijk zijn (Hardy & Clegg, 2004).

Volgens de heersende opvatting in de managementliteratuur is weerstand niet legitiem, disfunctioneel en op eigenbelang gericht gedrag dat bestreden moet worden. Deze gedachtegang impliceert dat enkel het bestaan van weerstand voor managers al een rechtvaardiging vormt om hun macht aan te wenden. De gangbare opvatting in de literatuur over verandering is echter dat weerstand een onvermijdelijk en natuurlijk gedragslement is waarmee men reageert op veranderingen in de organisatie. Dit gedrag wordt vervolgens verklaard vanuit individuele psychologische factoren zoals angst, slechte motivatie, hang naar stabiliteit, gebrek aan zelfvertrouwen en onzekerheid. Een andere, meer politiek getinte, verklaring ziet weerstand als gedrag dat is bedoeld ter bescherming van persoonlijke belangen. Weerstand kan ook worden gezien als het resultaat van een onjuiste interpretatie van de verandering en haar gevolgen of van twijfel onder de medewerkers aan de doelstellingen en haalbaarheid van de verandering. Vanuit dit perspectief wordt weerstand beschouwd als een uiting van zorg, die daarom serieuze aandacht verdient. In al deze verklaringen wordt weerstand toegeschreven aan mensen als de objecten van verandering en beschouwd als een hindernis die op de juiste manier door de veranderingsmanagers, de doelgerichte subjecten, moet worden onderkend en weggenomen. Zo'n juiste manier is bijvoorbeeld het tonen van oprechte belangstelling voor de omstandigheden en opvattingen van de betreffende persoon en het kweken van vertrouwen en een sfeer waarin ook kwetsbare ideeën en emoties geuit kunnen worden. Een andere mogelijkheid is het bewerkstelligen van actieve communicatie tussen de veranderingsmanagers en de betrokkenen, teneinde de gewenste ontwikkelingen op gang te brengen.

Vanuit het perspectief van organisatieontwikkeling wordt weerstand meer toegeschreven aan doorlopende sociale processen binnen organisaties, die stimulerende en beperkende krachten ontketenen waardoor de verandering wordt beïnvloed (Cummings & Worley, 2001). Typische voedingsbodems voor weerstand zijn bestaande praktijken en routines, culturele waarden die in de loop der tijd zijn ontstaan, groepsdenken binnen teams, de besluitvorming in organisatiestrategieën en de inzet en het gebruik van technologie. Die stimulerende en beperkende krachten bepalen het verloop van sociale processen in de tijd en creëren daarbij een quasi-statisch evenwicht. Wie een organisatie wil veranderen zal eerst deze tegengestelde krachten in kaart moeten brengen. Ze kunnen vervolgens worden afgezwakt of versterkt om

de gewenste verandering door te voeren. De aanname die hieraan ten grondslag ligt is dat doelmatige veranderingstrategieën minder weerstand oproepen wanneer de beperkende krachten worden bezworen en de stimulerende krachten worden beloofd. Ervan uitgaande dat mensen open staan voor zinvolle systemen die in potentie streven naar de ideale situatie, zijn er zo voldoende voorwaarden voor gemotiveerd optreden bij mensen en hun interacties met anderen. Het draagvlak voor verandering kan worden vergroot door de aard van de interacties en de transacties tussen subject en object te wijzigen.

Een andere opvatting over weerstand die uitgaat van interactie is die van Kilian Bennebroek Gravenhorst en Roel In't Veld (2004). In hun optiek zijn veranderingen waar relevante belanghebbenden niet in worden gekend een belangrijke oorzaak van weerstand. In deze opvatting is weerstand geen entiteit van een persoon of groep, maar een doelgerichte actie van een actor in reactie op de actie van een andere actor. Bennebroek Gravenhorst en In't Veld zoeken hun verklaring van weerstand in het traditionele topdown management waarmee veranderingsprocessen worden doorgevoerd, alsmede in de uitsluiting van relevante belanghebbenden. Hier geldt weerstand dus als symptoom van slecht veranderingsmanagement en kunnen managers weerstand voorkomen door te kiezen voor een benaderingswijze waarin samenwerking en overleg met de relevante belanghebbenden is verdisconteerd. De interventies ter ondersteuning van deze veranderingstrategie zijn feedback op enquêtes, conferentiemethoden, procesmanagement en interventies door derden.

Ook Cynthia Hardy en Steward Clegg (2004) ondersteunen dit interactieve perspectief ten aanzien van weerstand. Zij maken duidelijk dat de inspraak van verschillende belanghebbenden welhaast leidt tot een unitaire opvatting van management waarin aan ambigue situaties betekenis wordt toegekend door middel van aandacht voor verschillende gezichtspunten, het vergemakkelijken van interacties, het raadplegen van mensen bij het definiëren van problemen en verbeteringstrajecten en het inspireren van mensen om een bijdrage te leveren aan de verandering en mee te werken aan de verander- en organisatieprocessen. Een dergelijke interactieve veranderingstrategie en veel van de voorgestelde interventies zullen ongetwijfeld de inzet voor transitionele verandering doen toenemen, maar hun bijdrage aan transformationele verandering is onzeker.

Bovenstaande beschouwing van weerstand maakt duidelijk dat de onderliggende waarden en veronderstellingen ten aanzien van mensen, macht, organisatie en verandering verbonden zijn met onze opvattingen over de oorzaken van weerstand en van invloed zijn op de keuze van interventies en het handelen van de betrokkenen. De vraag blijft of wij de inhoud, de regels en de spelers van het spel ter discussie willen stellen en in welke mate veranderingstrategieën en interventies ethisch aanvaardbaar zijn.

### *Overreding en communicatie*

In managementstudies wordt vaak aandacht besteed aan communicatieprocessen, maar wel vanuit heel verschillende invalshoeken. Kan communicatie fungeren als het voertuig en de aandrijfkraft voor verandering? Wijkt communicatie eigenlijk wel af van overreding? Kunnen veranderingsmanagers door middel van communicatie een nieuw discours genereren en onderhouden dat bijdraagt tot een gedeelde

visie en inzet? Is communicatie noodzakelijk om mensen ertoe te bewegen sociaal te handelen? Staat communicatie gelijk aan organiseren, veranderen en leren?

Zij die een conceptueel kader van geplande verandering hanteren, maken onderscheid tussen communicatie, organisatie, verandering en mensen. Om problemen in de organisatiestructuur te boven te komen zijn goede communicatieve vaardigheden een vereiste. Communicatie draagt bij aan de verspreiding van informatie, het coördineren van activiteiten en het bezweren van conflicten binnen de organisatie. Goede communicatie in veranderingsprogramma's vermindert de onzekerheid doordat mensen op de hoogte worden gehouden, leidt via instructies tot nieuwe benaderingswijzen en bevordert het succes van de verandering dankzij de voorlichting en empowerment van mensen. Er zijn tal van 'wetten' voorgesteld waar de kwaliteit van de communicatie door wordt bepaald. Zo moet communicatie wederzijds zijn, consistent, compleet, authentiek, gebaseerd op gegevens en gedeelde doelen en vele malen worden herhaald. De communicator dient geloofwaardig te zijn, dient zich te kunnen inleven in de geadresseerde en moet open staan voor feedback (Walton & Russell, 2004). Op grond van deze vereisten verschilt communicatie niet veel van overreding. De veranderingsmanager en communicator kunnen zich in de interactie met anderen van verschillende beïnvloedings- of communicatietactieken bedienen, zoals rationele overreding, een geïnspireerd beroep, raadpleging en voorlichting. In veel organisaties zijn de verhoudingen niet symmetrisch en is bovendien geen sprake van wederkerigheid tussen afzender en ontvanger. In dergelijke gevallen vindt er dan ook geen discussie plaats en bestaat de communicatie hoofdzakelijk uit opdrachten en instructies. Deze organisaties worden gekenmerkt door een autocratische managementstijl waarin overreding, druk en legitimering de voornaamste communicatieprincipes zijn. Cynthia Hardy en Steward Clegg (2004) bekritisieren de gedachte dat veranderingsmanagers door het toepassen van communicatiestrategieën weerstand kunnen vermijden en veranderingen kunnen stimuleren. De onderliggende waardestructuur van de organisatie en de mensen die daar deel van uitmaken is immers niet gewijzigd.

De kritieke processen bij organiseren en leren zijn volgens onderzoekers en organisatieprofessionals op het gebied van organisatieontwikkeling in het bijzonder participatie, dialoog, gezamenlijke beschouwing en kennisopbouw. Communicatie is wederzijds en vrijwel synoniem met organisatieontwikkeling. In dialoog ontwikkelen mensen een gezamenlijk begrip van 'wat er gaande is', 'wat er moet worden gedaan' en 'hoe we verder moeten'. Het ontwikkelingsproces bouwt voort op de collectieve interactie en communicatie en leidt daarmee tot participatief leren en experimenteren. In dergelijk overleg heeft iedereen een stem, maar ook de plicht om de argumenten die op tafel worden gelegd te beoordelen (Emery, 1999; Gustavsen, 1992). In workshops over participatief ontwerp en bij grote groepsinterventies is sprake van nieuwe vormen van communicatie wanneer mensen van verschillende hiërarchische niveaus en units samenwerken in gemengde groepen, een diagnose stellen van de bestaande situatie en nieuwe toekomstversies ontwikkelen (Weisbord, 1992). De communicatie zelf brengt verandering tot stand in organisatorische afspraken en communicatiepatronen en creëert nieuwe mogelijkheden voor communiceren en organiseren. Hardy en Clegg (2004) relateren dit perspectief op communicatie aan een humanistische en unitaire opvatting van organisaties waarin mensen door middel

van gezamenlijke doelen zijn verbonden met de organisatie. Zij waarschuwen ons dat deze vorm van communicatie kan leiden tot een strategie van 'verleidingsmanagement' en manipulatie.

Binnen het conceptuele kader van continue verandering ontstaan nieuwe betekenissen uit sociale interacties in doorlopende organisatie- en veranderingsprocessen. Communiceren, organiseren en veranderen zijn via dwarsverbanden aan elkaar gekoppeld. Bij het organiseren en veranderen is het mogelijk dat eerder gevormde betekenissen worden vernietigd en alternatieve betekenissen tot stand worden gebracht. Mensen in organisaties die door transacties worden gekenmerkt verrichten activiteiten, vormen relaties, creëren betekenissen en construeren sociale realiteiten. Betekenissen worden gevormd in taal. Die taal is ingebed in de gemeenschap en wordt aldus een interpretatief kader waarmee betekenis wordt toegekend aan activiteiten. Door het gebruik van taal in communicatie komen sociale realiteiten tot stand; tegelijkertijd echter wordt de taal gedeconstrueerd en gereconstrueerd in organisatie- en veranderprocessen. Communicatie is niet bedoeld om de acceptatiekans of de kwaliteit van de oplossingen te vergroten maar om nieuwe vormen van verdere samenwerking te visualiseren en nieuwe realiteiten te construeren voor organisatie- en veranderprocessen (Hosking, 2004). Vanuit deze redenering valt communiceren samen met organiseren, veranderen en leren.

#### *Rollen van veranderingsmanagers en consultants*

Veranderingsmanagers en consultants kunnen bij het veranderen en leren van organisaties diverse rollen op zich nemen, te weten als veranderingsmanager, deskundige, procesmanager, facilitator, welwillende buitenstaander of actieve deelnemer.

Hun rol als veranderingsmanager verwijst naar de bestaande organisatorische hiërarchie, die managers de zeggenschap geeft over de organisatie en het gedrag van anderen en het hun mogelijk maakt de organisatiestructuur en -processen te veranderen. Deze rol kan worden vervuld door managers die effectieve verandering tot hun verantwoordelijkheden rekenen en door consultants die optreden als interim managers. De veranderingsmanager stelt de doelen vast, kondigt organisatorische veranderingen af en legt ze op aan anderen en leidt het veranderingsprogramma door gebruik te maken van de macht die hij\* legitiem aan zijn formele functie ontleent. Die macht impliceert het gebruik van positieve en negatieve prikkels zoals beloning, ondersteuning, dwang, waarschuwing en bedreiging. Voor het inzetten van sancties is inzicht nodig in de voortgang van het veranderingsprogramma en in de mate waarin de medewerkers hun taken naar behoren vervullen. Daarbij wordt veel gebruik gemaakt van systemen voor feedback en toezicht. Naast deze functiegerelateerde bevoegdheden kan de manager ook gebruik maken van andere machtsgronden. Hij kan mensen bijvoorbeeld inspireren en motiveren om bepaalde ambities te verwezenlijken, hij kan via relaties coalities opbouwen, anderen met kennis en informatie overreden, anderen voorlichten over de voordelen die de verandering hun zal brengen en hij kan de verandering legitimeren op grond van schaarste en dreigementen vanuit de omgeving.

De rol als deskundige is gekoppeld aan de speciale vermogens, vaardigheden en expertise van de consultant. Consultants zetten hun kennis van zaken in om groepen in de organisatie te ondersteunen bij het

---

\* Waar ik in de tekst voor de leesbaarheid de 'hij-vorm' gebruik, verzoek ik u de 'hij/zij-vorm' te lezen.

analyseren en oplossen van problemen. Zij gebruiken hun analytische en planningsvermogens en richten zich op kennis en resultaten. De rol van consultant kan worden vervuld door professionele medewerkers of externe consultants, die in deze hoedanigheid optreden als adviseur van het management of als projectleider. Als organisatiedeskundige draagt de veranderingsmanager bij aan verandering dankzij zijn expertise op specifieke terreinen, bijvoorbeeld informatietechnologie, bedrijfsstrategie, werkprocessen, bedrijfsontwerp of de motivatie van werknemers. Bedrijfsadviseurs beginnen het veranderingsproces doorgaans met zakelijke en gegevensanalyses op basis van een economische en technologische ratio. Als gedragsdeskundige draagt de veranderingsmanager bij aan verandering door de managers te helpen de implementatie efficiënt te laten verlopen, normaal gesproken binnen het perspectief en de doelen zoals die door de managers zijn omschreven. In dit geval wordt gedragskennis aangewend om werknemers aan te sporen zich te schikken naar veranderingen en zich in te zetten voor de implementatie daarvan. In een dergelijke situatie leiden gedragswetenschap en -praktijk tot een vorm van sociaaltechnische manipulatie.

Procesmanagers gaan uit van een pluralistisch perspectief ten aanzien van organisatieverandering. Vanuit hun optiek zijn groepen en afdelingen onderling afhankelijk en behartigen zij tegelijkertijd hun eigen belangen (Hardy & Clegg, 2004). Het veranderingsmodel wordt gekenmerkt door conflictbeheersing en onderhandelingen (Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998). Procesmanagers richten zich op het voorkomen van conflicten tijdens het veranderingsproces via regulering van de deelname van de betrokken groepen. Zij structureren daartoe het besluitvormingsproces en bieden ruimte voor onderhandelingen over de veranderingsdoelstellingen en de wijze waarop het onderhandelingsproces wordt ingericht en geleid. Het doel van de onderhandelingen is de tegenstand en de onderlinge spanningen en meningsverschillen glad te strijken en uiteindelijk tot een overeenkomst te komen die recht doet aan de belangen van alle betrokken partijen. Daarbij moet rekening worden gehouden met de keuzevrijheid van die partijen, alsmede met hun onderlinge gelijkwaardigheid, gelijke kansen voor alternatieven, wederzijdse controle op de besluitvorming, de keuzen van de meerderheid en de voorkeuren van minderheden. Om het proces van beleidsvorming en steunverwerving goed te kunnen leiden heeft de procesmanager bepaalde politieke vaardigheden nodig en het vermogen op te treden in complexe situaties waarin tal van belangen in het geding zijn.

De rol van facilitator kan op vele manieren worden ingevuld. Er kan bijvoorbeeld worden uitgegaan van de toepassing van gedragskennis en aldus de vorm krijgen van een soort 'verleidingsmanagement'. In dat geval is de facilitator een doelgericht subject in het veranderingsproces die de organisatie en de medewerkers helpt door de inzet te bevorderen en te streven naar een harmonieuze ontwikkeling van nieuwe betekenissen en de acceptatie van nieuwe attitudes, organisatorische constellaties en culturele waarden. De verandering wordt geleidelijk doorgevoerd en dat proces biedt ruimte voor de participatie van alle betrokkenen. De rol van de facilitator in dezen is de 'zachte' aspecten van een organisatie, zoals managementstijl, kwaliteiten en samenwerking, te veranderen. Deze denkwijze is gericht op het motiveren van mensen en het ontwikkelen van hun kwaliteiten en talenten door middel van de toepassing van HR-managementtechnieken, opleiding en training. In organisatieontwikkeling ligt de bijdrage van de facilitator in het creëren van en voortdurend toezicht houden op de voorwaarden voor het



bevorderen van leerprocessen. De facilitator is hier de welwillende buitenstaander (Levin, 2004). Volgens Levin is het van essentieel belang dat die buitenstaander een professionele conceptualisatie inbrengt van de beginselen van organisatieontwikkeling, omdat dit leidend is voor de structurering van de veranderingsactiviteiten, wederzijds helderheid schept over de rollen van alle betrokkenen en de direct betrokkenen inzicht biedt in de premissen waarop de transformatie rust. In deze vorm van faciliteren kan actieonderzoek dienstig zijn voor het creëren van een collectieve kennisbasis en voor het vormen van nieuwe relaties en interacties. Dergelijke nieuwe relatiepatronen kunnen op hun beurt de ontwikkeling ondersteunen van nieuwe activiteiten, gedragingen, waarden en normen. Dit kan het vermogen van de organisatie en haar leden om te veranderen en te leren versterken. De rol van welwillende buitenstaander kan echter ook in verband worden gebracht met continu veranderen. Het ontwikkelings- en leerproces is immers een oneindige sequentie van actie, de bespiegeling daarvan, wederzijds begrip en nieuwe actie.

In verander- en leerprocessen speelt de actieve participant een specifieke rol door zijn of haar ervaringen met en kennis over veranderen en leren met anderen te delen in een proces van zelforganisatie. De actieve participant wordt daarmee regisseur, acteur en participierend toeschouwer. Als regisseur schept hij een context waarin de deelnemers met elkaar in interactie komen en op deze manier wordt hij zelf een speler in het spel. Als participierend toeschouwer maakt hij deel uit van het proces, houdt hij zich aan de spelregels en beschouwt hij het verloop van het spel. Als actieve participant is hij een welwillend buitenstaander en een betrokkene tegelijkertijd, balancerend tussen betrokkenheid en afstand. Zijn meerwaarde bestaat hierin dat hij een ruimte creëert voor dialoog, de belanghebbenden activeert, een veilige omgeving vormt, experimenteerruimte biedt en de sterke punten en kwaliteiten van de deelnemers bij de interactie en zelforganisatie honoreert. Het belang van dialoog bij verander- en leerprocessen wordt onderstreept door Schein (1994). Een echte dialoog biedt mogelijkheden voor het uitwisselen van ideeën en voor de kruisbestuiving van attitudes en opvattingen in een interactieproces. Een dergelijk proces maakt de ontwikkeling mogelijk van nieuwe interactiepatronen, meervoudige maar gedeelde sets van normen en waarden en een gezamenlijke kennis en taal die inzicht biedt in de gebeurtenissen die zich tijdens het veranderingsproces voordoen. De activiteiten die de facilitator verricht zijn onder meer het waarnemen hoe dingen gebeuren en veranderen, het identificeren en opheffen van hindernissen, het ophelderen van gezichtspunten, het leveren van betekenissen, het op gang brengen van initiatieven, het herkennen van emergente activiteiten en het faciliteren van verkenningactiviteiten en experimenten. Deze activiteiten houden verband met continu veranderen.

### **Weloverwogen en bewuste acties**

Uitgaande van de verschillende perspectieven ten aanzien van het veranderen en leren van organisaties zijn hierboven verschillende vraagstukken behandeld en is onderscheid gemaakt tussen de verschillende rollen die kunnen worden gespeeld in veranderingsprocessen. In de praktijk echter laten die rollen zich veel minder gemakkelijk onderscheiden. Sommige rollen lijken veel op management, zoals die van de veranderingsmanager, de procesmanager en de projectmanager. In de managementliteratuur wordt ook gedragsdeskundigheid onder verandermanagement geschaard. De theorie en praktijk van

veranderingen in organisaties is prominent aanwezig in MBA-cursussen en opleidingsprogramma's voor managers. Gedragkennis is daarmee onderdeel geworden van managementkennis en managers verrichten inmiddels activiteiten die eerder waren voorbehouden aan consultants. De rollen van die consultants zijn overigens evenmin helder gedefinieerd. Zij kunnen optreden als tijdelijke managers, interim managers of projectmanagers met gedelegeerde bevoegdheden en een duidelijke positie binnen de hiërarchie. Het onderscheid tussen de rol van managers en hun consultants vervaagt wanneer die consultants zich als samenwerkingspartners opstellen. De autonomie en geloofwaardigheid van de consultants kan in het geding komen wanneer zij de probleem- en doelstellingen van het topmanagement onvoorwaardelijk overnemen. De vele ervaringen en technieken op het gebied van organisatieverandering zijn gestandaardiseerd in modellen, producten en voorschriften. Door het toepassen van die modellen, producten en voorschriften wordt het consultancybureau een soort dienstenfabriek en de betreffende consultant een dienstverlener die gebruik maakt van specifieke instrumenten, in plaats van een actor in verander- en leerprocessen die gebruik maakt van methodieken. Hoe het ook zij, in de praktijk hebben veranderingsmanagers en consultants verschillende rollen gemeen. Waarom is het zinvol de rollen op deze manier van elkaar te onderscheiden? Er kunnen verschillende argumenten worden aangedragen. Op deze manier bijvoorbeeld kunnen we onze eigen rol in een veranderingsproces wellicht beter definiëren. Ook wordt het op deze manier mogelijk verschillende rollen gericht en doelbewuster te combineren. Het belangrijkste argument is echter dat er met dit onderscheid een beschouwend kader tot stand komt waarmee we ons eigen standpunt in de epistemologie en methodologie van het veranderen en leren van organisaties kunnen vaststellen en beoordelen.

Er werpen zich nu verscheidene vragen op: Wat is mijn positie in verhouding tot het hoogste managementniveau? Wat is mijn relatie met de verschillende actoren? Zie ik veranderingen als een episodische gebeurtenis of al een voortdurend proces van veranderen en leren? Welke kennis en toegevoegde waarde heb ik zelf te bieden? Werk ik met gestandaardiseerde modellen en zie ik verandering als een soort verzorgde rondreis of heeft verandering meer weg van een avontuurlijke trektocht langs onbekende wegen en paden? Wat betekent het woord organisatie eigenlijk? Wat is mijn definitie van mensen in een veranderingsproces? Hoe kijk ik aan tegen macht en weerstand? Wat betekent communicatie voor mij? Wie is het subject en wie het object in veranderingsprocessen of zijn we allemaal doelgerichte subjecten bij het veranderen en leren?

De antwoorden op deze vragen brengen bepaalde vooronderstellingen aan het licht en die liggen op hun beurt ten grondslag aan de keuze voor een bepaald conceptueel kader en voor de uit die keuze voortvloeiende veranderingstrategieën, interventiemethoden en veranderingsinspanningen. Vrijwel alle interventiemethoden en veranderingsinspanningen kunnen op tal van manieren worden ingezet, afhankelijk van de betreffende gedachtewereld en veronderstellingen. Door onze eigen veronderstellingen onder de loep te nemen kunnen we de praktijk van interventiemethoden en veranderingsinspanningen betreden en daarbij een professionele en persoonlijke veranderingsmethodologie creëren, zonder interventieregels op te stellen of transformatie-instrumenten te ontwikkelen.

## Literatuur

- Argyris, C. (1990) *Overcoming organizational defences. Facilitating organizational learning*. Boston, MA: Allyn & Bacon
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Resolving the tension between Theories E and O of change. In: Beer, M. & Nohria, N. (eds) *Breaking the code of change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. p. 1-33.
- Bennebroek Gravenhorst, K. & Veld, Roeland in 't (2004). Power and Collaboration: Methodologies for Working Together in Change. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Boonstra, J.J. & Gravenhorst, K.M. (1998) Power dynamics and organizational change: a comparison of perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 97-102.
- Bradshaw, P. & Boonstra J. (2004). Power Dynamics in Organizational Change: A Multi-perspective Approach. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Buelens, M. & Devos, G. (2004) Art and wisdom in choosing change strategies: a critical reflection. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2001) *Organization development and change*. 7<sup>th</sup> ed. Cincinnati: South Western College Publishing.
- De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2004). Thinking about change in different contexts: multiplicity in change processes. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Doppler, K. (2004) Managing change successfully: core questions. Issues and strategies. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Emery, M. (1999) *Searching: the theory and practice of making cultural change*. Amsterdam: John Benjamins.
- Emery, M. (2004) Open systems theory: implications for development and learning. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Ford, J.D. & Ford, L.W. (1995) The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 19, 756-785.
- Gustavsen, B (1992) *Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Assen, NL.: Van Gorcum
- Hardy, C. & Clegg, S. (2004). Power and Change: A Critical Reflection. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Hoebeke, L. (2004) Dilemmas and paradoxes in organizing change processes: a critical reflection. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Hosking, D.M. (2004). Change works: a critical reflection. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Lam, A. (2004) Knowledge, learning and organizational embeddedness: a critical reflection. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.

- Levin, M. (2004) Organizing change processes: cornerstones, methods and strategies. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Schein, E.H. (1994) On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22, 40-51.
- Senge, P.M. (2000) The puzzles and paradoxes of how living companies create wealth: why single-value objective functions are not enough. In: Beer, M. & Nohria, N. (eds) *Breaking the code of change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. p. 59-81.
- Walton, E. & Russell, M. (2004) Organizational change: strategies and interventions. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Weick, K.E. (2000) Emergent change as a universal in organizations. In: Beer, M. & Nohria, N. (eds) *Breaking the code of change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. p. 223-241.
- Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford, UK: Blackwell.
- Weisbord, M.R. (1992) *Discovering common ground. How future search conferences bring people together to achieve breakthrough innovation, empowerment, shared vision and collaborative action*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Wierdsma, A. (2004). Beyond implementation: co-creation in change and development. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.