

# Interveniëren en veranderen

## Zoeken naar betekenis in interacties

Jaap Boonstra en Léon de Caluwé

### Inleiding

In de professionele omgeving van verandermanagers en organisatieadviseurs wordt altijd gezocht naar manieren om veranderingen vorm te geven. Zo proberen professionals interventies uit en ontstaan er nieuwe inzichten vanuit praktijkervaringen. Deze inzichten leiden tot nieuwe ideeën en theorieën over organiseren en veranderen. De laatste decennia zijn er interventiemethodieken bedacht en beproefd die zijn gericht op zoeken, begrijpen, handelen, leren en betekenis geven. Kenmerkend is daarbij de aandacht die wordt gegeven aan interactieprocessen waarin betekenissen over organiseren en veranderen ter sprake komen.

Deze nieuwe interventiemethodieken komen we regelmatig tegen in onze samenwerking met collega's en in vakliteratuur. Wat ons verraste was de variatie in de interventiemethodieken die tegenwoordig worden toegepast. Het verbaasde ons dat er vaak beperkte kennis is van de achtergronden van deze methodieken. En wat ons het meest verbaasde was dat de kennis over de methodieken en de ervaringen die ermee zijn opgedaan niet erg bekend zijn in de professionele gemeenschap van verandermanagers en adviseurs. Daarin zagen wij een behoefte en een kans. De behoefte zit in het kennis nemen van deze nieuwste ontwikkelingen door het op een rij zetten van de methodieken, de onderliggende literatuur en theorieën, en de ervaringen van de professionele werkers. Wijzelf en veel organisatieprofessionals hebben behoefte aan een dergelijk overzicht. De kans zit in het maken van dit themanummer over deze interventies op een manier die recht doet aan interactie en het zoeken naar betekenis.

#### *Doelstellingen van dit themanummer*

Met dit themanummer hebben we de doelstelling om bij te dragen aan het doordacht handelen van verandermanagers en organisatieadviseurs en aan de ontwikkeling van het vakgebied van de interventiekunde. We onderscheiden drie specifieke doelstellingen.

- Het bieden van een overzicht van veelbelovende en vernieuwende interventies met nadruk op betekenisgeving, handelen en interactie. Over deze interventies weten we relatief weinig. We geven hier een overzicht, maar zijn ongetwijfeld niet compleet. En we weten zeker dat we over een paar jaar weer nieuwe inzichten, andere methodieken en aanvullende ervaringen zullen hebben.
- Het stimuleren van doordachte en bewuste toepassing van deze nieuwe methodieken. We zijn van mening dat professioneel handelen is gebaseerd op doordacht en weloverwogen kiezen van interventiemethodieken, met kennis van de onderliggende handelingsprincipes van deze methodieken. Door toepassing van nieuwe methodieken kunnen veranderaars ervaringen opdoen en ervaringskennis uitwisselen en zo bijdragen aan de ontwikkeling van het veranderkundig vakgebied en aan het betekenisvol veranderen van samenwerkingspatronen.
- Het verspreiden van kennis en ervaringen in de professionele gemeenschap van veranderaars. En dan met name "actionable knowledge", die ons in staat stelt om professioneel te handelen in de praktijk. Het gaat ons om het ontwikkelen van theorieën die zijn geworteld in de praktijk en een neerslag zijn van gesystematiseerde ervaringskennis, terwijl tegelijkertijd deze theorieën richting geven aan het handelen. Van belang voor een praktijktheorie is of de theoretische inzichten bij allerlei toepassingen houvast geven en hun effectiviteit bewijzen voor de beroepsbeoefenaar en gebruiker. De herkenbaarheid en hanteerbaarheid van de theorie vormt de toets op het empirisch gehalte.

### *Opbouw van dit artikel*

Dit artikel is als volgt opgebouwd. In de volgende paragraaf beschrijven we een aantal aspecten van de paradoxale wereld waarin we leven, omdat deze wereld de context vormt waarin professionele veranderaars werken, maar ook van waaruit deze nieuwe manieren van denken zijn ontstaan. In de daarop volgende paragraaf geven we een plaatsbepaling van deze familie van interventies in relatie tot andere interventies. De interventies in dit themanummer behoren tot een bepaalde gedachtewereld van opvattingen, mensbeelden en benaderingen die sterk verschilt van de andere groepen interventies. In de derde paragraaf beschrijven we negen domeinen van theoretische kennis en inzichten die wij hebben gevonden en die de theoretische grondslagen leggen voor de interventies. In de daaropvolgende paragraaf beschrijven we de elf basisprincipes die we onderkennen als gemeenschappelijk voor de beschreven interventies. Deze basisprincipes werken we uit. Ze vormen als het ware de veronderstellingen die aan de wortels liggen van de werkzaamheid van de interventies. We denken dat deze basisprincipes een begin kunnen zijn voor een beter begrip van de werkzaamheid van interveniëren gericht op betekenis in interactie. Ten slotte beschrijven we de totstandkoming van dit nummer als een interventie in zichzelf gericht op betekenisgeving in interactie en geven we een overzicht van de artikelen in dit nummer.

## **Betekenis zoeken in een paradoxale wereld**

Mensen ervaren in toenemende mate hun leef- en werksituatie als complex, dynamisch en onvoorspelbaar. Deze onvoorspelbaarheid draagt bij aan onzekerheid en gaat samen met schijnbare tegenstellingen waarin we een weg zoeken. In deze dynamische werelden vol spanningsvelden gaat het steeds meer om ongestructureerde vraagstukken waar een grote diversiteit van actoren met elkaar betekenis zoeken en werkelijkheden creëren.

### *Complexiteit en dynamiek*

Door mondialisering en ontwikkelingen in communicatietechnologie vervagen de grenzen tussen organisaties en hun omgeving. Er is in toenemende mate sprake van organiseren in netwerken en van samenwerken in logistieke ketens. In veel bedrijfssectoren is er schaalvergroting gaande naar multinationaal niveau. Deze schaalvergroting gaat vaak samen met behoefte aan decentralisatie en zelfsturing op lokaal niveau. Door datanetwerken en nieuwe manieren van communiceren wijzigen de distributiekanaalen tussen bedrijven en klanten. Deze ontwikkelingen leiden tot complexe interactiepatronen tussen actoren. Ook vervagen de grenzen tussen natiestaten door internationale samenwerking en regelgeving, en doordat maatschappelijke vraagstukken zich op mondiaal niveau manifesteren. In onze westerse samenleving is sprake van een toename aan kennis, kennisverwerving en kennisuitwisseling. Kennis wordt meer multidisciplinair, hetgeen de complexiteit vergroot. Het verwerven, ontwikkelen en toepassen van deze kennis zet vernieuwingen in gang en biedt bedrijfsorganisaties mogelijkheden voor nieuwe producten en diensten. Op dit kennisterrein is er concurrentie gaande tussen Westerse landen en Aziatische landen. Voor overheidsorganisaties speelt de vraag hoe de kennis van actoren optimaal kan worden betrokken in ontwikkeling van beleid. Tegelijkertijd zijn beleidsimpulsen vaak tegenstrijdig van aard zijn en versterken ze tegengestelde bewegingen en dynamiek in organisaties en het lokaal bestuur. Als het gaat om het besturen van maatschappelijke ontwikkelingen lijkt er sprake van een overgang van politieke sturing naar het beïnvloeden van instabiele netwerken. Deels heeft een terugtrekkende overheid door privatisering en verzelfstandiging deze instabiliteit versterkt. Anderzijds draagt privatisering bij een meer eenduidige sturing vanuit aandeelhouderswaarde. De toename van afhankelijkheden tussen publieke en private organisaties doet grenzen tussen markt en overheid vervagen en leidt tot hybride organisaties die in een spanningsveld opereren tussen het private domein en de publieke sector.

In de organisatie- en veranderkunde komen nieuwe aandachtsvelden naar voren, zonder dat de aandacht voor klassieke thema's naar de achtergrond verdwijnt. Een analyse van de bijdragen aan de jaarcongressen van de Academy of Management toont aan er meer aandacht komt voor samenwerking, menselijkheid, meervoudigheid, betekenis en integriteit (zie tabel 1).

*Tabel 1: Trends en bewegingen in organisatie- en veranderkunde*

<b>Robuuste thema's</b>	<b>Actuele thema's</b>
Ondernemerschap Bedrijfsvoering Bedrijfsstrategie Logistiek en ICT Succesvol veranderen Product innovatie Rekenschap Bedrijfscultuur	Goed bestuur Allianties en netwerken Vertrouwen en conflict Onderhandelen Identiteit en betekenis Integriteit en ethiek Menselijkheid Meervoudigheid

### ***Paradoxen en spanningsvelden***

In ons dagelijks leven hebben we te maken met tegenstrijdige bewegingen en spanningsvelden. Veel mensen ervaren hun werk- en leefomgeving als minder eenduidig en richtinggevend dan in de vorige eeuw. Enerzijds hebben veel mensen werk met een korte arbeidscyclus en wordt het werk van professionals gestandaardiseerd in protocollen. Het werk dreigt hierdoor aan betekenis te verliezen waardoor de zin verdwijnt. Anderzijds kiezen mensen voor ondernemerschap en arbeidsrelaties die meer vrijheid bieden en waarin ruimte ontstaat voor zingeving.

### ***Innovatie en beheersing***

Er is een roep om innovatie die samengaat met een toenemende aandacht voor controle en beheersing om uitwassen en misstanden te voorkomen. Innovatie verlangt echter het nemen van risico's en dat staat op gespannen voet met beheersing en controle. Ook wordt gepleit voor cultuurveranderingen om starre organisatievormen te doorbreken en bureaucratie te bestrijden. Het doorbreken van verkokering door ruimte te geven voor zelfsturing, en het stimuleren van samenwerking en gedragsverandering zouden moeten helpen om deze cultuurveranderingen te realiseren. Tegelijkertijd verlangen aandeelhouders en burgers van organisaties een heldere koers en van de leiding krachtdadige sturing om kosten te reduceren en doelen te realiseren. Innovatie verstoort de dagelijkse gang van zaken, doet een beroep op middelen, stelt bestaande praktijken ter discussie en kan leiden tot onvoorziene problemen. Activiteiten bij innovatie zijn verkennen en vernieuwen. Bij verkennen gaat het om op de hoogte te zijn wat er in de wereld gaande is en om de buitenwereld te verbinden met de binnenwereld. Het is de kunst van onbevangen waarnemen en het toelaten van meervoudige gezichtspunten om verwarrende vraagstukken te identificeren en nieuwe mogelijkheden te onderzoeken. Bij vernieuwen gaat het om te zoeken naar energie voor vernieuwing en te zoeken naar vernieuwingsimpuls aan de rand van de organisatie. Innovatie is gebaat bij experimenteren en zelfsturing. Krachtdadige sturing van de top gaat niet gemakkelijk samen met ruimte voor zelfsturing. Er is sprake van een paradoxale situatie waarin behoefte aan controle en beheersing conflicteert met innovatie en vernieuwing, en waarin het uitzetten van een heldere koers en krachtdadige sturing op gespannen voet staat met verkennen, experimenteren en zelfsturing.

### ***Bedrijfsmatige en culturele sturing***

Bij bedrijfsmatige sturing gaat het primair om structurering van de organisatie en het beheersen, regelen en controleren van bedrijfsactiviteiten. Aandachtspunten zijn een efficiënte ordening van bedrijfsprocessen, een heldere interne structurering van activiteiten, een transparante gezagsstructuur, een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en het inrichten van monitorvoorzieningen en administratieve organisatie. Deze besturingsprincipes zijn essentieel voor een efficiënte bedrijfsvoering, risicobeheersing, en principes van rechtvaardigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. Het gaat om het nemen van maatregelen om besturings- en beheersingsproblemen te voorkomen. Sturing op financiële gegevens en resultaten zijn essentieel voor een gezonde bedrijfsvoering. Inzicht in financiële resultaten is nodig voor het nemen van investeringsbeslissingen. Tegelijkertijd stranden innovatie en veranderingsprocessen in organisaties vaak op de weerbarstigheid in samenwerkingspatronen. Naast bedrijfsmatige sturing gaat het ook om organisatiecultuur en menselijk gedrag. Vanuit deze invalshoek gaat om vraagstukken van menselijke motivatie, politiek gedrag in organisaties, leerprocessen, cultuurverandering en leiderschap. Zinnvolle activiteiten in deze

wereld zijn stimuleren en samenbrengen. Bij stimuleren is de kunst om het beste uit mensen naar boven te halen en mensen ruimte te geven voor het nemen van eigen initiatief. Bij samenbrengen is de kunst om collectief het beste naar boven te halen, de verborgen spelregels bespreekbaar te maken en krachten te bundelen. Het gaat om het herkennen en bespreekbaar maken van regelmaat om patronen te kunnen doorbreken. Zowel bij samenbrengen als stimuleren gaat het om het geven van vertrouwen en respect, het bij elkaar brengen van gezichtspunten, het creëren van draagvlak voor verandering, en het geven van feedback op het functioneren van mensen en afdelingen.

#### *Schaarste en overvloed*

Als een organisatie wordt gedefinieerd als een doelgericht sociaal systeem waarin mensen samenwerken in een specifieke structuur en met behulp van middelen en informatie goederen en diensten produceren, dan is het nemen van beslissingen een kernactiviteit van de leiding. Deze beslissingen kunnen worden onderbouwd en hun effectiviteit kan worden gemeten. Dit perspectief gaat uit van een rationeel model van besluitvorming. Het ontkent meningsverschillen en heeft weinig oog voor onderhandelingen en belangengroepen die hun invloed willen laten gelden. Achter dit perspectief op organiseren ligt een klassiek economisch wereldbeeld ten grondslag, dat uitgaat van schaarste. Leidinggeven aan strategische besluitvorming betreft dan het trachten te voorspellen van ontwikkelingen in de omgeving van organisaties, en het toekennen van schaarse hulpbronnen en middelen. Informatie is een essentiële hulpbron in rationele besluitvorming. Echter, niet de schaarste aan informatie is tegenwoordig het probleem, maar juist de overvloed aan informatie. En in deze periode van onvoorspelbaarheid is de overvloed aan keuzemogelijkheden eerder een probleem dan de schaarste aan doelen. Het uitgangspunt van schaarste leidt ertoe dat organisatorische besluitvorming zich richt op het oplossen van problemen. Het rationele model van besluitvorming start met het signaleren van problemen, het stellen van doelen, het zoeken naar alternatieven, het afwegen van alternatieven, het maken van een keuze en het invoeren van de beslissing. Deze gerichtheid op probleemoplossing en doelrealisatie ontkent de overvloed en energie die binnen en buiten organisaties aanwezig is. Het uitgangspunt van overvloed richt zich op de toekomst en het onbekende. Het zoekt naar de achtergronden waarom organisaties goed presteren in een onzekere en ambigue wereld vol onbegrensde mogelijkheden. Het argument van overvloed betreft de energie en de wensen en verlangens van mensen in de koers die wordt ingeslagen. Zodra het perspectief van overvloed wordt gekozen ontstaan nieuwe dilemma's voor leidinggevendenden. In situaties van onbegrensde mogelijkheden kan je vele wegen opgaan. Het inslaan van een nieuwe weg betekent dat je iets anders niet zal bereiken of dat je zelfs iets verliest. Er zijn geen beste oplossingen meer. Wat ook wordt gekozen, er zijn altijd gemiste kansen omdat een specifieke keuze andere keuzen uitsluit.

#### *Aspectmatig en holistisch handelen*

Bij een aspectmatige invalshoek wordt een probleem geanalyseerd vanuit een enkelvoudig perspectief. Na de probleemanalyse worden doelen geformuleerd en oplossingen geïmplementeerd. Bij strategische planning gaat het bijvoorbeeld om het formuleren en verwezenlijken van strategische doelen. Het voortbestaan van een organisatie wordt afhankelijk gezien van het aanpassingsvermogen aan markteisen en omgevingsveranderingen. Vanuit een aspectmatige scheiding tussen organisatie en omgeving gaat het primair om het centrale doel van de organisatie en de wijze waarop de doelstellingen kunnen worden bereikt. Na het nemen van strategische beslissingen over de doelen van de organisatie gaat het ook om organisatorische beslissingen over de meest optimale inrichting van de organisatie om die doelen te bereiken en de veranderingsprocessen die daarvoor nodig zijn. De structuur volgt de bedrijfsstrategie, en de strategie volgt de omgeving. De strategische beslissingen worden genomen door systematisch informatie te verzamelen en te ordenen over de omgeving en de resultaten van vroegere acties van de organisatie. Vervolgens gaat het om het monitoren van de voortgang in het realiseren van de strategische koers, het evalueren van resultaten, en het afleggen van rekenschap over de besteding van middelen in verhouding tot behaalde resultaten. Het is een ordelijke wereld die uitgaat van voorspelbaarheid en bestuurbaarheid. Een probleem doet zich voor als er onvoldoende informatie beschikbaar is of geen prognoses mogelijk zijn vanwege een hoge mate van onvoorspelbaarheid van de veranderingen of nieuwheid van vraagstukken en thema's. Dan is een meervoudig en holistisch perspectief nodig waarin meerdere gezichtspunten samenkomen en een strategie gaandeweg vorm krijgt in een strategisch communicatief proces van betrokkenen.

### *Enkelvoudige en meervoudige waardesystemen*

Een aantal bedrijfssectoren kent een dominante oriëntatie op economisch rendement en aandeelhouderswaarde. Vanuit een redenering van schaarste aan grondstoffen en markten wordt een concurrentiestrategie gekozen waarin financieel rendement de toon voert boven als onderdeel van een overlevingsstrategie. De betekenis van deze strategie voor de fysieke en sociale omgeving raakt buiten beeld. De effecten van de gekozen strategie op kwesties rond gezondheid, armoede, uitputting van grondstoffen, milieubelasting, conflicten, uitsluiting van bevolkingsgroepen en maatschappelijke tegenstellingen zijn nauwelijks onderwerp van gesprek. Er is sprake van een enkelvoudig perspectief vanuit de aandeelhouder met uitsluiting van perspectieven van anderen belanghebbenden. Als het gaat om de meervoudigheid van waarden is deze invalshoek 'waarden-loos'. Andere bedrijven kiezen voor een positionering vanuit maatschappelijke betekenis en trachten meerdere waarden te verbinden als leidraad voor hun handelen. Duurzaam ondernemen en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn onderwerpen van gesprek en worden vertaald naar het handelen. Juist in dynamische omgevingen, bijvoorbeeld Zuid Afrika, worden vaak perspectieven vanuit meerdere waardesystemen samengebracht en benut voor vernieuwing. De kunst in dynamische omgevingen is om deze waardesystemen te verbinden door 'waarden-vol' te handelen en daarin aandacht te hebben voor aandeelhouderswaarde als financieringsbron voor ondernemen en tegelijkertijd rekening te houden met de waarden en belangen van andere betrokkenen.

### *Gepland veranderen en betekenis zoeken*

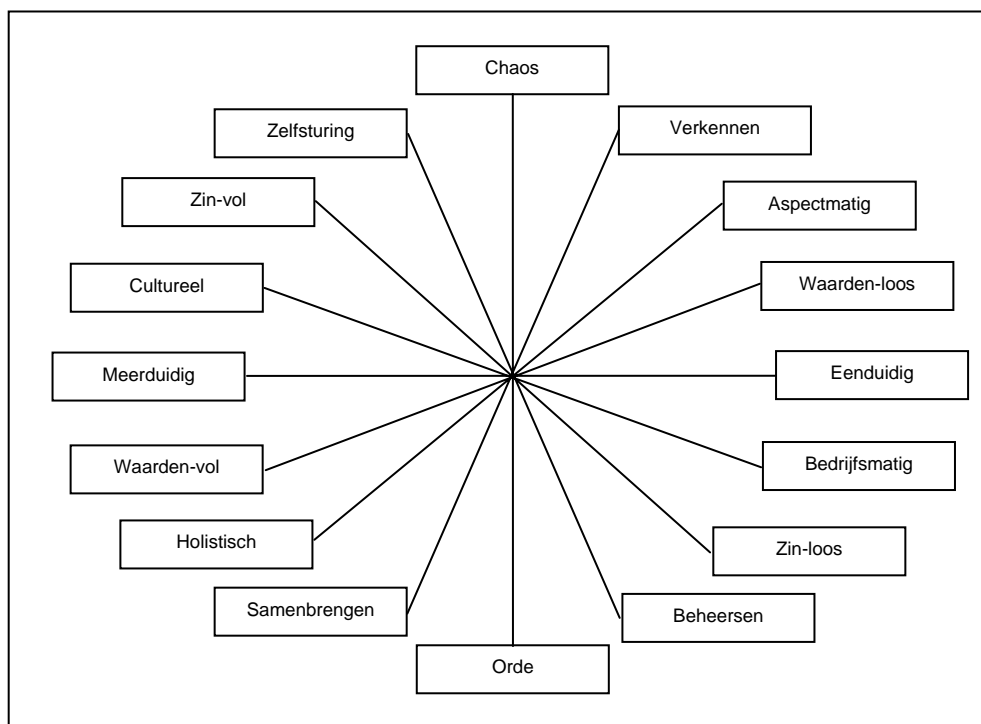
Bij geplande verandering gaat het om een proces van sturen en regelen gericht op het bereiken van veranderingsdoelen. Achter deze aanpak zit de vooronderstelling dat een organisatie zich in een stabiele evenwichtstoestand bevindt en dat er evenwicht moet zijn in de relatie tussen organisatie en omgeving. Als de omgeving verandert, dan moet de organisatie een beweging doormaken van een bestaande evenwichtstoestand naar een nieuwe evenwichtstoestand waarin de organisatie opnieuw in staat is te voldoen aan omgevingseisen. Het gaat om een relatief geordende aanpak. Deze ordening verlangt het voorspellen, sturen en beheersen van ontwikkelingen. Om te voorspellen moet er zicht zijn op de relaties tussen oorzaak en gevolg over een langere periode. De aanpak van gepland veranderen voldoet in voorspelbare situaties als wordt gezocht naar eenvoudige oplossingen voor bekende problemen. De aanpak past minder als we acteren met ambigue vraagstukken en slecht te definiëren problemen, en er sprake is van instabiele situaties en onvoorspelbare interactiepatronen. Het gaat dan om vernieuwingsprocessen waarin actoren uit diverse organisaties zijn betrokken. Het betreft transformaties waar nieuwe vormen van organiseren ontstaan en vernieuwingen in gang worden gezet op weg naar een onbekende toekomst. In deze aanpak wordt gekozen om strategisch communicatieve oplossingsrichtingen waarbij actoren met elkaar praten, betekenissen zoeken en nieuwe contexten creëren.

### *Orde en chaos*

Vanuit een streven naar orde proberen veel bedrijven ontwikkelingen in de omgeving te voorzien en hierop in te spelen. Om dit te realiseren wordt door leiders en adviseurs gekozen voor strategische planning en geplande verandering. Er wordt gepoogd om de eigenschappen van succesvolle ondernemingen te achterhalen en deze te imiteren en er wordt gezocht naar eigenschappen van de organisatie die het beste passen bij de eisen die vanuit de omgeving worden gesteld. Of er wordt gestreefd naar specifieke verbeteringen in de besturing van de organisatie, de relatie met klanten of het vermogen tot innoveren. En er worden allianties aangegaan om de onvoorspelbaarheid van het gedrag van actoren te verkleinen. Al deze handelingsstrategieën zijn gericht op het streven naar orde. Ordening verlangt de kunst van het voorspellen en beheersen van ontwikkelingen. Het is de vraag of het streven naar orde voldoet in een situatie waarin de omgeving minder voorspelbaar is en we te maken krijgen met lastig te definiëren problemen. Dit roept nieuwe dilemma's op voor verandermanagers en adviseurs. Het gaat om het spelen met dynamiek en onzekerheid. In het perspectief van chaos bevinden organisaties zich tussen grenzen van stabiliteit en instabiliteit. In instabiele situaties ontstaat creativiteit waarmee vernieuwingen vorm krijgen. Er ontstaat beweging in een onbekende ruimte met een onbekend doel. Omdat richting en doel niet voorspelbaar zijn, ontstaat er ruimte voor onvoorziene processen, creativiteit en nieuwe vormen van organiseren. Dit kan leiden tot onzekerheid, onenigheid en conflict. Maar juist deze botsende gezichtspunten dragen bij aan creativiteit en

vernieuwing. Vanuit dit perspectief komt innovatie op gang door het uitwisselen van perspectieven op organiseren. Het gaat dan om het meervoudig kijken naar vraagstukken, het blootleggen van interpretaties, en het stimuleren van interacties om meerdere oplossingsmogelijkheden te produceren. Bij een keuze voor het spelen met chaos ontstaan nieuwe vraagstukken. Een lastig dilemma's is het ruimte geven aan meningsverschil en conflict zonder dat verlamming ontstaat. Een ander lastig te hanteren dilemma is de mate van zelfsturing zonder dat fragmentatie ontstaat. Ten slotte is een dilemma waar grenzen worden getrokken in de interacties en samenwerking met anderen.

*Figuur 1: paradoxen en spanningsvelden in de wereld van organiseren en veranderen*

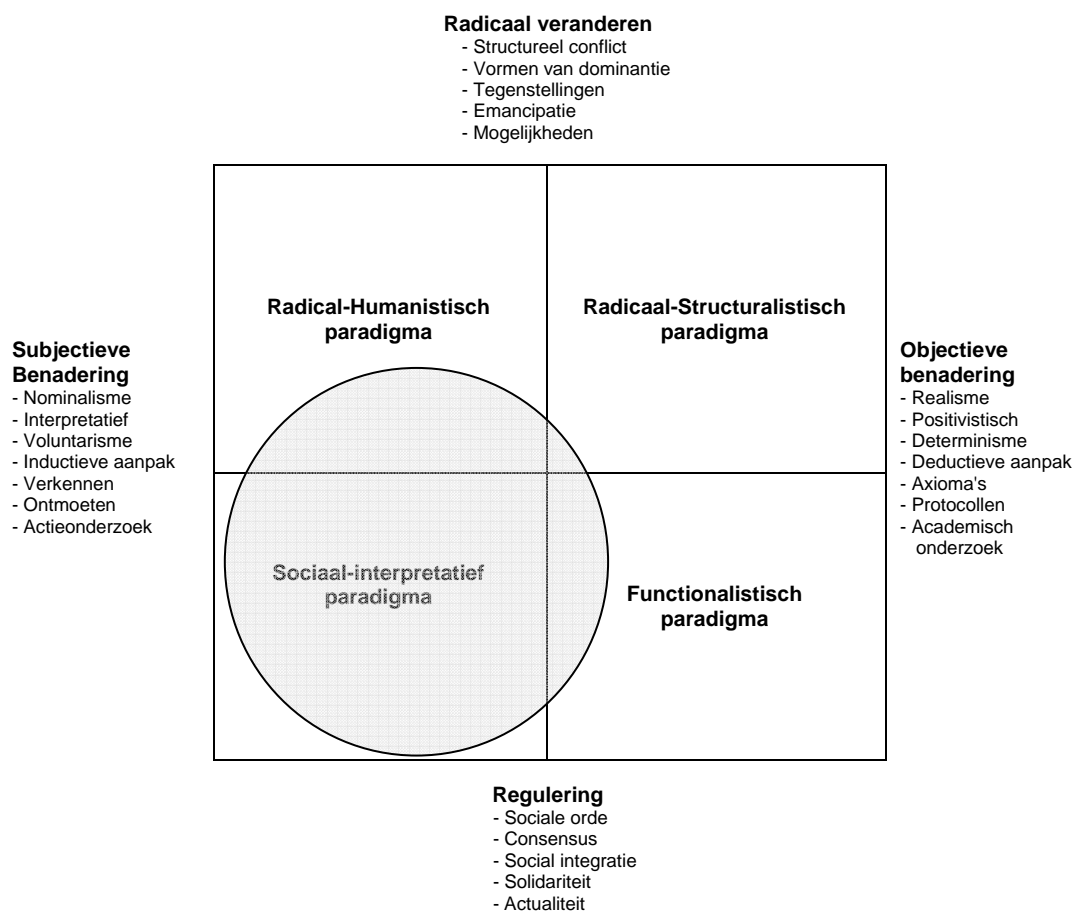


De paradoxen en spanningsvelden zoals hierboven beschreven zijn weergegeven in figuur 1. De kunst is om de paradoxen te herkennen en te balanceren tussen de paradoxen en de uitersten te verbinden. Dit betekent het verbinden van meerdere perspectieven en werelden en het zoeken naar nieuwe mogelijkheden om met complexiteit en dynamiek om te gaan.

### **Onderliggende paradigma's**

Het vertrekpunt voor dit themanummer is een subjectieve en interpretatieve benadering van organiseren, veranderen en leren. Vanuit dit perspectief wordt de sociale wereld gezien als een wereld van mensen die met elkaar praten, werken, interacteren, experimenteren, exploreren, en betekenis geven aan de werkelijkheid waarin we leven en werken. In de onderstaande figuur is dit themanummer gepositioneerd in de linkerkant van de figuur. Er is bewust gekozen voor een subjectieve benadering omdat juist vanuit deze benadering nieuwe interventies zijn ontwikkeld. Daarmee ontkennen we niet bestaan, noch de betekenis van interventies die hun wortels hebben in objectieve benaderingen. We kiezen er in dit themanummer voor om interventies te belichten die nog volop in ontwikkeling en minder gangbaar zijn.

*Figuur 2: Paradigma's in organiseren, veranderen en leren  
(based on a study by Burrell & Morgan (1978), p. 29)*



*Objectieve en subjectieve uitgangspunten*

In dit themanummer beschouwen we de ontwikkeling van kennis over organiseren, veranderen en leren als een proces waarin alle betrokkenen kunnen bijdragen: deelnemers, praktijkbeoefenaars, managers, academici, medewerkers, klanten en buitenstaanders. Onze ontologische en epistemologische uitgangspunten liggen te grondslag aan onze keuzen voor de interventies in dit themanummer. Ontologie is een reeks algemene vooronderstellingen over wat de werkelijkheid is. Een basisvraag is of er een objectieve werkelijkheid bestaat buiten onszelf in een reële wereld die ontdekt kan worden, of dat de werkelijkheid subjectief is en bestaat als een afspiegeling van ons individueel bewustzijn, onze waarneming en de betekenis die we in interactie met anderen maken. Epistemologie is een reeks vooronderstellingen over hoe we die werkelijkheid kunnen begrijpen en we kennis over die werkelijkheid kunnen uitwisselen. Een kernvraag is de mogelijkheid om kennis te identificeren als objectief en generiek, gebaseerd op objectieve waarnemingen over causale relaties, of dat kennis meer subjectief van aard is, gebaseerd op ervaringen en opgedane inzichten in specifieke situaties die we kunnen uitwisselen om ervan te leren.

*Determinisme en voluntarisme*

Deze vooronderstellingen over wat de werkelijkheid is en hoe we de werkelijkheid kunnen kennen, zijn verbonden met basisassumpties over de mens en de relatie tussen mens en omgeving. Het objectieve perspectief op menselijk handelen veronderstelt dat mensen op voorspelbare manieren reageren op veranderingen in hun omgeving en dat het handelen is geconditioneerd door externe situaties. Gedrag van mensen in organisaties kan dan bijvoorbeeld worden verklaard uit de structuur

van de organisatie of de behoeftestructuur van de mensen zelf. Het moeizame verloop van veranderingsprocessen wordt dan verklaard uit de kenmerken van de organisatie of geduid als weerstand tegen verandering door individuen omdat mensen zouden streven naar positiebehoud of niet in staat zijn zich aan te passen aan wijzigende omstandigheden. Het subjectieve perspectief ziet mensen als scheppers van hun omgeving die de mogelijkheid hebben om hun omgeving te veranderen. Gedrag van mensen in organisaties komt voort uit hun interpretaties van hun activiteiten en hun ambities. Als veranderprocessen moeizaam verlopen wordt de oorzaak gezocht in de manier waarop mensen met elkaar werken en het onvermogen om anders te kijken naar de zelf geconstrueerde werkelijkheid. Het verbeelden en verwoorden van nieuwe mogelijkheden kan een stimulans zijn voor vernieuwing. Deze twee tegengestelde perspectieven staan bekend als de tegenstelling tussen determinisme waarin het gedrag van mensen wordt bepaald door kenmerken van de omgeving en voluntarisme waarin mensen actief handelen om hun omgeving vorm te geven.

#### *Positivismen en sociaal constructivisme*

Als de wereld wordt beschouwd als een objectieve en reële werkelijkheid, dan is de methode van kennisontwikkeling gebaseerd op objectieve waarneming en analyse van relaties tussen aspecten en variabelen. De wereld is meetbaar en in wetmatigheden te duiden. Dit staat ook bekend als een positivistische wetenschapsopvatting. Als de wereld wordt gezien als subjectieve ervaring van mensen, dan gaat de methode van kennisontwikkeling uit van op het begrijpen van manieren waarop mensen hun wereld vormgeven. De wereld is te begrijpen door te reflecteren op veranderingsprocessen, te experimenteren en door het uitwisselen van ervaringen en verhalen. Hier gaat het om een interpretatieve of sociaal constructivistische wetenschapsopvatting. In deze opvatting zijn actieonderzoek (Eden & Huxham, 1996) en de methodologie van 'grounded theory' (Glaser & Strauss, 1967) passende onderzoeksmethodieken.

In de organisatie- en veranderekunde zijn de subjectieve en objectieve benaderingen dikwijls gecontrasteerd (Burrell & Morgan, 1979; Astley & Van de Ven, 1983; Arbnor & Bjerke, 1997; Jackson, 2000; Van de Ven & Scott Poole, 2005). In hun studie naar organisatiekundige en veranderekundige paradigma's combineren Burrell & Morgan (1979) deze assumpties over de sociale werkelijkheid met vooronderstellingen over het streven naar orde door regulering en radicale verandering door het toestaan van chaos. Gebaseerd op deze twee dimensies onderscheiden ze vier paradigma's: functionalistisch, radicaal structuralistisch, sociaal-interpretatief en radicaal-humanistisch (zie figuur 2). Deze paradigma's hebben samenhangende basisassumpties over organiseren, veranderen en leren, die dikwijls niet expliciet worden gemaakt.

#### *Functionalistisch paradigma*

Het functionele paradigma is gebaseerd op objectieve, positivistische en deterministische vooronderstellingen. Er wordt gestreefd naar een voorspelbare en ordelijke wereld waarin mensen samenwerken en samenleven. Organisaties kennen in dit perspectief een duidelijke taakstructuur en verantwoordingslijnen met helder omschreven posities. Tegenstellingen krijgen weinig aandacht. De methodische aanpak vanuit dit paradigma richt zich op het efficiënt organiseren en het effectief plannen en reguleren van veranderingen. Vaak wordt door verandermanagers en hun adviseurs gekozen voor strategische planning en geplande verandering. Interventies die veel vanuit de functionalistische invalshoek worden gebruikt zijn onder meer Business Process Redesign, Balanced Scorecard, Total Quality Management, Benchmarking, Time based competition, strategische planning, herstructurering, reorganisaties, competentie management, opleidingsprogramma's en de invoering van selectie, beoordeling- en beloningssystemen. Deze interventies zijn beproeft, beschreven in protocollen, en worden veelvuldig gebruikt (Kubr, 1976; Ten Have, Ten Have & De Jong, 1999).

#### *Radicaal structuralistisch paradigma*

Het radicaal structuralistische paradigma is eveneens gebaseerd op objectieve, positivistische en deterministische vooronderstellingen. Deze invalshoek concentreert zich op structureel conflict en heeft oog voor vormen van dominantie, uitbuiting van arbeidskrachten en uitputting van grondstoffen. Er wordt gekeken naar leefbaarheids- en besturingsproblemen die organisaties op maatschappelijk vlak veroorzaken. Vanuit dit perspectief komt verandering voort uit fundamentele conflicten en door



politieke en economische crisis. Het idee bestaat dat alleen organisaties kunnen overleven die zijn aangepast aan veranderende omstandigheden. Er wordt gekeken naar alliantievorming en samenwerking en de mogelijkheden en effecten van schaalvergroting. De methodologie is gebaseerd op macroanalyse van de werkelijkheid en het formuleren van overlevingsstrategieën. Er is gerichte aandacht voor het structureel veranderen van eigendomsverhoudingen en organisatiestructuren. Vanuit overheden wordt getracht schadelijke effecten van schaalvergroting, uitbuiting en uitputting in toom te houden middels internationale akkoorden, convenanten, wetgeving en toezicht (Dore, 2002; Peij, 2002).

#### *Radicaal humanistisch paradigma*

Vanuit het radicaal humanistisch paradigma willen mensen werken aan radicale veranderingen en verbetering van werk- en leefomstandigheden. Daarin wordt gekozen voor een subjectieve, interpretatieve en voluntarische benadering. Het paradigma biedt ons een visie op het maatschappelijk handelen van organisaties en geeft inzicht in patronen van dominantie en emancipatie. Vanuit deze benadering zoeken mensen naar mogelijkheden om bestaande sociale verhoudingen te wijzigen en patronen van dominantie te doorbreken. In de methodologie worden mensen met verschillende perspectieven samengebracht om de leef- en werksituatie die ze zelf hebben geconstrueerd te transformeren. Er wordt gekozen voor een holistische visie om gebeurtenissen en mogelijkheden te duiden. De ontwikkeling van kennis en methoden staat in dienst van radicale verandering. Methodieken die worden gebruikt zijn onder meer de methode van onbevagen waarnemen (Appreciative Inquiry, Cooperrider, 2005; Hoebeke, 2004) en toekomstgerichte zoekconferenties (Future search, Weisbord, 1992; Search conferences, Emery, 2004).

#### *Sociaal interpretatief paradigma*

Vanuit het sociaal-interpretatieve paradigma zoeken mensen naar het begrijpen van wat gaande is vanuit subjectieve ervaringen en waarnemingen. Het vertrekpunt is een subjectieve en interpretatieve wetenschapvisie met het uitgangspunt dat mensen in staat zijn hun werkelijkheid te veranderen. Gebeurtenissen worden beschouwd als waar in de waarneming van mensen. De werkelijkheid wordt gezien als sociaal geconstrueerd door mensen die met elkaar werken, leven en praten. Het richt zich op het begrijpen van de subjectieve en geconstrueerde wereld en zoekt naar manieren waarop samenlevingsprocessen ontstaan en zich voortdurend ontwikkelen. De methodologie is gebaseerd op het verzamelen van gesystematiseerde ervaringen in casestudies en actieonderzoek. De theorie over continue veranderen past in dit paradigma. In deze theorie is veranderen een continue activiteit op lokale niveaus, waar mensen met elkaar omgaan en zin geven aan hun eigen sociale realiteit (Boonstra 2004). In veranderingsprocessen worden werkelijkheidsbeelden uitgewisseld, interactiepatronen blootgelegd en krijgen veranderingen vorm in een dialoog van actoren. Voor de methode betekent dit het creëren van contexten en het ondersteunen van processen waarin actoren zelf vormgeven aan vernieuwingsprocessen. Kern is dat feedbackprocessen zichtbaar worden, dat er ruimte is voor processen van zelforganisatie, dat interactieprocessen tussen actoren op gang komen, dat meerdere stemmen klinken vanuit meervoudigheid en variëteit, dat betekenissen en vooronderstellingen zichtbaar worden, dat in dialoog een gedeelde betekenisgeving ontstaat en gezamenlijke handelingsalternatieven worden ontwikkeld, en dat er processen op gang komen van handelen, reflecteren en leren. De meeste interventiemethoden in dit nummer komen voort uit het sociaal-interpretatief paradigma.

## **Theoretische inbedding**

In de literatuur vinden we negen kennisgebieden die voeding geven aan het ontstaan en aan de theoretische fundering en onderbouwing van de interventies. De interventies hebben vrijwel altijd een interdisciplinair perspectief, in die zin dat ze gebruik maken van inzichten uit verschillende kennisgebieden. Deze negen kennisgebieden vatten we hier samen.

### *Chaos- en complexiteitstheorie*

Het kennisgebied van de chaos- en complexiteitstheorie veronderstelt dat het organiseren plaatsvindt in complexe dynamische systemen waarin actoren voortdurend met elkaar interacteren (Gleick, 1987). Causale verbanden tussen specifieke acties en uitkomsten vervagen door de complexiteit van interacties van mensen binnen en buiten de organisatie. In deze interacties vervagen de grenzen tussen organisaties en omgevingen. De interacties kunnen elkaar versterken of verzwakken. In de relaties is sprake van positieve en negatieve feedback. Negatieve feedback zorgt voor herstel van een evenwicht. Positieve feedback versterkt ontwikkelingen waardoor instabiliteit ontstaat. De patronen die zo ontstaan, maken de uitkomsten onvoorspelbaar. In instabiele situaties ontstaat creativiteit waarmee vernieuwingen vorm krijgen en er ruimte komt om te leren (Baets, 2002). Volgens Stacey (1996) kan deze dynamiek worden gezien als een voortdurende bron voor vernieuwing. Zelforganisatie is een proces waarin de actoren uit een systeem spontaan met elkaar interacteren en communiceren, betekenis geven aan gebeurtenissen en door samenwerking nieuwe situaties creëren. De actoren zijn uit zichzelf actief, organiseren zichzelf en creëren nieuwe interacties waarin vernieuwing kan opbloeien. Chaos en orde zijn in deze opvatting geen tegenstellingen, ze liggen naast elkaar. Zelforganisatie ontstaat als stabiliteit en instabiliteit samengaan. Voor Zijderhoudt (1992) betekent zelforganisatie dat er vroeg of laat een nieuwe stabiele dynamiek wordt gevonden die evenwel complexer en effectiever is dan de voorgaande. Vanuit instabiliteit ontstaat altijd weer een situatie van stabiliteit als actoren zicht hebben op de dynamiek van het systeem en kunnen ingrijpen in de interactieprocessen. Deze stabiliteit geeft rust, maar is niettemin tijdelijk omdat nieuwe ontwikkelingen en interactiepatronen niet voorspeld kunnen worden en de complexiteit weer toeneemt. Het gaat om begrensde stabiliteit: perioden van stabiliteit wisselen met perioden van instabiliteit.

### *Systeemdynamica*

Al in de jaren zestig hebben Emery en Trist de dynamische omgeving getypeerd als ‘turbulent field’ (Emery & Trist, 1965). De dynamiek wordt volgens hen veroorzaakt door interactie tussen actoren in een omgeving die voortdurend in beweging is. De onzekerheid die dit met zich meebrengt kan volgens Emery en Trist alleen overwonnen worden als actoren met elkaar interacteren, houvast zoeken in samenwerking en gezamenlijk waarden en normen definiëren. Sinds de observaties van Emery en Trist heeft de systeemtheorie zich verder ontwikkeld. Verschillen auteurs zijn organisatiesystemen gaan opvatten als dynamische systemen. De meest bekende zijn wel Checkland (1981) met zijn systeemdenken en de daaruit resulterende ‘soft systems methodology’ (1999). Stafford Beer pakt de invalshoek van de cybernetica om naar systemen te kijken vanuit een dynamische invalshoek, gericht op leren. Senge (1990) wordt geïnspireerd door te kijken naar patronen die op elkaar inwerken en afhankelijk van elkaar zijn. Hij creëert bijvoorbeeld archetypen van organisatieprocessen, waarin zich interactieve causaliteiten ontwikkelen. Een dynamische opvatting van een organisatie heeft twee functionele redenen volgens Emmering en Wierdsma (2004): Ten eerste wordt de overlevingsvaardigheid voortdurend vergroot als er in ervaring souplesse ontwikkeld wordt om met allerlei invloeden om te gaan. Ten tweede leidt deze strategie ertoe dat de capaciteit om met invloeden om te gaan de overlevingsfunctie ontstijgt. Hierdoor ontwikkelt de organisatie de mogelijkheid om zelf invloed uit te oefenen op haar eigen omgeving en deze mede te vormen. De gedachte is dat leren altijd relevant is voor het behoud van identiteit in zich wijzigende omstandigheden. Dit in tegenstelling tot de gedachte dat organisaties zich altijd zouden moeten aanpassen aan de omgeving. Een verwant begrip is organisatieleren, wat in onze ogen op een bijzondere wijze is uitgewerkt in het artikel van Weick en Westley (1996). Ze zoeken naar afwisseling in orde en disorde. Ze wijzen op de kracht van humor (als voorbeeld van afwisseling in taal), improvisatie op routines (als voorbeeld van afwisseling in actie) en kleine markante gebeurtenissen (als afwisseling in chaotische omstandigheden). Een verwante benadering is het werken met games voor beleidsontwikkeling en organisatieontwikkeling (Duke en Geurts, 2004; de Caluwé et al, 1996). Hierbij wordt beoogd om groepen en organisaties te laten reflecteren op de processen die zich hier en nu ontwikkelen. Om daarmee uiteindelijk het inzicht in de interactieve vermogens te vergroten en te leren te leren.

### *Spiral Dynamics*

Oorspronkelijk heeft Graves (1971) een systeem ontwikkeld om bewustzijnsniveau's in te delen. Dit noemt hij ‘Spiral Dynamics’. Het begint bij een laag bewustzijnsniveau, dat gezien kan worden als

puur overleven. Het hoogste bewustzijnsniveau sluit alles in. Er komt steeds een bewustzijnsniveau bij, die eerdere niveaus insluit. Het model heeft zijn huidige vorm gekregen door Don Beck en Chris Cowan (1996). Het is een benoeming van verschillende ontwikkelingsstadia die doorlopen kunnen worden. Oorspronkelijk gingen de stadia vooral over de ontwikkeling van mensen, maar dat is gaandeweg veralgemeniseerd naar ontwikkeling van groepen, organisaties en zelfs maatschappijen. Wilber (1997) is een van de meest vooraanstaande denkers op dit terrein en een meester in holistisch denken. In zijn "Een beknopte geschiedenis van alles" verbindt hij de ontwikkelingsstadia met spiritualiteit en godsbesef en met het ontstaan van het leven. Hij betoogt dat de problemen van tegenwoordig alles te maken hebben met ontwikkelingsprocessen uit het verleden. Hij gaat uiteindelijk op zoek naar het innerlijk weten, naar voortdurende verwondering, vreugde, verlossing door inzicht, en bevrijding door ontwaken.

### *Sociaal Constructionisme*

De rol van betekenisgeving in sociale processen is een van de kernthema's in het sociaal constructionisme. Het gaat om de zienswijze dat mensen hun eigen realiteit construeren op basis van hetgeen ze ervaren. Volgens Gergen (1999) helpt deze subjectieve realiteit mensen om te begrijpen wat er gaande is. In ambigue situaties raken mensen verward omdat een situatie lastig is te begrijpen vanwege meervoudige betekenissen en meerstemmigheid van actoren. Gergen (2001) pleit daarom voor dialoog waarin mensen in directe interactie met anderen nieuwe betekenissen construeren van hun sociale werkelijkheid en ruimte creëren voor het veranderen van de eigen situatie. Volgens Weick (1995) ontstaan manieren van organiseren door betekenissen die individuen geven aan sociale situaties. De interpretatie van gebeurtenissen is sterk afhankelijk van de context waarin de waarneming plaatsvindt. Betekenissen worden volgens Weick pas achteraf gevormd. We kunnen dus alleen begrijpen wat we aan het doen zijn, door te interpreteren wat we eerder hebben gedaan. De vooronderstelling is dat door het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden, standpunten, argumenten en ideeën de opvattingen en de houdingen van participanten elkaar wederzijds beïnvloeden en er een gezamenlijk stelsel van waarden en normen ontstaat. Vanuit de opvattingen van het sociaal constructionisme speelt de interactie tussen de actoren zich af in context van de constructies die in eerdere interacties zijn voorgebracht. Het produceren van constructies wordt enerzijds mogelijk gemaakt door hetgeen eerder is geproduceerd en wordt tegelijkertijd daardoor begrensd (Hosking 2004). De context is in interactie voortgebracht en als het ware gestold tot een referentiekader van waaruit de werkelijkheid wordt begrepen. De gezamenlijke werkelijkheidsbeelden of sociale constructies vormen een door de actoren geconstrueerde realiteit en culturele praktijk waarin de gezamenlijke ervaringen besloten liggen die het handelen richten. De mogelijkheden en begrenzingen van deze geproduceerde context zijn geen vaststaande gegevens. Het meervoudige en pluralistische karakter maakt het volgens Hosking mogelijk om achterliggende werkelijkheidsbeelden uit te wisselen, te bespreken en bij te stellen. Volgens Hosking zijn de methodologische beginselen van het sociaal constructionistisch perspectief zesledig (Hosking, 2004). Samengevat gaat het om een proces van wederzijds begrijpen waarin pluriformiteit, meerstemmigheid en doorgaande interacties mensen in staat stellen nieuwe betekenissen te geven aan hun handelen en denken, en aan de complexiteit van het organiseren en de vraagstukken die daarmee zijn verbonden.

### *Positief Organiseren*

Het zoeken naar levensvatbare organisaties en naar positieve afwijkingen vormt de kern van een stroming die zich al een tiental jaren ontwikkelt onder verschillende naamgevingen. Cooperrider et al (2003) is de bedenker van 'appreciative inquiry'. Letterlijk vertaald betekent het: waardierend verkennen. De aannames zijn simpel: elke organisatie heeft iets dat goed werkt. Dat zijn dingen die het leven geven, wanneer het meest levend is, effectief, succesvol, en op een gezonde manier is verbonden met zijn belanghebbenden, betrokkenen en gemeenschappen. Appreciative Inquiry begint met het identificeren van de positieve krachten in een organisatie en wil mensen, groepen of organisaties er zo mee te verbinden dat het energie genereert en de zin voor veranderen verhoogt. Het is een positieve start voor een transformatieproces. Robert Quinn (1996) brengt 'positive organizing' naar voren. Het idee is om de positieve afwijkingen van mensen te gebruiken door anderen te vragen hoe je van waarde bent in hun leven. Vraag ze om voor jou te vertellen of op te schrijven wanneer ze jou op zijn best hebben gezien en maak een zelfportret wanneer je volgens de reflecties van anderen op je best bent.

Door dat met elkaar in organisaties te doen ontstaat er positieve basis voor leren en energie voor vernieuwing.

#### *Onbevangen waarnemen en waardierend verkennen*

De invalshoek van positief organiseren is nauw verbonden met de methodologie van *onbevangen waarnemen* ofwel 'naturalistic inquiry' (Lincoln & Guba, 1985). De kunst bij het onbevangen waarnemen is dat oordelen worden uitgesteld, niet te snel wordt gedacht in oplossingen, en dat gebeurtenissen vanuit meerdere gezichtspunten worden gezien. Onbevangen waarnemen geschiedt in natuurlijke omgevingen en in veldstudies waarbij gebruik wordt gemaakt van natuurlijke methoden zoals observaties, gesprekken, en het raadplegen van bronnen en documenten. Samen met betrokkenen worden waarnemingen verzameld, bevindingen geïnterpreteerd en wordt geëxperimenteerd met nieuwe actieperspectieven. De methodiek van onbevangen waarnemen sluit aan bij methodiek van vierde generatie evaluatie (Guba & Lincoln, 1989) en de methodiek die is gebaseerd op 'grounded theory' (Strauss & Corbin, 1990). Bij grounded theory wordt op een inductieve wijze kennis afgeleid uit onbevangen waarnemingen. Deze kennis kan worden benut om onderliggende patronen te ontdekken. Na het onbevangen waarnemen en het zoeken naar onderliggende patronen, gaat het erom zich een voorstelling te maken wat de toekomst zou kunnen zijn. Dit sluit aan bij de ideeën over 'appreciative inquiry' (Cooperrider et al., 2003). Niet een probleem perspectief staat centraal, maar juist een zoektocht naar de kracht van organisaties. Bij de verbeelding van mogelijkheden in de toekomst, kan het helpen om te kijken op andere plekken waar positieve ervaringen zijn opgedaan met het hanteerbaar maken van vraagstukken en het realiseren van ambities. De drie invalshoeken roepen op om te experimenteren met nieuwe inzichten en mogelijkheden en om ervaringen met deze experimenten uit te wisselen om zo van elkaar te leren.

#### *Groepsdynamica en communicatie*

Een kennisgebied dat al heel lang in ontwikkeling is, en zo nu en dan weer sterk in de belangstelling terugkomt, is groepsdynamica. Het is een mengeling van psychologie, sociale psychologie en sociologie. Het gaat onder meer over groepsvorming, groepsontwikkeling, communicatie, feedback, groepsprocessen, besluitvorming, conformiteit, groepsnormen, identiteit, situationeel leiderschap, en het functioneren van teams. Daarnaast is er ook kennis en inzicht ontwikkeld over het interveniëren in groepen, zowel over soorten interventies als over niveaus van interventies als over de competenties van de interventionist. Een bekend werk in Nederland is het "Handboek Groepsdynamica" van Jan Remmerswaal (1998). Alle trainers en groeps werkers kennen wel de bekende modellen van Watzlawick, Leary, Bales, Hersey, Blanchard, Bion, Reddin en Bateson. In internationaal verband is er ook weer aandacht voor bijvoorbeeld communicatie. Bill Isaacs (1999) helpt mensen om hun gevoelens, angsten, overtuigingen, en bedoelingen op tafel te krijgen. Hij streeft naar 'dialogue': het omarmen van verschillende invalshoeken; letterlijk de kunst van het samen denken. Wierdsma (2001) zou dit de plek der moeite noemen, waar mensen aan elkaar hun overtuigingen zichtbaar maken. Het verwijst naar het idee dat het moeite kost om in een wereld van relaties, overtuigingen, drijfveren, dilemma's en paradoxen met elkaar te communiceren. Dat vraagt om verdieping, reflectie en het expliciteren van overtuigingen. Anderzijds is het de moeite waard om deze plek op te zoeken en er tijd aan te besteden.

#### *Leertheorieën*

Het leren van mensen in organisaties is de laatste twintig jaar populair geworden bij academici, verandermanagers en adviseurs. Wellicht heeft dit te maken met de toename van het belang van kennis in organisaties. Leren kan op veel manieren vorm krijgen. Sauquet (2004) onderscheidt vier invalshoeken. In de *behavioristische school* gaat het om het effectief vormgeven van opleiding en training om mensen nieuwe vaardigheden bij te brengen en ander gedrag te leren. In de *cognitieve school* gaat het vooral om effectieve kennisoverdracht en kennisverwerving. Deze twee scholen staan in de traditie van het functionalistische paradigma. De *pragmatische school* richt zich op ervaringsleren (Kolb, 1984; Evans, 1998). Het onderliggende idee is dat leren tot stand komt in een cyclisch proces waarin concrete ervaringen worden gevolgd door het reflectief observeren van deze ervaringen. Vervolgens worden deze reflecties geanalyseerd en verwerkt in nieuwe begrippen en concepten. Op grond hiervan ontstaan keuzen om actief te experimenteren met nieuw gedrag. Dit leidt weer tot

nieuwe ervaringen waarop wordt gereflecteerd. Door Smid (2004) en Wierdsma & Swieringa (2002) zijn handelingsregels uitgewerkt om het leren in een werkcontext vorm te geven en ruimte te maken voor mensen om te experimenteren. De *contextuele school* gaat uit van ervaringsleren door mensen die met elkaar interpretaties en ervaringen uitwisselen, experimenteren met nieuwe werkwijzen en reflecteren op eigen assumpties over menselijke relaties en de context waarin het handelen plaatsvindt. Het continue proces van definiëren en herdefiniëren van het organiseren in ambigue situaties grijpt in op de onderliggende cognitieve structuren van individuen en groepen, op de waarden en normen van actoren in netwerken, en op de handelingsalternatieven die in dit proces ontstaan. Dit zet een proces in gang waarin assumpties en werkelijkheidsbeelden onder druk komen en nieuw gevormd worden, waarin leermogelijkheden ontstaan en zich nieuwe handelingsrepertoires aftekenen. Uit de voorgaande paragrafen blijkt dat handelen, reflecteren en leren onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn tijdens vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken. Het gaat in dit themanummer vooral om ervaringsleren en contextueel leren in interactie met anderen. Volgens Schön (1983) gaat het om 'Reflection-on-reflection-in-action'. Het betreft reflecties op het eigen denken, handelen en leren, en op de achterliggende assumpties die hieraan ten grondslag liggen: de wijze waarop je gebeurtenissen observeert en interpreteert, waarop je problemen definieert, hoe je analyseert en conceptualiseert, en hoe je acteert en interacteert. Het gaat om het herkennen en opnieuw doordenken van eigen assumpties en handelingspatronen. Boonstra (2001) spreekt in dit verband over '*lerend vernieuwen*' waarbij het leren van individuen en het vernieuwen van dynamische systemen samensmelten.

### *Leiderschap*

De hoeveelheid literatuur op het terrein van leiderschap is op dit moment niet te overzien. Het volume van publicaties en boeken is enorm. Het gaat om het overwinnen van de eigen grenzen, de beperkingen en de afsluitingen van het eigen ik. Terug naar essenties, jezelf, zelfkennis en bewust van de eigen waarden. Assink (2005) stelt dat voor leiderschap het nodig is om jezelf diep in de ogen te kijken en zich af te vragen of dit het leven is wat we willen leiden, of we echt vanuit onze innerlijke kracht de wereld het beste geven wat we te bieden hebben. Dat vraagt om authentieke en verantwoorde leiders op vier dimensies: spiritueel, mentaal, emotioneel en fysiek leiderschap. Noem het spiritualiteit in een zakelijke context, noem het innerlijk leiderschap, noem het de nieuwe eerlijkheid. Van Loon (2006) ziet als essenties van (nieuw) leiderschap: visie en enthousiasme; authenticiteit, rationaliteit, luisteren, intuïtie en relatie met het lichaam; de cruciale rol van dialoog; het sturen op waarden en maatschappelijke betrokkenheid. "Know thyself, my friend" lijkt de essentie te zijn van leiderschap. In de subjectieve en interpretatieve benadering gaat het bij leiderschap over het op gang houden van een voortdurende strategische conversatie (Van der Heijden, 2001). In deze strategische conversatie worden trends besproken, scenario's uitgewerkt en betekenissen uitgewisseld om het heden te begrijpen en de toekomst vorm te geven.

## **Basisprincipes van de interventies**

In deze paragraaf beschrijven we de gemeenschappelijke basisprincipes die ten grondslag liggen aan het repertoire van interventies waar we het hier over hebben: gericht op betekenis en interactie. Deze elf gemeenschappelijke basisprincipes zijn ontstaan tijdens het proces van het tot stand komen van dit themanummer. Zij zijn voor ons dan ook een voorlopig overzicht: vermoedelijk incompleet en nog wat aarzelend geformuleerd. Maar het is een begin van een beter begrip en van een meer compleet overzicht van de gemeenschappelijke basisprincipes.

In deze basisprincipes zijn veronderstellingen vervat die we proberen expliciet te maken. Als deze veronderstellingen niet aanwezig zijn of niet van toepassing zijn, is de werkzaamheid van deze interventies wellicht ook zeer beperkt of afwezig. In tabel 2 hebben we de basisprincipes opgesomd.

Tabel 2: basisprincipes van interveniëren en het zoeken naar betekenis in interactie

Basisprincipes voor interventies die zoeken naar betekenis in interactie	
-	Beperkte maakbaarheid van de werkelijkheid
-	Positief mensenbeeld van groei en verantwoordelijkheid
-	Verbinden van denken en doen en van diagnosticeren en interveniëren
-	Veranderen is collectieve actie
-	Context van ambiguïteit en intersubjectiviteit
-	Conditie van ruimte, vrijheid en respect
-	Eenvoud en schoonheid
-	Zingeving, betekenisgeving en interactie
-	De werkelijkheid is gelaagd en meervoudig
-	Doordacht en weloverwogen handelen met bedoelingen
-	Gelijkwaardigheid en vermijden van defensiviteit

#### *Beperkte maakbaarheid*

Alle interventies gaan ervan uit dat de werkelijkheid beperkt maakbaar is. Dat het nagenoeg onmogelijk is om als verandermanager of adviseur de werkelijkheid van anderen te maken of te creëren. De maakbaarheidsgedachte is gestoeld op de visie dat één actor het handelende subject is, die andere actoren als te veranderen objecten ziet en hun opvattingen en gedrag kan 'maken'. Veranderingen worden dan van te voren gedefinieerd en vastgesteld. Daarna gaan de veranderaars aan de slag om die veranderingen bij anderen te realiseren. De interventies waar we het in dit themanummer over hebben, gaan uit van een beperkte maakbaarheidsgedachte. In feite gaan ze juist niet uit van de gedachte zoals in bovenstaande alinea verwoord. Het is geen subject-object gedachte, maar een subject-subject gedachte: het object praat terug en is zelf ook een subject. In deze gedachte spelen betekenis geven, tot handelen of tot niet-handelen komen, beïnvloeden of beïnvloed worden, verdedigen of openstaan zich af in interactie- en communicatieprocessen tussen mensen. Alle actoren zijn subjecten en ze creëren een werkelijkheid met elkaar. Die werkelijkheid kan ook onaangenaam zijn, bijvoorbeeld stevig ruzie maken of kwetsen en beledigen. Maar ook aangenaam, bijvoorbeeld inspireren en synergie zoeken.

#### *Positief mensenbeeld van groei en verantwoordelijkheid*

Alle interventies gaan uit van een positief mensenbeeld: mensen willen iets tot stand brengen vanuit hun aspiraties en uitdagingen. Ze willen daarbij ook zelf steeds beter worden, zijn zelfkritisch en gericht op leren en groeien. Het populaire zinnetje: "Mensen hoeven niet ziek te zijn om beter te worden" is hier van toepassing. Je leert overal wel wat van; je pikt er altijd iets van mee; op iedere hoek van de straat is er een mogelijkheid tot verwondering. De interventies gaan ook uit van zelfverantwoordelijke mensen. Mensen zijn zelf verantwoordelijk voor hun denken en doen; voor hun gedachten en hun daden. Ze hebben dat bewustzijn en zijn dan ook kritisch en reflectief over wat ze denken en doen. Ze schuiven verantwoordelijkheden niet af op anderen of geven anderen niet de schuld voor wat ze zelf zeggen of doen. Dit mensenbeeld is een idealistisch mensenbeeld. Dit idealistische beeld werkt als perspectief, want veel interventies zijn er juist op gericht om dat ideaal dichterbij te brengen en dat ideaal in mensen te verwezenlijken en te ontwikkelen. Het gaat dan niet om te overleven in ongewenste omstandigheden maar om de toekomst te maken.

#### *Denken en doen verbinden*

Alle interventies beogen de relatie tussen denken en doen te versterken: doe wat je zegt, zeg wat je doet. Dit is ver verwijderd van situaties waarin mensen in vergaderingen alle ruimte en tijd volpraten met woorden, zonder daar enige implicatie of vervolg aan te geven. En ver verwijderd van situaties waarin mensen vooral onbewust handelen of zomaar wat doen, zonder na te denken (van te voren of achteraf). Als denken en doen hecht met elkaar zijn verbonden, noemen we dat ook wel authenticiteit. Mensen die authentiek handelen krijgen vaak veel geloofwaardigheid van anderen. Ze worden transparant in wat ze willen, waar ze voor staan, waarom ze dingen doen en niet doen. Ze zijn ook gericht op handelen en doen om zo het denken te verduidelijken en geloofwaardig te maken.

### *Veranderen is collectieve actie*

Deze interventies gaan niet over Jack Welch of over andere zogenaamde grote leiders die grote organisaties hebben getransformeerd en enorme vernieuwingslagen hebben tot stand gebracht. Het gaat hier om het basisprincipe dat veranderingen realiseren altijd het resultaat of gevolg is van vele actoren, die samen veranderingen vormgeven. Ze stemmen niet alleen de inhoud van de verandering op elkaar af, maar ook de aanpak en wie wat doet. En ze expliciteren de eigen vooronderstellingen en uitgangspunten. Ze worden transparant naar elkaar in wat ze willen, hoe ze te werk gaan en hoe ze zelf erin staan.

### *Context van ambiguïteit en intersubjectiviteit*

Alle interventies gaan uit van de gedachte dat contexten en situaties vol onzekerheden zitten. En het gaat er dan niet om die onzekerheden te reduceren of weg te werken, maar om ze te accepteren en er mee om te leren gaan. Daardoor worden situaties dan ook meteen dubbelzinnig en voor meerdere uitleg vatbaar, want alle actoren hebben hun eigen perceptie van de situatie. Dat accepteren ze. De implicatie is dan ook dat intersubjectiviteit nodig is. Het streven is om percepties op de werkelijkheid uit te wisselen in een open dialoog en zo te komen tot gedeelde en ongedeelde werkelijkheden en betekenissen. Het vereist van alle actoren inspanningen om de plek der moeite op te zoeken, zo dicht mogelijk langs elkaar heen te praten en toch gezamenlijke betekenis te creëren.

### *Conditie van ruimte, vrijheid en respect*

De interventies gaan uit van een aantal condities die we samenvatten onder de noemers: ruimte, vrijheid en respect. Ruimte heeft te maken met de psychologische en fysieke ruimte van mensen om te zeggen wat ze vinden, en om te doen waar ze in geloven. Maar ook om te zoeken wat ze nog niet hebben gevonden, om onzeker te zijn over wat ze niet weten of om zich niet te verbinden aan dingen waar ze niet aan toe zijn. Vrijheid heeft te maken met de eigen keuzes van mensen die terugverwijzen naar de fundamentele vragen als: wat wil jij wel en niet? Respect heeft te maken met een houding van jezelf en van anderen, dat je mag zeggen wat je vindt, dat je serieus wordt genomen, dat anderen geen misbruik zullen maken en dat je in alles zorgvuldig bent. Het verwijst naar basale waarden in menselijke omgang en communicatie.

### *Eenvoud en schoonheid*

De interventies hebben twee wat meer verborgen kenmerken in zich. Het kenmerk 'eenvoud' verwijst naar het gebruik van (soms eeuwenoude) rituelen, folklore, vieringen, mystieke handelingen, helden. Deze interventies appelleren aan de meest fundamentele menselijke drijfveren en behoeften. Daardoor raken ze mensen soms zo diep en zo in de kern. Eenvoud laat meteen zien wat de essentie is, waar het om draait. Het verhuult niets en men wordt niet afgeleid door bijzaken of door complicaties. Schoonheid inspireert. Het creëert visies op het betere en geeft moed om het na streven, zelfs als dat opofferingen met zich meebrengt. Inspiratie en aspiratie gaan dan hand in hand. Kunst bestaat uit werkstukken van mensen die in staat zijn om tot nieuwe aspiraties te komen en engagement te ontwikkelen om die na te streven. Dit vermogen heet schoonheid. Interventies hebben schoonheid: '(Wat mooi) ..... om dat zo te doen. (Wat mooi) ....om dat zo aan te pakken. (Wat mooi) ....om dat zo te zeggen. (Wat mooi)..... om dat zo vorm te geven'. Een holistische benadering ligt dan vaak voor de hand. Niet afbakenen, afzonderen, opdelen of afdelen, maar het geheel en alles in samenhang beschouwen en aanpakken.

### *Zingeving, betekenisgeving en interactie*

De interventies zijn gericht op het naar voren brengen van vragen naar zingeving: waarom willen we dit en doen we dit, zowel op individueel niveau, als op team- en organisatieniveau. Vanzelfsprekendheden zijn er niet, heilige huisjes worden afgebroken. Woorden blijken hulpmiddelen te zijn met flinke beperkingen. De betekenissen die mensen hechten aan de woorden, aan de taal en lichaamstaal, en aan de context, vormen voor hen de wereld waarin ze leven en werken. Het proces van betekenisgeving wordt nog slecht door ons begrepen, maar we begrijpen wel heel goed hoe belangrijk betekenisgeving is in menselijke communicatie. De interventies maken daar expliciet ruimte voor. Een essentieel element van alle interventies is het feit dat interactie wordt gestimuleerd en beoogd. In een eerdere versie noemden we deze familie van interventies zelfs 'interactieve interventies'. Ze leveren veel interactie, gesprek en ontmoeting op. En relatief weinig papier.

### *De werkelijkheid is gelaagd en meervoudig*

De interventies zien de werkelijkheid als een samenstel van lagen. Er zijn feiten en dingen, maar ook visies en gedachten. Er zijn woorden en zinnen, maar ook betekenissen, veronderstellingen en aannames. De een zoekt naar de causale kaarten, de onderliggende patronen of de achterliggende waarden. De ander zoekt naar de rode draad, naar de historie of de evidentie. De aanname van de gelaagdheid van de werkelijkheid is echter gemeenschappelijk: er is méér dan we op het eerste gezicht zien of waarnemen. En het gaat om het leren zien van die andere lagen en invalshoeken. Die invalshoeken verwijzen naar meervoudigheid. Je kunt op veel manieren naar de werkelijkheid kijken. En als je dat op een voor jou wat ongebruikelijke wijze doet, dan zie je nieuwe dingen. En alle invalshoeken samen leveren vaak een complex beeld op.

### *Doordacht en met bedoelingen*

De interventies zijn doordacht, omdat ze vaak op een creatieve en vernieuwende wijze proberen bepaalde bedoelingen te realiseren of te ontwikkelen. De interventies zijn daarom eigenlijk niet op te vatten als instrumenten. Een instrumentele kijk maakt ze los van de bedoelingen en waarden waarin ze behoren te zijn ingebed. Als je ze daarvan losmaakt, blijft er iets over wat vermoedelijk zijn werkzaamheid heeft verloren. Dan doen mensen 'open space', omdat ze geen beter idee voorhanden hebben of omdat ze eigenlijk niet durven te zeggen wat ze vinden. Wat resulteert, is een onduidelijke bijeenkomst waarvan mensen de bedoeling niet begrijpen en gefrustreerd raken, bijvoorbeeld door het gebrek aan verwachte sturing. Als een interventie instrumenteel wordt gebruikt, zien de bedenkers van de interventie dat mensen aan de haal gaan met hun ding en roepen ze over misbruik. Niet alleen moeten de bedoelingen en achterliggende waarden verbonden blijven met de interventie, ook de interventionist die met zijn bedoelingen en waarden aan de slag gaat, wordt geacht de basisprincipes en werkmethoden te kennen en integer te gebruiken. Het is eigenlijk onmogelijk om de interventie, de achterliggende waarden, de bedoelingen, en de interventionist los te maken van elkaar.

### *Gelijkwaardigheid en vermijden van defensiviteit*

Eenzijdig beheersingsdenken vormt nog steeds een voedingsbodem voor defensieve patronen in organisaties. Verandermanagers en adviseurs weten dat maar al te goed. Ze lopen er regelmatig tegenaan. Maar wat er ook gebeurt, is dat ze zelf ook defensiviteit kunnen oproepen door hun wens en verlangen om de interventie en de beoogde uitkomst of effecten te sturen en te beheersen. Het idee dat een persoon iemand anders verandert, roept dat gemakkelijk op. Net zoals de gedachte dat de interventionist verantwoordelijk is voor de verandering en de betrokken zelf daarin geen bijdragen hoeven te leveren en zich afzijdig kunnen houden. Het gaat om het creëren van situaties waarin mensen samen greep krijgen op de situatie en elkaar niet zwak hoeven te maken om zelf sterk te zijn. Door eerlijk en open te zijn en anderen niet tegen negatieve gevoelens te beschermen, laat men zien dat men de ander als gelijkwaardig ziet. De interventionist moet dus in de eerste plaats mogelijke defensiviteit herkennen, terwijl hij handelt en niet achteraf. Klagen over de defensiviteit van de klant of organisatie is een tamelijk defensieve reactie in zichzelf (De Man, 2003).

## **Dit themanummer als voorbeeld van een interventie**

Een artikel gepubliceerd krijgen kost vaak veel tijd. Auteurs schrijven over een onderwerp wat hen interesseert en professioneel bezighoudt. Als dan na lange tijd het ei is gelegd, wordt er een tijdschrift gezocht om het te publiceren. Maandenlang hoor je dan als auteur niets. Het wordt door een redactie besproken en door referenten beoordeeld. Zelden wordt een artikel meteen goedgekeurd. Een van de redacteuren maakt een brief met commentaar en suggesties op basis van het oordeel van een referent en de bespreking in de redactie. De auteur krijgt een brief thuis. Daarvan is men doorgaans nogal ondersteboven vanwege de overdaad aan wat niet goed is, "aanzienlijke aanvullingen met betrekking tot de bestaande literatuur", een "flinke omwerking van de probleemstelling" en "implicaties voor de praktijk". Zelden is er mondelinge communicatie tussen de auteur en de redactie. Het zijn langdurige processen met een aanzienlijk verlies aan motivatie en veel schrijf- en correctiewerk van de auteur en de redactie. Wellicht is dit een karikatuur van het verkeer tussen auteurs en redactie. Het gaat niet altijd



zo. Voor dit themanummer wilden we het proces anders benaderen en de inhoud van het themanummer toepassen op het totstandkomen van dit themanummer.

In de loop van 2005 hebben we het idee opgevat om dit themanummer te gaan maken. Het past goed bij onze eigen interesse om de kennis op dit terrein te verzamelen en te bundelen. We zijn eigenlijk zelf ook benieuwd wat er allemaal is en wat de ervaringen tot nu toe zijn. We bespreken ideeën en onderwerpen, benaderen mogelijke auteurs en bespreken met hen de mogelijke onderwerpen. Uit deze gesprekken komen nieuwe namen naar boven en er melden zich ook spontaan enkele geïnteresseerden. We maken een planning die onszelf en alle auteurs in een duidelijk tijdspad zet, maar ook in een duidelijk perspectief. Het themanummer zal worden gepresenteerd op een conferentie in juni 2006 waar alle auteurs workshops zullen verzorgen over hun onderwerp voor belangstellende deelnemers. Dan valt nogal snel hieruit af te leiden wanneer de teksten bij de drukker en binder moeten zijn. We plannen een pre-conferentie met uitsluitend de auteurs. Op die conferentie zijn de auteurs in de gelegenheid om feedback te krijgen op hun eigen concept tekst, om feedback te geven aan anderen, en om hun eigen bijdrage op andere af te stemmen. De teksten worden van te voren verzameld en aan iedereen rondgestuurd. Op de pre-conferentie krijgt steeds één auteur de vloer en zijn er twee andere die specifiek naar deze bijdrage hebben gekeken. Alle bijdragen worden een dag lang besproken. Er zijn tips, aanvullingen, verwijzingen. Alle betrokkenen krijgen een duidelijk beeld van het hele themanummer. Er ontstaat betrokkenheid voor de totstandkoming en motivatie voor het afmaken van de bijdrage. Een paar mensen haken af, omdat ze het tempo niet kunnen opbrengen. We verzamelen zelf de hele dag eigen aantekeningen, die geleid hebben tot dit openingsartikel. Jac Geurts krijgt verschillende aanvullende ideeën voor de epiloog van het nummer. Heleen Tours krijgt teksten voor de conferentie en workshops. Het is nu mei 2006 en we zijn deze tekst aan het schrijven. De meeste bijdragen zijn afgerond en van goede kwaliteit. In zeven maanden hebben we dit themanummer gemaakt. De conferentie wordt vast interessant. Waarom gaan we hier niet mee door? Over een paar jaar een aanvullend themanummer? Een voortschrijdend overzicht over nieuwe interventies? De meeste auteurs hebben er lol aan beleefd. Het was wel even aanpoten, maar het waren heldere perspectieven en er was motivatie. We hebben vooral enthousiasme gezien en er was veel interactie en betekenisgeving.

## **Inhoud van dit themanummer**

Dit themanummer bestaat uit twee inleidingen waarin de interventies in dit themanummer in een breder kader wordt geplaatst. Daarna volgen veertien bijdragen die specifieke interventies belichten vanuit een subjectieve en interpretatieve invalshoek. Naast de methodische principes worden de interventies ook geïllustreerd door praktijkvoorbeelden. Na deze interventies volgen twee artikelen met reflecties op het handelen van verandermanagers en adviseurs. Het themanummer besluit met een kritische reflectie en een uitdaging om onze ervaringen en kennis verder te brengen over interventies die interactie en betekenisgeving als uitgangspunt nemen.

### *Introductie en theoretische positionering*

Het themanummer start met twee algemene inleidingen die de beschreven interventies in een breder kader plaatsen. Na dit openingsartikel van *Jaap Boonstra en Leon de Caluwé* is een artikel opgenomen van *Adriaan Bekman* over de methodologie van evidentie. Deze methodologie is ingebed in de kennisvelden die hiervoor zijn beschreven. De methodologie richt zich op het ontwikkelen, veranderen en vernieuwen van organisaties. Nadat de kernelementen van de methodologie van evidentie zijn weergegeven, worden handelingsmogelijkheden beschreven om de sociale werkelijkheid van organiseren te onderzoeken en te veranderen.

### *Verhalen vertellen en werkelijkheden onderzoeken*

In een bijdrage van *Francois Breuer* wordt een narratieve methodiek beschreven waarin mensen door het vertellen van verhalen symboliek tot leven brengen. De verhalen verbeelden het verleden en de unieke ervaringen van de vertellers en verbeelden eveneens nieuwe mogelijkheden in de toekomst. Het

gaat bij het vertellen van verhalen om een gezamenlijk onderzoek van betrokkenen. *Tineke Abma* geeft een praktijkillustratie hoe het vertellen van verhalen een basis kunnen zijn voor een dialoog waarin wederzijds begrip ontstaat en conflicterende gezichtspunten kunnen worden verbonden.

#### *Historie onderzoeken en geschiedenis maken*

Het achterhalen van verhalen maakt deel uit van de methodiek van de leergeschiedenis. Deze interventiemethodiek brengt mensen samen die de geschiedenis van een organisatie willen reconstrueren om daarvan te leren en samen geschiedenis willen maken in de toekomst. *Gerhard Smid* beschrijft samen met enkele collega's de achtergrond en de principes van deze interventiemethodiek en laat zien hoe de methodiek kan bijdragen en kennisontwikkeling en verandering. *Leen van Driel* geeft een praktijkbeschrijving hoe met behulp van de methodiek in een school voor voortgezet onderwijs inhoud en vorm wordt gegeven aan een vernieuwingsproces.

#### *Waarderend verkennen en vernieuwingen realiseren*

Het vertellen van ervaringen uit het verleden naar het heden en de toekomst is een kenmerk van toekomstconferenties. *Gemma van der Ploeg* en *Annemieke Stoppelenburg* beschrijven toekomstconferenties als een open en actiegericht proces om met belanghebbenden rond een complex vraagstuk op zoek te gaan naar wat hen bindt in hun visie op de toekomst. De methodiek van waarderend verkennen richt zich op het verkennen, verbeelden, veranderen en verankeren van vernieuwingen in organisatorische netwerken. *Luk Dewulf* en *Luc Verheijen* gaan in op de achtergronden, werkmethoden en handelingsdilemma's van waarderend verkennen en beschrijven een praktijkillustratie hoe met behulp van deze methodiek een vernieuwingsproces op gang is gebracht in een chemisch bedrijf. Het op gang brengen van vernieuwing kan ook worden ondersteund door het maken van een open ruimte waarin ideeën worden uitgewisseld en samenwerking wordt gestimuleerd om lastige vraagstukken aan te pakken en veranderingen vorm te geven. *Carla Vliex* beschrijft de basisprincipes en werkzame bestanddelen van het werken met open ruimte als grootschalige systeeminterventie en illustreert dit met praktijkvoorbeelden.

#### *Zoeken naar patronen en mogelijkheden voor vernieuwing*

Als het gaat om het feitelijk veranderen van organisaties stuiten we vaak op onderliggende patronen die het veranderen lastig maken. Het kan dan zinvol zijn om deze patronen te onderzoeken en te zoeken naar mogelijkheden voor vernieuwing. Op basis van systeemdynamica presenteert *Hans Vermaak* de methodiek van causale diagrammen om taai vraagstukken inzichtelijk te maken en daarin te interveniëren door interactieprocessen te faciliteren. Een vergelijkbare invalshoek wordt gekozen door *Hans de Sonnaville*, alleen vertrekt hij uit het sociaal constructionisme en gaat het nu meer om het inzichtelijk te maken van denkpatronen en sociale constructies. *Dick van Ginkel* en *Mariette Thijssen* kiezen voor de groepsdynamica als vertrekpunt om verschillen in achterliggende waarden in kaart te brengen en bespreekbaar te maken.

#### *Leren reflecteren en veranderen*

Mensen die werken aan veranderingen kunnen daarvan leren als ze in de veranderingen reflecteren op hun eigen handelen. Organiseren en veranderen vallen dan samen in een collectief proces van reflectie en betekenisgeving. *Brechtje Kessener* en *Katrien Termeer* laten vier methoden zien om dit reflectief leren te organiseren en illustreren hun methodologie van diepgaand leren met een praktijkbeschrijving bij een ministerie. Om reflectief leren te bevorderen kunnen condities worden geschapen die het mensen in organisatie mogelijk maakt om beter om te gaan met variëteit in denken en handelen. *André Wierdsma* werkt dit uit in een artikel over collectieve leerprocessen binnen bedrijven.

#### *Reflecteren op het handelen en het streven naar schoonheid*

Verandermanagers en adviseurs kunnen hun professionaliteit ontwikkelen door ook zelf te reflecteren op wat hen drijft en wat ze doen. *Julien Haffmans* heeft een persoonlijke reflectie geschreven over de regelmaat in haar eigen handelen en welke rol ze wil spelen als begeleider in verandering. Spelen esthetische overwegingen ook een rol in het handelen van verandermanagers en adviseurs? *Matthieu Weggeman* en *Irene Lammers* pleiten ervoor om schoonheid als een van de leidende principes te hanteren als het gaat om organiseren en veranderen.

### *Kritische reflectie en vooruitblik*

Dit themanummer is niet af. Onze ervaringen en kennis nemen toe door het handelen zelf en door te reflecteren op wat we doen. *Jac Geurts* blikt terug op de bijdrage in dit themanummer en doet een aantal opmerkelijk observaties die prikkelen en ons uitdagen om verder te gaan met experimenteren en te leren van interventies die betekenis genereren in interacties.

## **Literatuur**

- Arbnor, I. & B. Bjerke (1997) *Methodology for creating business knowledge*. London: Sage.
- Assink, Paulien (2005): *Uit het harnas! Vier wegen naar authentiek en verantwoord leiderschap*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Baets, W.R.J. (2002) *Wie orde zaait zal chaos oogsten. Een vertoog over de lerende mens*. Assen: Van Gorcum.
- Beck, D. and C. Cowan (1996): *Spiral Dynamics: mastering values, leadership and change*. Cambridge: Blackwell.
- Beer, S.(1986): *Diagnosing the system*. Chichester: Wiley.
- Boonstra, J.J. (2001) *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, veranderen en leren*. Amsterdam Vossiuspers.
- Boonstra, J.J. (2004) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Bunker, B.B. & Alban, B.T. (1997) *Large group interventions. Engaging the whole system for rapid change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Burell, G. & G. Morgan (1979) *Sociological paradigms and organizational analyses*. London: Heinemann.
- Caluwé, L. de, J. Geurts, D. Buis en A. Stoppelenburg (1996): *Gaming: Organisatieverandering met spelsimulaties*. Den Haag: Elsevier.
- Checkland, P. (1981): *Systems thinking, systems practice*. Chichester: Wiley.
- Cooperrider, D., D. Whitney, J. Stavros (2003): *Appreciative Inquiry Handbook: the first in a series of AI workbooks for leaders of change*. Bedford Heights: Lakeshore Publishers.
- De Man, Hubert (2003): Defensief gedrag in organisaties doorbreken. In: *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 57(2), 5-16.
- Duke, Richard D. and Jac L.A. Geurts (2004): *Policy games for strategic management. Paths into the unknown*. Amsterdam: Dutch University Press.
- Dore, R. (2002) Stock market capitalism versus welfare capitalism. *New Political Economy*, 7(1), 115-127.
- Eden, C. & C. Huxham. (1996) Action research and the study of organizations. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (eds.) *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Emmering, M. en A. Wierdsma (2004): Een cybernetische ingang naar organisationeel leren. In: *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 58(2), 29-48.
- Emery, M. (2004) Open systems theory. Implications for development and learning. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Graves, C. (1971) *Levels of human existence*. Santa Barbara: ECLET Publishing.
- Gergen, K.J. (1982) *Towards the transformation of social knowledge*. New York: Springer.
- Gergen, K.J. (1999) *An invitation to social construction*. London: Sage.
- Gergen, K.J. (2001) *Social construction in context*. London: Sage.
- Glaser, B.G & A.L. Strauss (1967) *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Gleick, J. (1987) *Chaos, making a new science*. New York: Viking.
- Guba, E.G. & Y.S. Lincoln (1989) *Fourth generation evaluation*. London: Sage.
- Hoebeke, L. (2004) Dilemmas and paradoxes in organizational change processes. A critical perspective. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Hosking, D.M. (2004) Change works. A critical construction. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Isaacs, William (1999): *Dialogue and the art of thinking*. New York: Doubleday.
- Jackson, M.C. (2000) *System approaches to management*. New York: Kluwer academic.
- Kubr, M. (1976) *Management consulting. A guide to the profession*. Geneva: International Labour Office.
- Lam, A. (2004) Knowledge, learning and organizational embeddedness. A critical reflection. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Lincoln, Y.S. & E.G. Guba (1985) *Naturalistic Inquiry*. London: Sage
- Loon, Rens van (2006): *Het geheim van de leider. Zoektocht naar essentie*. Assen: van Gorcum.
- Peij, S. (2002) *Handboek corporate governance*. Deventer: Kluwer
- Quinn, R. (1996): *Deep change: discovering the leader within*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Remmerswaal, Jan (1998): *Handboek Groepsdynamica. Een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Revans, R. (2000) *Action learning op het werk*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds

- Sauguet, A. (2004) Learning in organizations. Schools of thought and current challenges. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Schön, D.A. (1983) *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Senge, P.M. (1990) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Smid, G. (2001) *Professionals opleiden. Over het ontwerpen van competentiegericht vervolgonderwijs voor hoger opgeleiden*. Schoonhoven: Academic Service.
- Stacey, R.D. (1996) *Strategic management and organizational dynamics*. London: Pittman.
- Strauss, A.L. & J. Corbin (1990) *Basics of qualitative research. Grounded theory, procedures and techniques*. London: Sage.
- Ten Have, S, W Ten Have & H. de Jong (1999) *Het managementmodellenboek*. Maarssen: Reed Business Information.
- Van der Heijden, K. (2001) *Scenario'. The art of strategic conversation*. Chichester: Wiley.
- Van de Ven, A.H. & M. Scott Poole (2005) Alternative approaches for studying organizational change. *Organisation Studies*, 26(9), 1377-1404.
- Wierdsma, A. & J. Swieringa (2002) *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet werkt*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. & F. Westley (1996): Organizational Learning: affirming an oxymoron. In: S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (eds): *Handbook of organization Studies*. London: Sage.
- Weisbord, M.R. (1992) *Discovering common ground*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wilber, Ken (1997): *Een beknopte geschiedenis van alles*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Zuijderhout, R.W.L. (1992) Principes van synergie en zelfordening: Introductie van de chaostheorie binnen de organisatiekunde. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 46(1), 15-40.