

Leidinggeven aan veranderende organisaties

Balanceren tussen verbeteren, veranderen en vernieuwen

J.J. Boonstra

Ruim zeventig procent van veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties loopt vroegtijdig vast of realiseert niet het beoogde resultaat (Boonstra, 2000). Klanten merken er niets van, beleid komt niet tot uitvoering, doelen worden niet behaald, en medewerkers en leidinggevendenden raken het spoor bijster. Het gaat hier om ingrijpende organisatorische veranderingen die ingrijpen op samenwerkingspatronen in het werk en op de relaties met actoren die zijn verbonden met de organisatie. Deze bijdrage gaat in op de vraag waarom veel veranderingsprocessen vastlopen en wat we daaraan kunnen doen. Eerst wordt beargumenteerd dat veel verklaringen voor het vastlopen van veranderingen te aspectmatig zijn en het veranderingsproces zelf te veel buiten beschouwing laten. Vervolgens worden de achtergronden voor het moeizame veranderen gezocht in het handelen van actoren tijdens veranderingsprocessen en in de vooronderstellingen over planmatig veranderen die aan dit handelen ten grondslag liggen. Daarna wordt betoogd dat planmatig veranderen niet langer toereikend is voor ambigue vraagstukken in dynamische contexten. Er wordt een alternatief geschetst waarin deze dynamiek wordt beschouwd als een bron voor vernieuwing in processen van zelforganisatie en betekenisgeving.

Waarom veranderen lastig is

Voor het vastlopen van veranderingsprocessen bestaan veel verklaringen die onvoldoende aandacht geven aan de complexiteit van veranderingsprocessen. Achtereenvolgens worden vijf perspectieven beschreven die barrières verklaren vanuit een ontoereikend strategisch beleid, de bestaande organisatiestructuren, de machtsverhoudingen, de individuele onzekerheden en de culturen van organisaties.

Beleidsperspectief

Het beleidsperspectief zoekt de oorzaak voor het falen van beleid in de moeizame uitvoerbaarheid van beleid en dikwijls in de inhoud van het beleid. Het beleid is onvoldoende ontwikkeld, te weinig richtinggevend of niet uitvoerbaar. Organisaties die zorg dragen voor de uitvoering van beleid kunnen met het geformuleerde beleid niet goed uit de voeten (Van Doorn, 1986). Binnen organisaties wijkt het gerealiseerde strategisch beleid dikwijls aanzienlijk af van de bedoelde strategie. De oorzaak wordt dan vaak gezocht in de bijsturing van beleid door uitvoerenden en technische en politieke factoren, zoals conflicterende strategische prioriteiten, niet effectief top management, slechte verticale communicatie en onvoldoende interdisciplinaire samenwerking (Mintzberg, 1988; Beer, Eisenstadt & Spector, 1990).

Naar mijn idee zijn deze verklaringen te beperkt. Het falen van veel beleidsprocessen is evenzeer verbonden met de aard en de inrichting van het beleidsproces zelf. In het beleidsproces is zelden objectieve informatie beschikbaar. De beoordeling van problemen en het afwegen van oplossingen is een subjectief proces, waarbij de waarden en normen van betrokken partijen verschillen. Bovendien verandert een problematiek in de loop der tijd omdat het verbonden is met andere vraagstukken en veranderende opvattingen.

Structuur perspectief

Het structuurperspectief legt de oorzaak voor het moeizame veranderen vooral in de bestaande technologie en de structuur van de arbeidsverdeling. De klassiek hiërarchische organisatie met een hoge mate van arbeidsdeling leidt tot een fragmentarisch perspectief op het functioneren en belemmert een gemeenschappelijk perspectief waarom verandering nodig is (Fruytier, 1994). Het gevolg is dat wordt overgegaan tot ad hoc oplossingen volgens beproefde maatregelen. Veel organisaties zijn in het verleden dermate succesvol geweest in het nastreven van efficiëntie door arbeidsdeling en controle, dat het voor hen lastig is om andere organiseerprincipes te gaan hanteren. Vernieuwing van de organisatie biedt een nieuw perspectief op organiseren, maar deze nieuwe logica kan vanuit de dominante logica niet worden begrepen. Het gevolg is dat de verandering strandt door onbegrip en door vaste routines in technologie en menselijk handelen.

Oplossingen voor het moeizame functioneren en veranderen van organisaties worden gezocht in het doorbreken van de taakdeling door herontwerp. Business process redesign en sociotechnisch herontwerp zijn hiervan voorbeelden. Om het herontwerp te laten slagen is er de laatste jaren veel aandacht voor het optimaliseren van het ontwerpproces, de stappen die daarin moeten worden gezet, de rol van de expert en de sturende kracht van de leiding. Tot nu toe heeft deze aandacht niet veel bijgedragen aan soepel lopende herontwerpprocessen.

Machtsperspectief

Het machtsperspectief verklaart het lastig veranderen van organisaties uit de bestaande machtsverhoudingen en krachten in de organisatie die deze verhoudingen in stand willen houden. Verschillende partijen richten zich dan op het veiligstellen van eigen belangen, doelstellingen en machtsposities. In het machtsperspectief op verandering poogt een manager dikwijls de gewenste veranderingen af te dwingen en de invoering veilig te stellen (Greiner & Schein, 1988). Vanuit hun positie in de top presenteren managers inhoudelijke oplossingen, passen ze structuren aan en sturen ze het veranderingsproces. Met behulp van monitorsystemen wordt de voortgang van de veranderingen gecontroleerd en bijgestuurd. Deze aanpak kan leiden tot meegaandheid om te veranderen als de leden in de organisatie ervan overtuigd zijn dat de verandering nodig is en zij geen zicht hebben op alternatieve strategieën voor verandering.

Veelal roept de uitoefening van macht tegenkrachten op en leidt het tot toenemende weerstand en problemen bij het realiseren van de veranderingen. Sommigen pleiten voor

het gebruik van macht door leiding en adviseurs om verlamme machtsstructuren te doorbreken. Bij deze opvatting plaats ik vraagtekens omdat dergelijk handelen dikwijls leidt tot een spel om de macht en de energie afleidt van de verandering.

Individueel psychologisch perspectief

Het individueel psychologisch perspectief legt de oorzaak voor problemen bij verandering primair bij het streven van mensen naar zekerheid en stabiliteit (Heller, 1994). Dit perspectief legt nadruk op angst voor het onbekende, gebrek aan vertrouwen in de ander en individuele behoefte aan veiligheid en stabiliteit. Veranderingen in werkprocessen kunnen leiden tot identiteitsverlies, vermindering van arbeidssatisfactie en onzekerheid of de nieuwe taak kan worden uitgevoerd. Ook het ontbreken van persoonlijke greep op de gebeurtenissen en negatieve ervaringen met eerdere veranderingen leiden ertoe dat betrokkenen zich afzijdig opstellen.

Oplossingen voor het moeizame veranderen worden gezocht in methodieken om weerstanden te diagnosticeren en daarop in te spelen. Om veranderingen aanvaardbaar te maken zijn er interventies uitgewerkt op het niveau van het individu, de groep, en inmiddels ook op het niveau van gehele organisaties. Het gaat dan om reductie van onzekerheid door opleiding, goede communicatie over de verandering en het betrekken van mensen bij de verandering. Dit perspectief pleit voor meer aandacht voor interventies tijdens het proces om veranderingen te realiseren (French & Bell, 1999). Ik plaats vraagtekens bij veel van deze interventies omdat ze het gevaar van manipulatie in zich dragen en zelden bijdragen aan duurzame veranderingen.

Cultureel perspectief

Het cultureel perspectief zoekt de oorzaak voor weerbarstigheid in de heersende waarden en normen in de organisatie. Waarden en normen in de organisatie beperken de keuzen van mensen uit gedragalternatieven en daarmee het veranderingsvermogen van organisatieleden (Schein, 1985). Dit perspectief sluit aan bij de vooronderstelling dat ideeën, werkelijkheidsvoorstellungen en gedeelde waarden aan de basis staan van organisaties. Sociale verbanden kennen een eigen structuur en cultuur, gebaseerd op regels, gewoonten, instituties, overlegvormen, taal, communicatie, gebruik van symbolen en definities van de werkelijkheid die groepen als uitgangspunt nemen in hun onderlinge interacties. Met name leidinggevendenden hebben in dit perspectief moeite met het veranderen van hun waarden en normen omdat ze hun handelwijze als passend zijn gaan ervaren.

Oplossingen worden gezocht in brede cultuurprojecten en opleidingsprogramma's voor leidinggevendenden. Het inzichtelijk maken en bespreken van de bestaande waarden en normen staat in dergelijke programma's centraal, waarna nieuwe handelingspatronen kunnen worden aangeleerd door opleiding en training. Het achterliggende idee is dat de cultuur van een organisatie bewust en planmatig veranderd kan worden. In veranderingsprocessen vanuit het cultuurperspectief wordt dikwijls gestreefd naar actieve betrokkenheid bij de veranderingen. Hiertoe zijn de laatste tijd meerdere hulpmiddelen en

interventies voorgesteld, zoals spelsimulaties, organisatiebrede interventies en conferentiemethoden (Bunker & Alban, 1997; Cummings & Worley, 1993). Ik wantrouw dergelijke interventies als ze worden gebruikt door machthebbers en hun adviseurs om vooropgezette doelen te implementeren. Conferenties en spelsituaties verworden dan tot glijmiddel voor geplande verandering.

Inhoud en proces

De tot nu toe beschreven perspectieven nemen de bestaande beleidsprocessen en organisatieprocessen als uitgangspunt. Barrières voor verandering worden gezocht in kenmerken van de organisatie, de weerstand van groepen en individuen of de aard van het beleidsproces. De perspectieven kunnen samengaan en elkaar versterken. Zo leidt een hoge mate van arbeidsdeling vaak tot cultuurverschillen tussen afdelingen, tot het steven naar behoud van positie en tot spanningen tussen management en uitvoerenden. Dit brengt onzekerheid met zich mee voor individuen, zeker als ook nog eens de problematiek niet helder is en voor velerlei uitleg vatbaar.

Opmerkelijk is dat veel managers en adviseurs weinig naar zichzelf kijken als ze op zoek gaan naar de oorzaken voor het lastige veranderen van organisaties. Vaak leggen ze de oorzaak buiten hen zelf en benaderen ze de veranderkundige problematiek vanuit een vernauwend perspectief. In dit verband is het aardig om stil te staan bij enkele recente resultaten van onderzoek (Werkman, Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 2001). In dit onderzoek zijn de relaties nagegaan tussen kenmerken van de organisatie, de aanpak van de veranderingen, het belang van individuen bij de verandering en de actieve steun en inzet van betrokkenen om de verandering te realiseren.

Uit het onderzoek blijkt dat barrières en actieve steun voor veranderingen niet kunnen worden verklaard uit de eerder beschreven aspectmatige verklaringen waarom veranderingen mislukken, zoals de strategie, de technologie, de structuur, de cultuur, de taakkenmerken en de machtsverhoudingen. Wel blijkt er een directe relatie te bestaan tussen steun voor de veranderingen met allerlei kenmerken van het veranderingsproces, zoals helderheid over doel en aanpak van de verandering, spanningen tussen groepen, timing, communicatie, aandacht voor het creëren van draagvlak en de rollen van veranderingsmanagers en leidinggevenden. Het belang van individuen heeft geen relatie met de actieve steun en inzet die mensen willen leveren aan de veranderingen. Analyse van de resultaten uit meerdere organisaties leidt tot opmerkelijke resultaten. In organisaties waarin geen knelpunten bestaan en waar het veranderingsproces handig wordt aangepakt, is de steun en inzet voor veranderen hoog en zijn er nauwelijks barrières voor verandering. Ook als er veel knelpunten bestaan in de organisatie en het veranderingsproces handig wordt aangepakt, is de steun voor veranderen hoog en doen zich nauwelijks barrières voor. In organisaties met een onduidelijke strategie, een onbevredigende cultuur, een onduidelijke structuur en met gespannen verhoudingen is er onzekerheid over de veranderingen. Niettemin zijn de barrières beperkt en is er steun voor verandering. Alleen in organisaties waar nauwelijks problemen worden ervaren of waarin er aanzienlijke problemen zijn in bestaande situatie is er geen steun voor

verandering als het veranderingsproces onhandig wordt aangepakt en komt de organisatie niet in beweging. De meeste steun en inzet zijn te vinden in organisaties waarin er aandacht is voor het veranderingsproces en de veranderingen goed worden aangepakt. Naarmate het oordeel over de procesaanpak minder positief is, neemt de bereidheid tot veranderen af. De bereidheid is negatief als de huidige organisatie niet als onbevredigend wordt ervaren en de aanpak negatief wordt beoordeeld. Mijn interpretatie is dat problemen met veranderen niet zozeer gezocht moeten worden in de bestaande organisatorische context, maar vooral in de aanpak van het veranderingsproces en het handelen van veranderingsmanagers en hun adviseurs. Dit lijkt me een gegronde reden om de aanpak van het veranderingsproces nader te beschouwen.

Verbeteren en veranderen

In het managementperspectief op verandering gaat het om een proces van sturen en regelen gericht op het bereiken van veranderingsdoelen. Dit perspectief is verbonden met inzichten en theorieën over geplande verandering. Kern van deze aanpak is dat bedrijven proberen ontwikkelingen in de omgeving te voorzien en hierop in te spelen. Om dit te realiseren volgen leiders en adviseurs een rationele aanpak: ze analyseren de omgeving, formuleren doelstellingen, ontwikkelen een strategie en implementeren de verandering. 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 een organisatie een beweging doormaken van evenwichtstoestand A naar een nieuwe evenwichtstoestand B waarin de organisatie opnieuw in staat is te voldoen aan omgevingseisen. Het veranderingsproces kan worden bestuurd middels terugkoppelingsmechanismen en interventies. 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. Het willen voorspellen en verminderen van onzekerheid gaat samen met een streven naar beheersing. Bedrijven kunnen meerdere strategieën volgen om veranderingen te realiseren en een nieuwe evenwichtstoestand te bereiken.

Verbeteren

Bij verbeteren gaat het om het implementeren van oplossingen voor technisch-instrumentele problemen. De problemen zijn bekend, de oplossingen zijn redelijk duidelijk en over de noodzaak hieraan te werken bestaat overeenstemming bij de dominante coalitie. Het gaat om het realiseren van verbeteringen waarbij veranderingsmanagers en adviseurs met behulp van standaardmethoden resultaat proberen te bewerkstelligen. In dit verband schrijven De Caluwé en Witteveen (2000) over adviesfabrieken met een bedrijfsvoering die bijkans industrieel genoemd kan worden. In deze fabrieken is sprake van productstandaardisatie en uitvoering van

implementatieprojecten volgens vaste protocollen. Er wordt gebruik gemaakt van modellen, methoden en concepten om te ordenen en te structureren en om een presentatie of een rapport te maken. Weggeman (2000) heeft het in een typering van organisatieadvies over de bedrijfskundige dienstverlener die vooral oog heeft voor materiële processen en met een volle gereedschapskist de meerduidigheid in de werkelijkheid reduceert en standaardoplossingen aandraagt. Van Baalen en Van Veen (2000) waarschuwen voor standaardoplossingen en relatief simpele voorschriften om weerbarstige problemen en complexe managementvraagstukken aan te pakken, terwijl Bolweg (2000) in een recent artikel zijn verbazing uitspreekt over de gretigheid waarmee nieuwe onbewezen modellen en aanpakken door onzekere managers worden geaccepteerd. Deze kritiek op modellen en standaardaanpakken deel ik niet volledig. Modellen, instrumenten en protocollen lijken me bruikbaar voor eenvoudige en technische vraagstukken waarbij implementatie van een nieuw technisch systeem het doel van de verandering is en deze systemen in teken staan van het handelen. Vanzelfsprekend kleven hieraan ook gevaren, zoals beschreven door Hoebeke (2000) dat een eenzijdige informatietechnologische benadering te veel accent geven aan vraagstukken van beheersing en samenhang waardoor explosieve situaties voor organisaties ontstaan. Dat de modellen en instrumenten ook worden gebruikt bij meer complexe veranderingen is twijfelachtig en komt naar mijn idee voort uit de wens dat een veranderingsproces kan worden gestuurd en beheerst met behulp van deze modellen.

Bij verbeteringsprojecten wordt veelal een ontwerpaanpak van veranderen gehanteerd (Boonstra & Van der Vlist, 1996). In de ontwerpaanpak van verandering initieert, stuurt en controleert het topmanagement de veranderingen. Deskundigen vervullen een belangrijke rol in de probleemanalyse, de sturing en de uitvoering van de veranderingen. De aanpak is oplossingsgericht en de besluitvorming is veelal strak gestructureerd en geformaliseerd met grote invloed van topmanagement. In de besluitvorming staan economische en technische rationaliteiten centraal. De veranderingsmethode is gebaseerd op formele modellen om de complexiteit van de organisatie te reduceren. Er worden algemeen geldende regels en uniforme werkwijzen gehanteerd. Het veranderingsproject is veelal lineair ingericht met een duidelijk begin- en eindpunt en met strakke normen en plannings. De aanpak start veelal met het vaststellen van abstracte doelen en de aandacht is vooral gericht op de gewenste output van de organisatie, het formele transformatieproces en het daaraan gekoppelde informatieproces. Er is weinig aandacht voor het versterken van het leervermogen in de organisatie. Participatie van mensen in de organisatie is problematisch omdat bewust afstand wordt genomen van bestaande werkwijzen. In de ontwerpaanpak worden veelal machts-dwang- en expert-strategieën gehanteerd (Boonstra, 1998). De ontwerpaanpak van verbeteren sluit aan bij de gedachte van Strikwerda (2000) dat management-consultancy zich richt op de organisatie van een economisch proces. In een artikel over organisatieadvies in de nieuwe economie stelt hij dat de management consultancy zich teveel laat leiden door traditionele opvattingen over organiseren en leidinggeven, met veel aandacht voor controle, een oriëntatie op

kapitaalgoederen, exploitatie van generieke kennis en concentratie van macht in de top van de organisatie. Vanuit een dergelijke oriëntatie is het begrijpelijk dat de ontwerpaanpak bij veranderen veel wordt gebruikt.

Uit het eerder genoemde onderzoek blijkt dat in Nederland bij ingrijpende veranderingsprocessen in meer dan tachtig procent van de gevallen een ontwerpaanpak wordt gevolgd. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat meer dan driekwart van deze veranderingsprocessen tot onvoldoende resultaat leidt. In meer dan dertig procent van de gevallen is er wel een rapport verschenen met problemen en oplossingen, maar is hier verder niets mee gebeurd. In de overige mislukte situaties zijn doelen niet behaald, merken klanten er niets van, zijn als gevolg van de veranderingsinspanningen geen verbeteringen te constateren in bedrijfseconomische of personele kengetallen en zijn betrokkenen negatief over de aanpak en het resultaat van de veranderingen.

De resultaten van veranderingsinspanningen waarbij is gekozen voor een ontwerpaanpak zijn weinig positief. Een ontwerpaanpak kan niettemin zinvol zijn in stabiele en voorspelbare situaties waarin de problemen eenduidig zijn. Het gaat dan om eerste-ordeveranderingen waarin bekende problemen binnen een bestaande context worden opgelost. Verbeteringen kunnen worden gerealiseerd door technische oplossingen en structurele ingrepen. Hierbij kunnen methoden en modellen een ondersteunende rol spelen om veranderingsdoelen te omschrijven en te implementeren. De adviseur speelt een rol als expert die met zijn kennis van modellen en ervaring met methoden doelgericht werkt aan het realiseren van verbeteringen. Het is een bruikbare aanpak bij goed definieerbare problemen die weinig complex zijn en waarbij weinig partijen zijn betrokken. Veel veranderingen voldoen niet aan deze condities. Als toch voor een ontwerpaanpak wordt gekozen bij complexe problemen in bijvoorbeeld structuur en cultuur, dan is het begrijpelijk dat managers en adviseurs barrières voor verandering toedichten aan verstarde structuren en culturen, en aan politiek gedrag. Dit zijn juist de aspecten die zij in hun aanpak hebben veronachtzaamd.

Veranderen

Bij verandering gaat het om het methodisch afwegen van een meest passende aanpak voor veranderen op basis van een diagnose van problematieken. In deze situatie zijn de problematieken niet eenduidig maar wel kenbaar, en bestaan er ideeën over oplossingsrichtingen. Volgens Feltmann (2000) gaat het om het kiezen van precies de juiste interventie en het aanbieden van een weldoordachte strategie bij alle soorten vragen van alle soorten klanten. Hoebeke (2000) stelt dat het handelen, de modellen en theorieën en de methodieken die een veranderingsmanager gebruikt eerst en vooral moeten kloppen met wie hij is, en dat de veranderingsmanager er vrij mee moet kunnen omgaan afhankelijk van de situatie waarin hij of zij werk en de relaties die met andere betrokken worden onderhouden. Van Aken (2000) wijst in een recent artikel op de kunde van de professioneel adviseur en veranderingsmanager om kennis en methodieken uit de

advieskunde en organisatiekunde te kunnen toepassen afhankelijk van specifieke probleemsituaties.

Het gaat bij veranderingsprocessen veelal om strategische vernieuwing van een enkele onderneming en om veranderingen van structuur, cultuur en individueel gedrag. Samen met mensen uit de organisatie wordt gezocht naar passende oplossingen voor gedeelde problemen. Weggeman (2000) beschrijft deze vorm van adviseren als een ambacht, en de adviseur en veranderingsmanager als een eclecticus die oog heeft voor de materiële en sociale wereld en het veranderingsproces begeleidt en regisseert. Ook Hoebeke wijst op meerdere dimensies van veranderen: de relationele aspecten, het domein van de psycholoog; de activiteitsaspecten, het domein van de ingenieur; en de institutionele aspecten, het domein van de accountant. De kunde is deze aspecten met elkaar te verbinden in veranderingsprocessen.

Ook bij veranderingsprocessen is er sprake van geplande verandering waarbij de organisatie een transitie doormaakt van een stabiele situatie A naar een stabiele situatie B. Het gaat om tweede-orde-veranderingen waarbij de organisatie inspeelt op de eisen die vanuit de omgeving worden gesteld (Cummings & Worley, 1993; De Caluwé & Vermaak, 1999).

In voorgaande jaren heb ik een ontwikkelingsaanpak bepleit in situaties waarin problematieken nog niet helder zijn, waar er meerdere perspectieven bestaan op problemen en oplossingen, en de koers van de verandering nog niet geheel duidelijk is (Boonstra, 1991, 1998). De aanpak start met een analyse van problematieken en oplossingsrichtingen door alle betrokkenen. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en de organisatieleden zijn betrokken bij alle fasen van verandering. Deskundigen bieden ondersteuning door het inbrengen van hun ervaring met veranderingsprocessen. Werkwijzen en methoden zijn sterk afhankelijk van het procesverloop van de verandering. Het aanreiken van overkoepelende en vernieuwende kaders en processturing door leidinggevend en procesdeskundigen is vaak nodig om veranderingen te bewerkstelligen. De benadering is redelijk effectief als het gaat om het realiseren van verbeteringen binnen een bestaande context of als het gaat om non-routine problematieken die maatwerk verlangen. Er is aandacht voor verandering van structuur, cultuur en individueel gedrag. De rol van de veranderingsmanager is die van facilitator die gaandeweg in het veranderingsproces samen met betrokkenen oplossingen zoekt voor gekende problemen en de veranderingen begeleidt. Het gaat hier veelal om tweede orde veranderingen. De organisatie verandert van een bekende ongewenste situatie naar een nieuwe gewenste situatie. Er wordt tijdens het veranderingstraject gekeken naar aspecten die deze transitie belemmeren en met behulp van interventies pogen veranderingsmanagers en adviseurs deze barrières weg te nemen.

In Nederland worden veranderingsprocessen in beperkte mate aangepakt volgens een ontwikkelingsaanpak. Uit het eerder genoemde onderzoek blijkt dat in nog geen twintig procent een bewuste keuze wordt gemaakt voor een ontwikkelingsaanpak. De aanpak is bij ingrijpende wijzigingen in strategie, structuur en cultuur effectiever dan de

ontwerpaanpak. In eenderde van de situaties blijkt de ontwikkelingsaanpak geen zichtbare verbeteringen te hebben opgeleverd in de resultaten van de organisatie of de tevredenheid van klanten en medewerkers. Tweederde van de veranderingsprocessen volgens een ontwikkelaanpak laten positieve resultaten zien als het gaat om meetbaar positieve effecten voor klanten, de ontwikkeling van nieuwe producten, bedrijfskundige en personele kengetallen, en tevredenheid van medewerkers met de verandering.

Ook de ontwikkelingsaanpak baseert zich in belangrijke mate op uitgangspunten van gepland veranderen. Veelal wordt een fasering gebruikt en worden interventies gepleegd om het veranderingsproces te versoepelen. Omdat veranderingsprocessen vaak grillig en deels onvoorspelbaar verlopen is het noodzakelijk om het procesverloop goed in de gaten te houden en te interveniëren als dat nodig is. Veel wetenschappers en praktijkbeoefenaars gaan meer of minder impliciet uit van een dergelijk perspectief op veranderen en formuleren vanuit hun ervaringen succesvoorwaarden voor verandering. Hoewel de ontwikkelingsbenadering onmiskenbaar effectief is om veranderingen te realiseren bestaat het gevaar dat het combineren van de ontwikkelingsbenadering met het stellen van kaders voor verandering leidt tot een paternalistische aanpak die het gevaar van manipulatie in zich draagt. De adviseur en veranderingsmanager is dan een sociaal ingenieur geworden die het veranderingsproces stuurt en mensen verleidt om deel te nemen. Tijdens de ontwikkelingsaanpak wordt een beroep gedaan op de bedrijfskundige en sociaal-wetenschappelijke kennis en kunde van de veranderingsmanager. Naast het diagnosticeren van organisatiekundige vraagstukken en het kunnen uitwerken van alternatieven voor gesignaleerde problematieken is ook kennis en inzicht vereist om veranderingsprocessen vorm te geven. Bovendien is ervaring nodig om mensen en groepen te begeleiden die bij de veranderingen zijn betrokken. Deze kennis, inzichten en ervaringen zijn over het algemeen opgedaan in een boeiend proces waarin richting is gegeven aan veranderingen en door professionele reflectie op het eigen handelen en dat van anderen. Het veranderen is een kunde geworden waarin problematieken meervoudig worden gezien, situaties effectief kunnen worden ingeschat en passende veranderingsstrategieën en interventies worden gekozen.

Ontwerpbenadering: verbeteren	Ontwikkelingsbenadering: Veranderen
Organisatie als bron van tekortkomingen Nieuw organisatie-ontwerp met blauwdruk Top - down Oplossingsgericht Stabiele eindsituatie Eenmalig lineair proces Technisch-economische procesrationaliteit Strakke normen en planning Abstracte modellen ⇒ concrete werkwijzen Nadruk op expertkennis Scheiding ontwerp en invoering	Organisatie als bron van ervaring Vanuit bestaande organisatie verbeteren Gebruik van kennis en inzicht personeel Probleemgericht Vergroting veranderingsvermogen Voortdurend iteratief proces Sociaal-politieke procesrationaliteit Aandacht voor veranderingscapaciteit Concrete werkwijzen ⇒ abstracte modellen Gebruik van materiekennis Vloeiende overgang tussen fasen

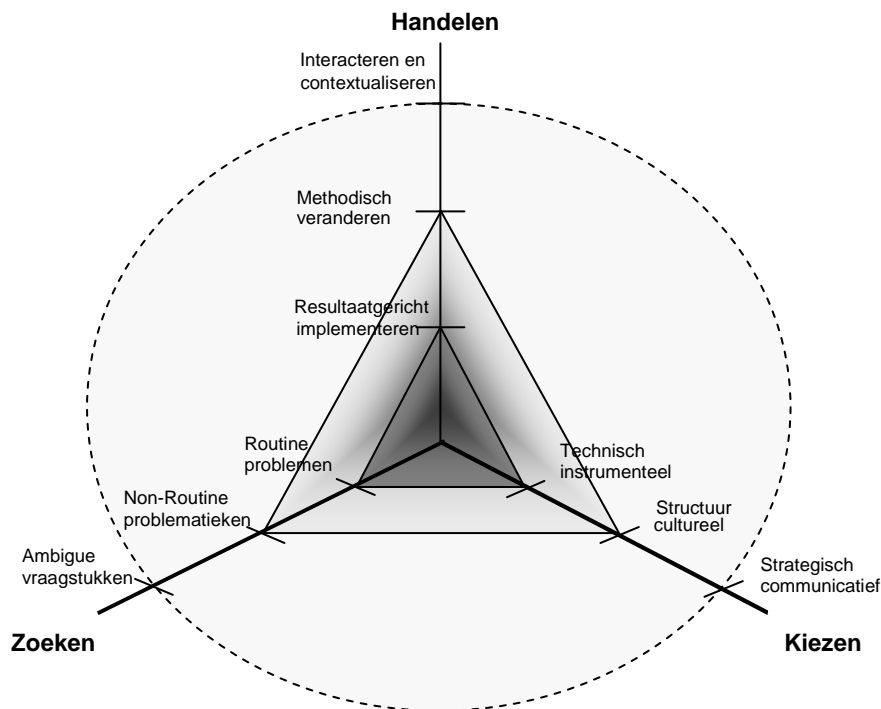
Schema 1: *Ontwerpen en ontwikkelen: kenmerken en resultaten*

Enkele tussentijdse conclusies

Veel veranderingsprocessen in organisaties lopen vast. Opmerkelijk is dat de barrières voor verandering vooral worden gezocht in de bestaande organisatie en dat slechts beperkt wordt gekeken naar problemen die zijn verbonden met de veranderingsaanpak zelf.

Organisatieveranderingen kennen merendeels een aanpak van geplande verandering. Een ontwerpaanpak is mogelijk geschikt als het gaat om technische en instrumentele aspecten waarin problemen en oplossingen bekend zijn. Het gaat om verbeteringen van de eerste-orde waarbij veranderen als kunstje kan worden beoefend. De veranderingsmanager tracht met behulp van standaardmethodieken resultaat te bereiken. Als het om ingrijpende veranderingen gaat waarbij problemen niet eenduidig maar wel kenbaar zijn, en er ideeën bestaan over de oplossingsrichting, dan is de ontwikkelingsaanpak meer succesvol dan de ontwerpaanpak. Het gaat dan veelal om verandering van structuur, cultuur en individueel gedrag, waarbij samen met de leden uit de organisatie wordt gezocht naar passende oplossingen voor gedeelde problemen. Ook hier is er sprake van geplande verandering waarbij de organisatie een transitie doormaakt van een bestaande ongewenste situatie naar een nieuwe meer gewenste situatie. Het gaat om tweede-orde-veranderingen waarbij de organisatie inspeelt op de eisen die vanuit de omgeving worden gesteld en de kunde op de proef wordt gesteld.

In onderstaande figuur wordt het betoog schematisch weergegeven. Bij bekende problemen en technisch-instrumentele oplossingen past een aanpak van resultaatgericht implementeren, weergegeven door de donkere driehoek. Het gaat om verbeteren binnen een bestaande context. Vanuit deze driehoek worden barrières voor verbetering vooral gezien in de context buiten de driehoek, de weerbarstigheid van structuur en cultuur, onduidelijke strategie en onvoldoende methodieken voor verandering. Bij structureel-culturele oplossingsrichtingen gaat het veelal om maatwerk voor bekende en definieerbare problematieken en wordt er veelal gekozen voor methodisch veranderen. In de figuur zijn deze veranderingen weergegeven door de lichtere driehoek.



Figuur 1: *Samenhang tussen Zoeken, Kiezen en Handelen.*

Strategisch vernieuwen: balanceren tussen exploitatie en exploratie

De ontwerp- en de ontwikkelingsbenadering kennen beide een perspectief van evenwicht en besturing in een traject van een stabiele beginsituatie naar een stabiele eindsituatie. Het is de vraag of het streven naar evenwicht en besturing voldoet in een situatie waarin de omgeving minder voorspelbaar is en verschijnselen geheel nieuw zijn. Mij boeit de vraag wat het betekent als we te maken krijgen met ambigue vraagstukken en slecht te definiëren problemen, waarbij er sprake is van instabiele situaties en onvoorspelbare interactiepatronen. Het betreft derde-orde-vernieuwingen waar nieuwe vormen van organiseren ontstaan en vernieuwingen in gang worden gezet op weg naar een onbekende toekomst. Naar mijn idee gaat het dan om strategische-communicatieve keuzeprocessen, waarbij actoren samen vraagstukken interpreteren en nieuwe contexten te creëren. In figuur 2 is dit weergegeven met een cirkel.

Spelen met dynamiek en onzekerheid

Organisaties krijgen in toenemende mate te maken met ongestructureerde en ambigue vraagstukken waar een grote diversiteit van actoren met elkaar interacteren. De eenheid van vernieuwing is niet langer de organisatie, maar bestaat uit organisatorische

netwerken in hun omgevingen. De dynamische systeemtheorie veronderstelt dat het organiseren plaatsvindt in complexe dynamische systemen waarin actoren voortdurend interacteren en met elkaar betekenis geven aan gebeurtenissen. Hoebeke (2000) beschrijft in een recent artikel hoe opdrachtgevers en andere betrokkenen werken in een dynamische balans en zelf balanceren tussen stabiliteit en vernieuwing, en tussen beheersing en onbeheersbaarheid. Deze systeemdynamiek kan volgens Stacey (1996) worden gezien als een voortdurende bron voor vernieuwing. Organisaties, hun omgevingen en de mensen daarbinnen vormen volgens hem een geheel. Veranderingen ontvouwen zich in circulaire patronen van interactie binnen deze complexe systemen van mensen, organisaties en omgevingen. Organisaties bevinden 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. De vrijheid in richting en aanpak biedt mogelijkheden voor zelforganisatie (Zuijderhoudt, 1992). De actoren zijn uit zichzelf actief, organiseren zichzelf en creëren nieuwe interacties waarin vernieuwing kan opbloeien. De dynamiek van organisatorische netwerken neemt toe en biedt ruimte voor vernieuwing als:

- Veel actoren met verschillende gezichtspunten interacteren;
- De mate van interactie tussen actoren hoog is en verschillen zichtbaar zijn;
- Snelle informatie en feedback in het systeem rondgaan;
- Gevoelens en vooronderstellingen bij vernieuwingen bespreekbaar zijn;
- Er een sfeer van veiligheid is om onzekerheden te uiten en te hanteren;
- Ruimte wordt geboden aan processen van zelforganisatie.

Veranderingsmanagers en adviseurs kunnen dynamiek in gang zetten door condities te scheppen waarin actoren invulling kunnen geven aan bovenstaande aandachtspunten.

Zoeken naar betekenissen

Vanuit het perspectief van de dynamische systeemtheorie is het vernieuwen van organisaties verbonden met interacties en het uitwisselen van perspectieven op organiseren. Volgens Weick (1979, 1995) vinden deze interacties plaats op basis van betekenissen die individuen geven aan sociale situaties en de wijze waarop ze erover praten. De rol van betekenisgeving in sociale processen is een van de kernthema's van het sociaal constructionisme. Het gaat om de zienswijze dat mensen hun eigen realiteit construeren op basis van hetgeen ze ervaren. 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. Betekenis, visie, doel en missie ontstaan uit wat we hebben gedaan en wat we aan het doen zijn. Interactieprocessen zijn daarom alleen te begrijpen als aandacht is voor de contexten waarin de actoren hun betekenissen hebben gevormd. Het beschouwen van meerdere

contexten is waardevol als vraagstukken worden gedefinieerd en vernieuwingen in gang worden gezet. Het gaat dan om het meervoudig kijken naar vraagstukken, het blootleggen van interpretaties en het stimuleren van interacties om meerdere oplossingsmogelijkheden te produceren. In de interactieprocessen proberen mensen complexiteit begrijpelijk en overzichtelijk te maken en ontstaat er gaandeweg, door dialoog, een gezamenlijke betekenisgeving over vraagstukken en mogelijkheden. 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 en nieuwe toekomstvormen worden gegeven.

Deze opvatting over organiseren heeft consequenties voor het handelen van veranderingsmanagers. Bij strategisch vernieuwen worden meerdere actoren bijeengebracht in directe interacties. Het kan bijvoorbeeld gaan om alle niveaus uit één of meerdere organisaties die samenkomen om vraagstukken te bespreken, barrières voor vernieuwing uit te wisselen, ideeën voor vernieuwing te laten horen, en te leren van de in gang gezette vernieuwing. Het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden en het op gang brengen van communicatie krijgen een centrale plaats. Hierbij kunnen conferentiemethoden en workshops goede diensten bewijzen. (Weisbord, 1992; Bunker & Alban, 1997; De Caluwé, 1997). Deze organisatiebrede conferenties zijn niet, zoals bij geplande verandering, bedoeld om een vooropgezet doel te bereiken en de neuzen een zelfde kant op te krijgen. Het gaat erom dat werkelijkheidsbeelden worden uitgewisseld, interactiepatronen worden blootgelegd en in een dialoog van actoren de veranderingen en systemen van positieve en negatieve terugkoppelingen begrepen kunnen worden. Op basis van deze inzichten en ervaringen kunnen nieuwe handelingspatronen ontstaan die bijdragen aan een verdere dynamiek van vernieuwen (zie ook: Toulmin & Gustavsen, 1996).

Lerend vernieuwen

De combinatie van de dynamische systeemtheorie en het sociaal constructionisme brengt me op het concept van *lerend vernieuwen*. Bij veranderingen van de derde-orde vallen leren en vernieuwen samen in een interactief proces van actoren. Dit perspectief betekent 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.

Veranderingsmanagers en adviseurs in dergelijke processen richten zich primair op het scheppen van condities waarin diffusie van kennis en open dialoog mogelijk is, en waarin leerprocessen tot stand komen. De procesbegeleider is iemand die zich voornamelijk bezighoudt met procedures en het proces. Vennix (1998) beschrijft relevante gedragskenmerken voor deze procesbegeleider: deze dient integer en eerlijk te

zijn, communicatief vaardig, uitdrukkings- en luistervaardig, en in staat te zijn tot het creëren van een open communicatieklimaat. De procesbegeleider stimuleert een onderzoekende houding, heeft kennis van groepsprocessen en kan omgaan met conflicten. Hieraan wil ik toevoegen dat de procesbegeleider reflectie stimuleert op de denkkaders van de verschillende actoren, herdefinities mogelijk maakt en de relationele definities bespreekbaar maakt van de actoren ten aanzien van elkaar. Niettemin gaat het volgens mij niet alleen om het creëren van een open ruimte en het begeleiden van een proces. Kennis van inhoud helpt om constructies te begrijpen, toe te voegen en overkoepelende constructies aan te reiken. Bovendien ontstaan er in het proces nieuwe inzichten en interacteert de begeleider met de andere actoren in het creëren van nieuwe inhoud en handelingsalternatieven. Veranderingsmanagers in lerend vernieuwen zijn actief als procesbegeleider en als inhoudelijke deskundige die zijn kennis en ervaring inbrengt in de interactieprocessen met anderen als één van de vele inhoud die kunnen bijdragen in het begrijpen van vraagstukken en het zoeken naar oplossingen. Het onderscheid tussen expert en procesbegeleider wordt losgelaten.

Vernieuwend leren en professionaliseren

In het voorgaande heb ik betoogd dat handelen, reflecteren en leren onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn tijdens vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken. Het gaat om ervaringsleren of handelend leren in interactie met anderen.

In 1984 publiceerde Kolb zijn model voor ervaringsleren. 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. Leren is volgens Kolb een oneindig proces; door handelen en reflecteren zijn we in staat tot leren. Het ervaringsleren van Kolb sluit aan bij de gedachten over eerste- en tweede-orde-leren van Argyris (1990). Bij eerste-orde-leren gaat om het leren van fouten door het bewust maken van handelingsregels op hun effectiviteit en het aanpassen van het handelen. Dit eerste-orde-leren is van toepassing bij het verbeteren van het eigen handelen vanuit een eigen arsenaal van kennis en ervaring. Tweede-orde-leren betreft het reflecteren in het handelen zelf door een interactief proces van vragen stellen, uitproberen, al handelend reflecteren en bijsturen. Dit komt op gang als zich bij routine handelingen verrassingen voordoen, het probleem niet direct duidelijk is en bekende oplossingen niet meer werken. Dit eerste- en tweede-orde-leren helpt bij het oplossen van bekende problemen en bij het aanpakken van definieerbare problematieken. Het draagt bij aan methodisch handelen bij eerste- en tweede-orde-veranderingen in organisaties. Bij derde-orde-vernieuwingen, waarin vraagstukken ambigu zijn en vernieuwingsprocessen op gang komen door interacties in organisatorische netwerken, is het onontkoombaar dat ook het leren en handelen op een ander niveau komt en verder gaat dan de bestaande concepten over leren van individuen binnen organisaties.

Bij derde-orde-leren gaat het volgens Schön (1983) 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, waarop je analyseert en conceptualiseert, waarop je acteert en interacteert. Het gaat om het herkennen en opnieuw doordenken van eigen assumpties en handelingspatronen. Schön spreekt in zijn boek 'The Reflective practitioner' over een reflectieve communicatie van de professional met het materiaal. In processen van *lerend vernieuwen* wordt dit materiaal gevormd door actoren die interacteren en betekenis geven. Reflecties en betekenisgeving komen dan tot stand in directe communicatie en interactie. Mijn visie op *lerend vernieuwen* kent als uitgangspunt dat feedbackprocessen nodig zijn voor vernieuwing en dat er geen eenduidige werkelijkheid bestaat. In processen van doorgaande interactie worden betekenissen gegeven en sociale werkelijkheden geproduceerd. In deze interacties gaat het niet alleen om het handelen, maar ook om de achterliggende interpretaties van gebeurtenissen, de aannames over posities, de gedachten over mogelijkheden, en de assumpties die hieraan ten grondslag liggen. Om aannames en assumpties zichtbaar te maken gaat het erom feedback toe te staan, te interacteren en met verschillen te werken. Of zoals Feltmann (2000) stelt in een discussie over organisatieadviesing: Adviseren is een interactieproces waarin de fixatie op de noodzakelijkheid wordt 'ontstroeft' en leerprocessen op gang kunnen komen. Verschillen in handelen en denken leggen processen bloot van betekenis geven, brengen achterliggende assumpties boven water en creëren mogelijkheden voor nieuwe assumpties en handelingspatronen. Er ontstaan cyclische interactie- en feedbackprocessen waarin mensen op eerste, tweede en derde orde niveau kunnen leren en hun assumpties en handelingsrepertoires kunnen vernieuwen.

Tijdens *lerend vernieuwen* smelten het leren van individuen en het vernieuwen van dynamische systemen samen. Als organiseren wordt gezien als actoren die betekenis geven, assumpties en waarden ontwikkelen, taal gebruiken om te communiceren en te begrijpen, dan ontmoeten organiseren, vernieuwen en leren elkaar in een dynamisch proces. Processen van zelforganisatie bieden ruimte aan vernieuwen en leren doordat zelfdiagnose en zelfreflectie op organiseerprocessen deel uitmaken van het handelen. 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, nieuwe kennis wordt ontwikkeld, waarin leermogelijkheden ontstaan en zich nieuwe handelingsrepertoires aftekenen.

Epiloog

Aan het begin van deze bijdrage heb ik stilgestaan bij de vraag waarom veranderen lastig is. Ik heb afstand genomen van standpunten die weerstand voor veranderen beschouwen als een reactie van te veranderen organisaties of mensen. Alsof weerstand zit ingebakken in objecten en losstaat van het vernieuwingsproces zelf.

Als het gaat om *lerend vernieuwen* wil ik niet ontkennen dat er onduidelijkheid bestaat over het strategisch beleid. Deze ambigue situatie is juist aanleiding voor lerend vernieuwen. Evenmin wil ik bagatelliseren dat er culturele vraagstukken spelen, meningsverschillen naar boven komen, machtsprocessen plaatsvinden en individuele onzekerheid ontstaat. Juist het reflecteren op waarden en assumpties en het betwijfelen van het werkelijkheidsgehalte hiervan kan leiden tot onzekerheden en defensiemechanismen (Argyris, 1990, Weick & Wesley, 1996). Waar het mij om gaat is dat culturele spanningen, meningsverschillen, machtsprocessen en onzekerheden niet worden gezien als een reactie op een poging tot verandering, maar juist als een bron voor vernieuwing en als onlosmakelijk verbonden met het vernieuwingsproces zelf. Deze invalshoek neemt afstand van het traditionele managementperspectief waarin activiteiten van anderen dan het management worden beschouwd als niet-legitiem gedrag en benoemd worden als weerstand tegen verandering (Hardy & Clegg, 1996). Het interpreteren van dergelijke verschijnselen als weerstand tegen verandering, leidt tot vragen hoe we conflicten kunnen vermijden en weerstand kunnen voorkomen of doorbreken. Het interpreteren van deze verschijnselen als dynamische krachten voor vernieuwing leidt tot vragen hoe barrières bespreekbaar worden, wat het vertelt over de huidige wijze van organiseren en de verschillende opvattingen daarover, welke waarden en ideeën een rol spelen, in welke mate het gaat om zorg, en hoe interactie en dialoog tot stand komen. Het geschetste handelingsperspectief biedt aanknopingspunten om deze vragen te hanteren en ruimte te geven aan dynamiek die bijdraagt aan organiseren, vernieuwen en leren. Op dit terrein is nog veel onbekend en weinig uitgewerkt. Adviseurs en veranderingsmanagers kunnen door het doen van onderzoek naar deze thematiek uitstekend bijdragen leveren om deze lacune in kennis en ervaring te verminderen en nieuwe theoretische inzichten en methodieken te ontwikkelen over dynamiek, interactie en dialoog.

Literatuur

- Aken, J.E. van (2000) De body of knowledge van de organisatieadviseur. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 237-251.
- Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn & Bacon.
- Baalen, P.J. van (2000) Legitimiteit, formele kennis en retoriek. De verleiding van de managementwetenschap in de professionalisering van het managementadvieswerk. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 37-61.
- Beer, M., Eisenstat, R.A., Spector, B. (1990) *The critical path to corporate renewal*. Boston: Harvard.

- Beinum, H.J.J., Faucheux, C. & Van der Vlist, R. (1996) Reflections on the epigenetic significance of action research. In: S. Toulmin & B. Gustavsen (eds.) *Beyond theory. Changing organizations through participation*. Amsterdam: John Benjamins.
- Bolweg, J.F. (2000) Organisatieadvies in het nieuwe millennium. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 160-165.
- Boonstra, J.J. (2000) *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Oratie Universiteit van Amsterdam. Amsterdam University Press.
- Boonstra, J.J. (1991) *Integrale organisatieontwikkeling. Vormgeven aan veranderingsprocessen*. Utrecht: Lemma.
- Boonstra, J.J. (1998) Invloed, leiderschap en verandering. In: H. Kuipers, C. Midden & H.O. Steensma (red.) *Wie is aan zet? Het veranderen van individuen, groepen en organisaties*. Maarssen: Elsevier.
- Boonstra, J.J. & Van der Vlist, R. (1996) Begeleiden van veranderingsprocessen. In: J.J. Boonstra, H.O. Steensma & M.I. Demenint (red.) *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Maarssen: Elsevier.
- Bos, R. ten (2000) Goeroes en adviseurs: modieuze volksfilosofen. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 13-36.
- Bouwen, R. (1994) Onderzoek als interventie en interventie als onderzoek. Een sociaal constructionistische methodologie voor organisatieverandering. *Gedrag & Organisatie*, 7(6), 367-387
- Bunker, B.B. & Alban, B.T. (1997) *Large group interventions. Engaging the whole system for rapid change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Caluwé, L.I.A. de (1997) *Veranderen moet je leren. Een evaluatiestudie naar de opzet en effecten van een grootscheepse cultuurinterventie met behulp van spelsimulatie*. Den Haag: Delwel.
- Caluwé, L.I.A. de & Vermaak, H. (1999) *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Caluwé, L.I.A. de & Witteveen, A. (2000) Ten geleide: Organisatieadvies - wat is dat?. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 5-12.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1993) *Organization development and change*. Minneapolis, MN: West Publishing.
- Doorn, J.A.A. (1986) Beleidsanalyse en organisatieleer: een poging tot vergelijking en verbinding. *Beleid & Maatschappij*, 1, 3-19.
- Feltmann, C.E. (2000) Poëtica: de vierde dimensie van adviseren. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 113-129.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1999) *Organization Development. Behavioral Science Interventions for organizational improvement*. 6th. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Fruytier, B.G.M. (1994) *Organisatieverandering en het probleem van de baron van Münchhausen*. Delft: Eburon.
- Greiner, L.E. & Schein, V.E. (1988) *Power and organization development. Mobilizing power to implement change*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hardy, C. & Clegg, S.R. (1996) Some dare to call it power. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (eds.) *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Heller, F. (1994) Verandering in organisaties: stimulerende en remmende factoren. In: P.J.D. Drenth, H.K. Thierry & Ch.J. de Wolff (red.) *Nieuw handboek arbeids- & organisatiepsychologie*, 5.5. Deventer: Van Loghum.
- Hoebeke, L. (2000) De driepikkel van de pythia. Een invariant in het advieswerk. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 207-216.
- Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1988) Opening up the definition of strategy. In: J.B. Quinn, H. Mintzberg & R.M. James (eds.) *The strategy process: concepts, contexts and cases*. London: Prentice Hall.
- Schein, E.H. (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schön, D.A. (1983) *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schön, D.A. (1990) Handelend leren. Zoeken naar een andere epistemologie van de professionele praktijk. *Filosofie in bedrijf*, 2(1), 12-17.

- Stacey, R.D. (1996) *Strategic management and organizational dynamics*. London: Pittman.
- Strikwerda, J. (2000) Management-consultancy in de nieuwe economie. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 174-188.
- Toulmin, S. & Gustavsen, B. (1996) *Beyond theory. Changing organizations through participation*. Amsterdam: John Benjamins.
- Veen, K. van (2000) Meningen over managementtools. Over het nut van oude wijn in nieuwe zakken. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 62-85.
- Vennix, J.A.M. (1998) *Kennis: geven en nemen. De rol van participatief onderzoek in organisaties*. Oratie Katholieke Universiteit Nijmegen. Nijmegen: Loman & Friso.
- Weggeman, M.C.D.P. (2000) De bedrijfskundig dienstverlener, de eclecticus en de literair adviseur. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 86-112.
- Weick, K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison.
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K.E. & Wesley, F. (1996) Organizational learning: affirming an oxymoron. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (eds.) *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Weisbord, M.R. (1992) *Discovering common ground*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Werkman, R.M.; Boonstra, J.J. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2001) Het veranderingsvermogen van organisaties. *M&O, tijdschrift voor organisatie en management*, (55)2. (in druk).
- Zuijderhoudt, 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.