

Ambachtsman en wijs man

Jaap Boonstra

*Rector Sioo, Inter-universitair instituut voor organisatie- en veranderkunde
Professor Organization Dynamics, Esade Business School, Barcelona
Hoogleraar Management van Veranderingen, Universiteit van Amsterdam*

Inleiding

Bijna dertig jaar geleden verscheen de eerste druk van 'Kijken, denken, doen' van Miel Otto en Ton de Leeuw, met als ondertitel 'Organisatieverandering: manoeuvreren met weerbaarheid'. De ervaringen en gedachten in dit boek hebben mij geïnspireerd in mijn eigen professionele ontwikkeling als onderzoeker en adviseur. Elke goede adviseur is onderzoeker, want wat zou je moeten doen als je niet eerst hebt gekeken wat er gaande is, en hebt nagedacht hoe het in elkaar zit en hoe je weerbaarheid hanteerbaar kan maken? Dat kijken en denken voorafgaat aan doen, is een eenvoudige les die veel adviseurs ter harte kunnen nemen. Overigens gaat het om het schakelen tussen kijken, denken en doen, en tussen de verschillende denkbeelden en modellen die in het boek worden aangeboden. Of zoals Miel het zelf verwoordt: 'De weerbaarheid en de complexiteit brengen met zich mee dat elke lineaire ordening de werkelijkheid geweld aandoet' (Otto & De Leeuw, 1994, p. VIII)

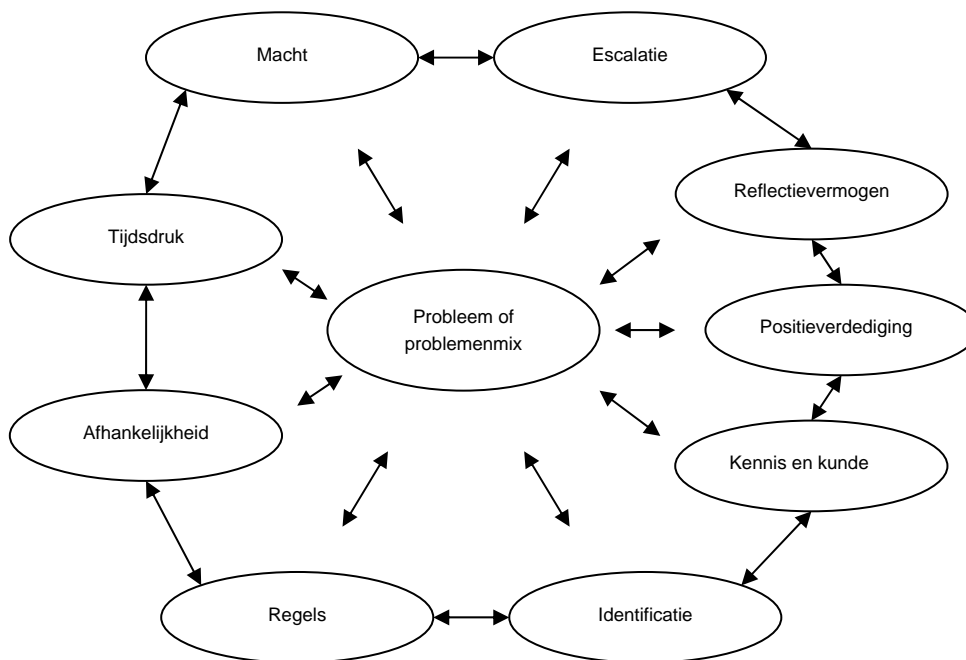
Uit het boek Miel en Ton spreekt de ambitie om de praktijk en theorie op aanvullende en relativerende wijze op elkaar te laten aansluiten. Doordachte ervaringen uit de adviespraktijk worden verbonden met bruikbare theorieën. De praktijktheorie is het uitgangspunt en wetenschappelijke gezichtspunten worden daaraan toegevoegd. Dit is een prachtig voorbeeld van 'reflectie op reflectie in actie' (Schön, 1983). Een dergelijke reflectieve benadering is kenmerkend voor de ambachtsman. Het 'kijken, denken, doen' wordt ook toegepast op het eigen handelen. Daarmee wordt het handelen verrijkt en uit het reflecterende doen is het boek voortgekomen dat anderen uitnodigt om systematisch te kijken, te denken en te doen in de eigen handelingspraktijk. Het boek van Miel en Ton is opgebouwd uit drie delen. Het eerste deel gaat over kijken en interpreteren. Relevant daarbij is om meerdere brillen te hanteren en een pluriforme benadering te kiezen. Het tweede deel gaat specifiek in op posities die adviseurs en managers innemen om een verandering te bewerkstelligen in de keuzen die ze maken voor veranderkundige interventies. Het derde deel gaat over het nemen van concrete actie, het richting geven aan de verandering en het mobiliseren van mensen in een strategisch veranderproces.

Deze bijdrage is een hedendaagse reflectie op het boek van Miel en Ton. De gebruikswaarde van het boek is na dertig jaar nog onveranderd groot. Niettemin zijn er in de praktijk en theorie van organisatieverandering nieuwe inzichten ontstaan die voortbouwen op het gedachtegoed van Miel. Deze bijdrage volgt de opbouw van het boek van Miel en Ton. Begonnen wordt met pluriform kijken. Daarna wordt ingegaan op het denken en weloverwogen kiezen. De derde paragraaf gaat over acteren en doordacht handelen. De bijdrage wordt afgesloten met een korte terugblik op de bijdrage van Miel aan de wetenschap en de praktijk van ons adviesvak.

Pluriform kijken

Bij 'kijken' gaat het volgens Miel om het verkennen en volgen van het functioneren van de organisatie. Relevante vragen zijn dan: Waar staat de organisatie voor? Wat is het maatschappelijk nut? Aan welke invloeden zijn die onderhevig? Hoe sterk is het strategisch bewustzijn? Welke factoren zijn doorslaggevend voor het succes van de organisatie? Wat hapert er in het huidige functioneren? Waar komt de organisatie niet aan toe? Waar loopt het lekker? Waar sleept het zich voort? Bij het kijken gaat het ook om het zoeken naar aansluiting bij de denkwereld en taal van de cliënt en bij de dosering van relatief eenvoudige modelletjes en methoden. Bij het kijken is het relevant om verschillende gezichtshoeken te hanteren om de complexe werkelijkheid te kunnen begrijpen. Bij strategiebepaling gaat het volgens Miel niet alleen om het volgen van de ontwikkelingen in de omgeving. Strategieontwikkeling heeft vooral ook te maken met de al dan niet gedeelde opvattingen van de leiding en de medewerkers van de organisatie. Miel presenteert circa dertig schema's om inzicht te krijgen in het functioneren van de organisatie. Veel van deze schema's zijn ontleend uit de dan gangbare organisatietheorie. In een latere publicatie (Otto 2003) komt een eigen ontwikkeld schema terug dat kennelijk een centrale plaats inneemt in het kijken van Miel naar problemen (zie figuur 1). Opmerkelijk is de titel die de figuur krijgt: 'Wikken en wegen'. Het geeft aan dat voor Miel een model geen afbeelding is van de werkelijkheid, maar een model om de werkelijkheid te beschouwen en te veranderen op basis van weloverwogen keuzen.

Figuur 1: Wikken en Wegen
(ontleend aan Otto, 2003: *Pluriform kijken naar organisaties*, p. 28).



Nieuwe perspectieven

Pluriformiteit is een centraal uitgangspunt van Miel bij het kijken naar het functioneren van organisaties. Er worden veel modellen gepresenteerd die het zoeklicht zetten op verschillende aspecten van organiseren. Deze modellen zijn zonder twijfel behulpzaam

bij het kijken. De laatste jaren hebben organisaties te maken met intensieve samenwerkingsverbanden over de grenzen van organisaties heen. Hoe kunnen we naar deze samenwerkingsvormen kijken? En zijn we in staat om door de modellen heen ook zicht te krijgen op de vrijwel onzichtbare en ingesleten patronen die het handelen van mensen begrenzen? Naar mijn idee biedt juist de methodologie van 'onbevangen waarnemen' mogelijkheden om zonder model toch methodisch te kijken naar wat gaande is. Ik geef de voorkeur aan 'kijken wat gaande is' boven de formulering 'kijken wat er aan de hand is' omdat het benadrukt dat het gaat om doorlopende en interactieve processen die op elkaar inwerken. Ook geef ik voorkeur aan de term 'waarnemen' boven de term 'kijken' omdat het erom gaat wat we voor 'waar aannemen' als we kijken naar interactieve processen. Miel voelt aan dat de organisatorische werkelijkheid door de verschillende manieren van kijken wordt gedefinieerd. Zijn gevoel loopt vooruit op zijn methodologie. Miel is zijn tijd ver vooruit als hij aangeeft ook te kijken naar waar het lekker loopt en welke factoren in de organisatie bijdragen aan succes. Juist voor het inter-organisatieel kijken, het onbevangen waarnemen en het waarderend verkennen zijn de laatste jaren nieuwe methoden ontwikkeld.

Inter-organisatieel kijken

Een waarnemingsperspectief bij inter-organisatieel samenwerken is de vraag wat betrokken organisaties elkaar te bieden hebben en waarin ze verschillen (Boonstra, 2005). Dit betekent zicht krijgen op aanvullende competenties en oog hebben voor verschillen die spanningen produceren en energie genereren. Als organisaties veel op elkaar lijken is er een mogelijkheid om efficiëntiewinst te boeken door werkzaamheden op elkaar af te stemmen. Dat kan bijdragen aan verbetering van kostenstructuur, maar het is zelden een stimulans voor vernieuwing en transformatie. Verschillen zijn te overbruggen als organisaties een gezamenlijke ambitie hebben of gezamenlijk aan een vraagstuk willen werken. Bij inter-organisatieel samenwerken, verbreedt het kijken naar het functioneren van een enkele organisatie in haar omgeving, naar organisaties met actoren in hun diverse omgevingen. Door te spelen met verschil en krachten te bundelen kan een innovatief klimaat ontstaan waarin kennis wordt ontwikkeld en gedeeld en waarin nieuwe initiatieven kunnen opbloeien.

Onbevangen waarnemen

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 (Lincoln & Guba, 1985; Erlandson, 1993). Deze kunst verstaat Miel in zijn activiteiten als ambachtsman. Onbevangen waarnemen is de laatste tien jaar verder uitgewerkt als een methodologisch principe. De kern is om te herkennen wat gaande is, om onderstromen zichtbaar te maken, interactieprocessen weer te geven en om samen met betrokkenen op zoek te gaan naar processen van betekenisgeving en impliciete sturing. Bij een inter-organisatiele invalshoek worden betrokkenen bij elkaar gebracht en wordt vanuit verschillende perspectieven gekeken naar wat er in de bedrijfstak, de bedrijfskolom of de regio gaande is. Verschillende organisaties brengen in kaart wat hun identiteit is, welke activiteiten ze verrichten en wat hiervan de externe betekenis is. Er wordt op zoek gegaan naar overeenkomsten en verschillen in de activiteiten en betekenis van de verschillende organisaties. Het kijken, analyseren en delen van bevindingen is niet meer uitsluitend een activiteit van de adviseur. Het is een gezamenlijk zoekproces naar de betekenis van wat gaande is en wat nieuwe mogelijkheden zijn.

Waarderend verkennen

Bij waarderend verkennen gaan mensen uit meerdere organisaties na waarop ze trots zijn in wat ze nu doen (Cooperrider & Whitney, 1999). De waarde van organisaties is vaak beter te zien door buitenstaanders. Daarom worden mensen uit collega-organisaties uitgenodigd om na te gaan welke activiteiten bij mensen in een organisatie energie opleveren en externe betekenis hebben. Niet een probleemperspectief staat centraal, maar juist een zoektocht naar de kracht van organisaties. Een tweede stap is om zich gezamenlijk een voorstelling te maken van wat zou kunnen zijn. Bij deze 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. Een derde stap is het formuleren van de eigen ambities en vast te stellen wat de eigen mogelijkheden zijn om een vernieuwing mogelijk te maken. Daarna gaat het om het experimenteren met nieuwe mogelijkheden en het uitwisselen van de ervaringen met dit experimenteren om van elkaar te leren.

Stagnaties onderkennen en benutten voor vernieuwing

In elk ingrijpend veranderingsproces komen spanningen op tussen mensen met verschillende achtergronden, posities en ervaringen. Op enig moment kunnen conflicten ontstaan over de wenselijke ambitie en de te kiezen richting. Ook is het mogelijk dat er een breuk ontstaat in het onderlinge vertrouwen doordat één van de partijen meer voordeel dreigt te behalen uit een vernieuwing dan andere partijen of doordat interpersoonlijke spanningen de kop op steken. Deze conflicten zijn gebruikelijk en kunnen bijdragen aan creativiteit in het zoeken naar nieuwe mogelijkheden. Als de conflicten niet serieus worden genomen is de kans groot dat ze een blokkade gaan betekenen voor verandering of vernieuwing. Het onderkennen en onderzoeken van spanningen en conflicten is daarom essentieel in een proces van organiseren, veranderen en vernieuwen. Een eerste stap is om na te gaan welke meningsverschillen bestaan in de inhoudelijke koers van de vernieuwing, de onderlinge spelregels, en de beelden die over en weer bestaan over het handelen van personen. Vanuit deze waarnemingen wordt nagegaan waar de belangrijkste fixaties liggen: de inhoud, de spelregels of de personen (vgl. Van Dongen, De Laat & Maas, 1996; Termeer, 2006). Om openingen te maken en de vernieuwing te stimuleren, kunnen verschillen worden geëxpliciteerd en overeenkomsten worden bekrachtigd. Vaak is dit al voldoende om nieuwe doorbraken te maken en de samenwerking voort te zetten.

Waarnemen als gezamenlijk zoekproces

Bij waarnemen als gezamenlijk zoekproces worden in de beginfase van een veranderings- of vernieuwingsproces nieuwe relaties gelegd en netwerken gebouwd van mensen uit de samenwerkende organisaties met groepen in de omgeving, zoals klanten, bewoners, belangengroepen, afnemers, toeleveranciers, handelspartners en overheden. Het samen waarnemen stimuleert een pluriform kijken omdat meervoudigheid al is ingebouwd in de verschillende perspectieven van betrokkenen. Deze samenwerking is zinvol als het er om gaat om vernieuwende ideeën te realiseren. Samen met mensen van de betrokken groepen worden de ambities voor de toekomst besproken en nagegaan wat ieder daaraan kan bijdragen (Gustavsen, 1992; Bennebroek Gravenhorst & In 't Veld, 2004). Door mensen van buiten te betrekken kunnen nieuwe inzichten worden ingebracht. Er is geen precies eindpunt te formuleren, wel kunnen gezamenlijk toekomstscenario's worden geschetst en betekenisvolle activiteiten worden benoemd. In deze verbreding van de samenwerking worden verschillen onderkend en wordt gewerkt aan productieve samenwerking.

Weloverwogen kiezen

Bij het 'denken' gaat het volgens Miel om positie te kiezen ten opzichte van anderen in de regie van het veranderproces en om na te gaan op welke facetten actie kan worden ondernomen. Hierbij wordt de vraag gesteld welke manoeuvreerruimte er is om werkelijke verbeteringen aan te brengen in een weerbarstige situatie. Centraal staat het kiezen van een meest effectieve aanpak om veranderingen te realiseren. Miel onderscheidt zes rollen die kunnen worden ingenomen in veranderprocessen. Het gaat om de expert die een inhoudelijke oplossing aanreikt. De autoriteit die een beslissing neemt over een omstreden kwestie en toeziet op de uitvoering van de beslissing. De arbiter die in een conflictsituatie een bindende uitspraak doet. De bemiddelaar die als taak heeft om partijen naar een compromis toe te leiden. De procedure-expert die advies geeft over de procedures die voor de oplossing van het probleem gevolgd kunnen worden, en de procesbegeleider die partijen persoonlijk ondersteunt bij hun streven naar een oplossing van een conflict. De rolkeuze is in de ogen van Miel afhankelijk van het wikken en wegen op basis van de probleemanalyse. De rol van expert, autoriteit en arbiter ligt meer voor de hand als het probleem inhoudelijk van aard is en de adviseur macht wordt toegekend. De rol van bemiddelaar en procesbegeleider past beter bij samenwerkingsproblemen. Opmerkelijk is dat Miel de rollen vooral definieert vanuit literatuur over conflicthantering en daarbij kennelijk het uitgangspunt hanteert dat conflicten opgelost moeten worden. Tegenwoordig is er ook een perspectief waarin conflicten juist gekoesterd worden om energie vrij te maken voor creatieve vernieuwing. De rollen die Miel noemt zijn nog steeds actueel. Ook in mijn ogen kunnen verandermanagers en adviseurs diverse rollen op zich nemen (Boonstra, 2004a). Relatief nieuwe rollen zijn die van de welwillende buitenstaander en de actieve deelnemer. Beiden stimuleren interactieprocessen waarin nieuwe betekenissen kunnen ontstaan.

Expert

De rol van de adviseurs als expert is gekoppeld aan speciale vermogens, vaardigheden en expertise van adviseurs. Adviseurs gebruiken hun analytische en planningsvermogens en richten zich op kennis en resultaten of zetten als procesexpert hun kennis van zaken in om groepen in de organisatie te ondersteunen bij het analyseren en oplossen van problemen. Bedrijfsadviseurs beginnen het veranderingsproces doorgaans met zakelijke aanpak en gegevensanalyses op basis van een economische en technologische ratio. Als gedragsdeskundige dragen adviseurs bij aan verandering door de managers te helpen om de implementatie efficiënt te laten verlopen, normaal gesproken binnen het perspectief en de doelen zoals die door de managers zijn omschreven. In dit geval wordt gedragskennis aangewend om werknemers aan te sporen zich te schikken naar veranderingen en zich in te zetten voor de implementatie daarvan.

Verandermanager

Een rol als veranderingsmanager kan worden vervuld door managers die effectieve verandering tot hun verantwoordelijkheden rekenen en door adviseurs die optreden als interim-managers. De veranderingsmanager stelt de doelen vast, kondigt organisatorische veranderingen af en legt ze op aan anderen. Zij leiden het veranderingsprogramma door gebruik te maken van de macht die wordt ontleend aan de formele rol en legitieme positie. Voor het effectief gebruik van macht is inzicht nodig in de voortgang van het veranderingsprogramma en in de mate waarin de medewerkers hun taken naar behoren vervullen. Daarbij wordt veel gebruik gemaakt van monitorsystemen en toezicht. Naast deze functiegerelateerde bevoegdheden kunnen verandermanagers ook gebruik maken

van andere machtsgronden. Zij kunnen mensen bijvoorbeeld inspireren en motiveren om bepaalde ambities te verwezenlijken, coalities opbouwen, anderen met kennis en informatie overreden, anderen voorlichten over de voordelen die de verandering hen zal brengen. Vaak worden veranderingen gelegitimeerd op grond van schaarste en bedreigingen vanuit de omgeving.

Procesmanager en bemiddelaar

Procesmanagers gaan uit van een pluralistisch perspectief ten aanzien van organisatieverandering. Vanuit hun optiek zijn groepen en afdelingen onderling afhankelijk en behartigen zij tegelijkertijd hun eigen belangen (Hardy & Clegg, 2004). Het veranderingsmodel wordt gekenmerkt door conflictbeheersing en onderhandelingen (Mastenbroek, 1991; Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998). Procesmanagers richten zich op het voorkomen van conflicten tijdens het veranderingsproces via regulering van de deelname van betrokken groepen. Zij structureren daartoe het besluitvormingsproces en bieden ruimte voor onderhandelingen over de veranderingsdoelstellingen en de wijze waarop het onderhandelingsproces wordt ingericht en geleid. Het doel van de onderhandelingen is de tegenstand en de onderlinge spanningen en meningsverschillen glad te strijken en uiteindelijk tot een overeenkomst te komen die recht doet aan de belangen van alle betrokken partijen. Daarbij moet rekening worden gehouden met de keuzevrijheid van die partijen, alsmede met hun onderlinge gelijkwaardigheid, gelijke kansen voor alternatieven, wederzijdse controle op de besluitvorming, de keuzen van de meerderheid en de voorkeuren van minderheden. Om het proces van beleidsvorming en steunverwerving goed te kunnen leiden heeft de procesmanager bepaalde politieke vaardigheden nodig en het vermogen op te treden in complexe situaties waarin tal van belangen in het geding zijn.

Facilitator en welwillende buitenstaander

De rol van facilitator kan op vele manieren worden ingevuld. Er kan bijvoorbeeld worden uitgegaan van de toepassing van gedragskennis. In dit geval is de facilitator een doelgericht subject in het veranderingsproces die de organisatie en de medewerkers helpt door de inzet te bevorderen en te streven naar een harmonieuze ontwikkeling van nieuwe betekenissen en de acceptatie van nieuwe attitudes, organisatorische constellaties en culturele waarden. De verandering wordt geleidelijk doorgevoerd en dat proces biedt ruimte voor de participatie van alle betrokkenen. De rol van de facilitator is vooral om de 'zachte' aspecten van een organisatie te veranderen, zoals managementstijl, kwaliteiten en samenwerking. In organisatieontwikkeling ligt de bijdrage van de facilitator in het creëren van en voortdurend toezicht houden op de voorwaarden voor het bevorderen van leerprocessen. De facilitator is hier een welwillende buitenstaander (Levin, 2004). Volgens Levin is het van essentieel belang dat die buitenstaander een professionele conceptualisatie inbrengt van de beginselen van organisatieontwikkeling omdat dit leidend is voor de structurering van de veranderingsactiviteiten, wederzijds helderheid schept over de rollen van alle betrokkenen en de direct betrokkenen inzicht biedt in de premissen waarop de transformatie rust. In deze vorm van faciliteren kan actieonderzoek dienstig zijn voor het creëren van een collectieve kennisbasis en voor het vormen van nieuwe relaties en interacties.

Actieve participant

In verander- en leerprocessen speelt de actieve participant een specifieke rol door zijn of haar ervaringen met en kennis over veranderen en leren met anderen te delen in een

proces van zelforganisatie. De actieve participant wordt daarmee regisseur, acteur en participierend toeschouwer. Als regisseur schept hij een context waarin de deelnemers met elkaar in interactie komen en wordt op deze manier zelf een speler in het spel. Als participierend toeschouwers maken ze deel uit van het proces, houden ze zich aan de spelregels en beschouwen ze het verloop van het spel. Als actieve participant is hij of zij een welwillende buitenstaander en een betrokkene tegelijkertijd, balancerend tussen betrokkenheid en afstand. De meerwaarde bestaat hierin dat de actieve participant ruimte creëert voor dialoog, de belanghebbenden activeert, een veilige omgeving vormt, experimenteerruimte biedt en de sterke punten en kwaliteiten van de deelnemers bij de interactie en zelforganisatie honoreert. Het belang van dialoog bij verander- en leerprocessen wordt onderstreept door Schein (1994; 1998). Een echte dialoog biedt mogelijkheden voor het uitwisselen van ideeën en voor de kruisbestuiving van attitudes en opvattingen in een interactieproces. Een dergelijk proces maakt de ontwikkeling mogelijk van nieuwe interactiepatronen, meervoudige maar gedeelde sets van normen en waarden en een gezamenlijke kennis en taal die inzicht biedt in de gebeurtenissen die zich tijdens het veranderingsproces voordoen. Activiteiten zijn onder meer het waarnemen hoe dingen gebeuren en veranderen, het identificeren en opheffen van hindernissen, het ophelderen van gezichtspunten, het leveren van betekenissen, het op gang brengen van initiatieven, het herkennen van emergente activiteiten en het faciliteren van verkenningsactiviteiten en experimenten. Deze activiteiten houden verband met continu veranderen en vernieuwend leren (Boonstra, 2004b).

Weloverwogen en bewuste acties

Er is een onderscheid gemaakt tussen de verschillende rollen die kunnen worden gespeeld in veranderingsprocessen. Waarom is het zinvol de rollen op deze manier van elkaar te onderscheiden? Er kunnen verschillende argumenten worden aangedragen. Op deze manier kunnen we onze eigen rol in een veranderingsproces wellicht beter definiëren. Ook wordt het mogelijk om verschillende rollen gericht en doelbewuster te combineren. Het belangrijkste argument is echter dat er met dit onderscheid een beschouwend kader tot stand komt waarmee we ons eigen standpunt in de epistemologie en methodologie van het veranderen en leren van organisaties kunnen vaststellen en beoordelen. In de praktijk laten die rollen zich minder gemakkelijk onderscheiden. Sommige rollen lijken veel op management, zoals die van de veranderingsmanager, de procesmanager en de projectmanager. Gedragkennis is onderdeel geworden van managementkennis en managers verrichten activiteiten die eerder waren voorbehouden aan adviseurs. Adviseurs hebben veel minder dan vroeger een eenduidig beroepsperspectief. Zij kunnen optreden als tijdelijke managers, interim managers of projectmanagers met gedelegeerde bevoegdheden en een duidelijke positie binnen de hiërarchie. De autonomie en geloofwaardigheid van de adviseurs kan in het geding komen wanneer zij de problemen en doelstellingen van het topmanagement onvoorwaardelijk overnemen. Veel ervaringen en technieken op het gebied van organisatieverandering zijn gestandaardiseerd in modellen, producten en voorschriften. Door het toepassen van die modellen, producten en voorschriften wordt een adviesbureau een soort dienstenfabriek en de betreffende adviseur een dienstverlener die gebruik maakt van specifieke instrumenten, in plaats van een actor in verander- en leerprocessen die gebruik maakt van methodieken.

Er werpen zich nu verscheidene vragen op die een adviseur zich kan stellen: Wat is mijn positie in verhouding tot het hoogste managementniveau? Wat is mijn relatie met de verschillende actoren? Zie ik veranderingen als een episodische gebeurtenis of als een

voortdurend proces van veranderen en leren? Welke kennis en toegevoegde waarde heb ik zelf te bieden? Werk ik met gestandaardiseerde modellen en zie ik verandering als een soort verzorgde rondreis of heeft verandering meer weg van een avontuurlijke trektocht langs onbekende wegen en paden? Wat betekent het woord organisatie eigenlijk? Wat is mijn definitie van mensen in een veranderingsproces? Hoe kijk ik aan tegen macht en weerstand? Wat betekent communicatie voor mij? Wie is het subject en wie het object in veranderingsprocessen of zijn we allemaal handelende subjecten in een doorlopend proces van veranderen en leren? De antwoorden op deze vragen brengen bepaalde vooronderstellingen aan het licht en die liggen op hun beurt ten grondslag aan de keuze voor een bepaald conceptueel kader en voor de uit die keuze voortvloeiende veranderingsstrategieën, interventiemethoden en veranderingsinspanningen (Boonstra, 2004b). Vrijwel alle interventiemethoden en veranderingsinspanningen kunnen op tal van manieren worden ingezet, afhankelijk van de betreffende gedachtewereld en veronderstellingen (Boonstra & De Caluwé, 2006). Door onze eigen veronderstellingen onder de loep te nemen kunnen we de praktijk van interventiemethoden en veranderingsinspanningen betreden en daarbij een professionele en persoonlijke veranderingsmethodologie creëren.

Doordacht handelen

Bij het 'doen' gaat het volgens Miel om het sturen van het eigen functioneren waarbij de adviseur voor ogen houdt dat hij onderdeel is van het spel, een acteur en geen toeschouwer is, en dus deel uitmaakt van het sociale systeem waarbinnen de problematiek zich afspeelt. Bij de regie van een veranderproces is voor Miel een centrale vraag: 'vormt deze situatie een uitdaging voor de medewerkers om te leren en als het ware zelfstandig en min of meer met z'n allen de verandering te bewerkstelligen? Of vormt de situatie voor velen een bedreiging en slechts voor enkelen een uitdaging, zodat iedere stap in de verandering moet worden afgedwongen?' (Otto & De Leeuw, 1995, p. 155). Het gaat volgens Miel om leren of gehoorzamen, ook al treden de processen in zijn ogen meestal gelijktijdig op. De tweedeling tussen gehoorzamen en leren is herkenbaar in het verschil tussen de geplande verandering en organisatieontwikkeling. De laatste jaren is hier een perspectief van continu veranderen aan toegevoegd.

Gehoorzamen en leren

Een belangrijk aspect bij gehoorzamen of geplande verandering is het streven naar concurrentievoordeel door werkprocessen te organiseren rond de waardeketen. Om dit te realiseren is het nodig om de vaardigheden van het personeel te ontwikkelen en de voornaamste belanghebbenden te overtuigen van het belang van de verandering. De waarden van geplande verandering zijn geworteld in een economische benadering en opvattingen over het gedrag van mensen in organisaties (Buelens & Devos, 2004). De economische benadering is primair gericht op aandeelhouders en klanten. Ze veronderstelt dat consistente doelen kunnen worden gesteld die door een planmatig veranderingsproces kunnen worden gerealiseerd. Deskundigen op het gebied van organisatiegedrag benadrukken dat veranderingen alleen duurzaam kunnen zijn als ze zijn verankerd in de ontwikkeling van menselijke hulpbronnen. Geplande verandering is gericht op het scheppen van economische meerwaarde door middel van formele structuren en systemen. De verandering wordt in de organisatie van boven naar beneden doorgevoerd met behulp van adviseurs. De verandering is gepland en programmatisch van aard (Jensen, 2000; Carnall, 2004). Een centraal aspect van leren als veranderstrategie is het integreren van de belangen en behoeften van individuen met de collectieve

belangen van de organisatie. Klassieke organisatieontwikkeling is gericht op de optimalisering van sociale en technische systemen en op de gelijktijdige verbetering van de organisatorische effectiviteit en de kwaliteit van de werkomstandigheden. Leerstrategieën en organisatieontwikkeling gaan uit van samenwerking in veranderingsprocessen door managers en werknemers, met steun van adviseurs als procesbegeleiders. Verandering is minder gepland (zie ook Senge, 2000; Weick, 2000). Adviseurs in organisatieontwikkeling verkiezen samenwerking boven conflict, zelfsturing boven institutionele sturing en participatief leiderschap boven autocratisch bestuur (Buelens & Devos, 2004). Tabel 1 geeft een overzicht van de twee benaderingswijzen.

Tabel 1: Veronderstellingen bij geplande verandering en organisatieontwikkeling

Gehoorzamen en geplande verandering	Leren en organisatieontwikkeling
<ul style="list-style-type: none"> - Organisaties als systemen die inspelen op markt vraag - Mensen als sociaal kapitaal ter verwezenlijking van doelen - Werknemers gemotiveerd door persoonlijk voordeel - Managers gebruiken positie bij sturen van veranderingen - Consultants als kennisgedreven deskundigen - Organisatiepraktijk als bron van gebreken - Nadruk op economische prestatienormen - Nieuw ontwerp van bedrijfsprocessen - Sturing veranderingsprocessen van boven naar beneden - Oplossingsgerichte aanpak - Episodische verandering met stabiele eindsituatie - Enkel lineair veranderingsproces - Technisch-economische procesratio - Strikte normen en planning in het veranderingsproces - Begint met abstracte zakelijke modellen - Nadruk op kennis van deskundigen - Scheiding tussen ontwerp en uitvoering van veranderingen - Leren als zelfreflectie dankzij veranderingsmanagers - Kennisontwikkeling door gebruik van technieken 	<ul style="list-style-type: none"> - De organisatie als doelgericht sociaaltechnisch systeem - Mensen als creatieve en samenwerkende personen - Werknemers gemotiveerd door zelfontplooiing - Managers gebruiken overredingskracht en samenwerking - Consultants als procesgedreven begeleiders - Organisatiepraktijk als bron van ervaring - Verbeteren van effectiviteit en kwaliteit van arbeid - Verbeteringen op basis van de bestaande organisatie - Benutting van kennis en Inzicht van medewerkers - Probleemgerichte aanpak op basis van praktijkervaringen - Verbeteringen via continue verandering - Iteratief veranderingsproces - Sociaal-politieke en economische procesratio - Erkenning verandervermogen en emergente verandering - Begint met concrete praktijkervaringen - Toepassing van operationele kennis - Soepele overgang tussen veranderingsfasen - Leren als collectieve en doorlopende activiteit - Kennisontwikkeling via actieonderzoek

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

Continu veranderen en lerend vernieuwen

De laatste jaren is een kritisch perspectief ontstaan op geplande verandering en organisatieontwikkeling. Luc Hoebeke (2004) beschrijft hoe hij, als organisatie-professional en wetenschapper, wordt geconfronteerd met losjes verbonden netwerken van kleinere of grotere groepen, met lobby's en manipulatie, met het creëren van 'feiten', met tal van interpretaties en realiteiten en met een overvloed van perspectieven. Een organisatie als harmonische eenheid lijkt niet te bestaan. Mensen die samenwerken en met elkaar omgaan, creëren processen waarin wordt georganiseerd en zingegeven. Deze

opvatting strookt met die van Leon de Caluwé en Hans Vermaak (2004). Zij beschrijven organisaties als los samenhangende systemen en netwerken van autonome centra die op elkaar inwerken bij het verrichten van activiteiten en voortdurend op zoek zijn naar identiteit in een ambigue wereld. Dian Marie Hosking (2004) kiest een perspectief waarin de relatie tussen individu en organisatie wordt gekenmerkt door wederzijdse schepping: via hun interacties construeren mensen een organisatie als een sociale realiteit, die op haar beurt die interacties weerspiegelt en beïnvloedt. Die interacties zijn processen waarin realiteiten worden geconstrueerd, actief worden bijgehouden en gewijzigd. Wanneer organiseren, veranderen en leren worden gezien als interactieve processen waarin mensen hun relaties, activiteiten en betekenissen construeren, worden ook aannames en aanpakken van organisatieverandering op andere manieren opgebouwd. Dit perspectief op organiseren en veranderen kan dienstig zijn om inzicht te verwerven in de wrijving tussen organisatieontwikkeling en geplande verandering. Het gaat bij dit perspectief om continu veranderen en lerend vernieuwen (Boonstra, 2004b). (Zie tabel 2).

Tabel 2: Continu veranderen en lerend vernieuwen

Continu veranderen en lerend vernieuwen

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

Veranderen is in bovenstaand perspectief een continue activiteit op lokale niveaus, waar mensen met elkaar omgaan en zin geven aan hun eigen sociale realiteit (Weick, 2000, 2001). Op dit lokale niveau kunnen geschiedenissen, beschrijvingen, praktijken en meervoudige realiteiten een stem krijgen en bijdragen aan kleine en kleinschalige veranderingen. Dergelijke kleine en kleinschalige veranderingen kunnen van doorslaggevende betekenis zijn wanneer zij zich voordoen aan de rand van de chaos of in een situatie waarin een nieuw evenwicht wordt ingesteld en sprake is van ontgoocheling (Boonstra 2000). Kleine veranderingen kunnen dan grote gevolgen hebben vanwege de zelfversterkende feedback die op deze manier binnen een sociaal netwerk tot stand kan komen. In samenhangende systemen komen kleine veranderingen naar boven in de diversiteit en onderlinge verbondenheid van talloze microgesprekken. Dergelijke veranderingen op microniveau vormen een platform en context voor transformatie op macroniveau. Deze invalshoek van lerend vernieuwen of continu veranderen schept nieuwe handelingsmogelijkheden om veranderingen en vernieuwingen vorm te geven (Boonstra & De Caluwé, 2006) In die zin is het te beschouwen als een aanvulling op het robuuste perspectief dat Miel Otto heeft geschetst in zijn boek 'Kijken, denken, doen'.

Epiloog

Miel Otto heeft onmiskenbaar een belangrijke bijdrage geleverd aan onze kennis over organisatieverandering en organisatieadviesing. Zijn manier van kijken is pluriform en zijn handelen als organisatieprofessional weloverwogen en doordacht. In zijn advieswerk heeft hij een eigen stijl en prominentie ontwikkeld. Zijn methodisch handelen als adviseur weerspiegelt een betrokkenheid bij de maatschappelijke betekenis van organisaties en een engagement met het adviesvak. Als reflectief praktijkbeoefenaar heeft hij gereflecteerd op zijn eigen praktijk en de inzichten die daaruit ontstonden heeft hij altijd gedeeld met een professionele gemeenschap van adviseurs en wetenschappelijk onderzoekers. Miel neemt geen genoegen met eenvoudig advieswerk en voelt zich ook verantwoordelijk voor de realisatie van veranderingen. Het gaat hem om kijken, denken én doen. In zijn adviesactiviteiten heeft Miel zich laten kennen als ambachtsman. Zijn kennis en inzichten in 'Kijken, denken, doen' heeft hij ontwikkeld in een periode dat hij actief was als docent in de opleiding voor organisatieadviseurs van Sioo. Zijn kennis en ervaring heeft hij daarna gedeeld met anderen als hoogleraar aan de Vrije Universiteit en als leider van een gerenommeerd adviesbureau. Het delen van kennis is een genereuze activiteit. Nog steeds is Miel actief in het advieswerk, ook al speelt zich dat nu meer af in de bestuurskamers en in intieme gesprekken met bestuurders en vakgenoten. In deze gesprekken deelt hij onbaatzuchtig zijn kennis en inzichten als een wijs man. Voor zijn inzichten, zijn bijdragen aan het adviesvak, het onbaatzuchtig delen van kennis en voor zijn professionele vriendschap ben ik hem dankbaar.

Literatuur

- Bennebroek Gravenhorst, K. & R.J. in 't Veld (2004) Power and Collaboration. Methodologies for working together in change. In: Boonstra, J.J. (Ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Boonstra, J.J. (2000) *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Rede bij de aanvaarding van het hoogleraarschap op 10 februari 2000. Amsterdam: Vosiuspers.
- Boonstra, J.J. (2004a) De dynamiek van verander en leerprocessen in organisaties. *Filosofie in Bedrijf*, 16(2/3), 93-107.
- Boonstra, J.J. (2004b) *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: Wiley
- Boonstra J.J. (2005) Strategisch vernieuwen over de grenzen van de organisatie. In: Schuilings, G.J. & W. Heine (red.) *Leren stimuleren*. Assen: Van Gorcum. Blz. 196-203.
- Boonstra, J.J. & K.M. Bennebroek Gravenhorst (1998) Power dynamics and organizational change: A comparison of perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 97-120.
- Boonstra, J.J. & L.C.A. de Caluwé (2006) *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer
- Buelens, M. & G. Devos. (2004) Art and wisdom in choosing change strategies: a critical reflection. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2004). Thinking about change in different colours: multiplicity in change processes. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Carnall, C. (2004) Change architecture: designing and organizing the process of change. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Cooperrider, D.L. & D. Whitney (1999) *Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Dongen, H.J. van, W.A.M. de Laat & A.J.J.A. Maas. (1996) *Een kwestie van verschil*. Delft: Eburon.
- Erlanson, D.A. (1993) *Doing Naturalistic Inquiry: A guide to Methods*. London: Sage.

- Gustavsen, B. (1992) *Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Assen: Van Gorcum.
- Hardy, C. & S. Clegg. (2004). Power and Change: A Critical Reflection. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Hoebeke, L. (2004) Dilemmas and paradoxes in organizing change processes: a critical reflection. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley
- Hosking, D.M. (2004). Change works: a critical reflection. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley
- Jensen, M.C. (2000) Value maximization and the corporate objective function. In: Beer, M. & N. Nohria (eds) *Breaking the code of change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. p. 37-57.
- Levin, M. (2004) Organizing change processes: cornerstones, methods and strategies. In: Boonstra, J.J. (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Lincoln, Y.S. & E.G. Guba (1985) *Naturalistic Inquiry*. London: Sage
- Oever, J van den & M.M. Otto (2003) *Organisatiediagnostiek. Betekenis geven aan gedrag in organisaties*. Deventer: Kluwer
- Otto, M.M. & A.C.J. de Leeuw (1989) *Kijken, denken doen. Organisatieverandering: manoeuvreren met weerbaarheid*. Assen: van Gorcum.
- Otto, M.M. & A.C.J. de Leeuw (1994) *Kijken, denken doen. Organisatieverandering: manoeuvreren met weerbaarheid. 2^e gewijzigde druk*. Assen: van Gorcum.
- Otto, M.M. (2003) Pluriform kijken naar organisaties. In: Van den Oever, J. & M.M. Otto (red.) *Organisatiediagnostiek. Betekenis geven aan gedrag in organisaties*. Deventer: Kluwer. Blz. 19-21.
- Schein, E.H. (1994) On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22, 40-51
- Schein, E.H. (1998) *Process consultation revisited. Building the helping relationship*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Schön, D.A. (1983) *The reflective practitioner, How professionals think in action*. New York: Basic Books
- Senge, P.M. (2000) The puzzles and paradoxes of how living companies create wealth: why single-value objective functions are not enough. In: Beer, M. & Nohria, N. (eds) *Breaking the code of change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. p. 59-81.
- Termeer, C,J,A,M. (2007) *Vitale verschillen. Over publiek leiderschap en maatschappelijke innovatie*. Rede bij de aanvaarding van het hoogleraarschap op 7 december 2006. Wageningen: Universiteit Wageningen.
- Weick, K.E. (2000) Emergent change as a universal in organizations. In: Beer, M. & N. Nohria (eds) *Breaking the code of change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. p. 223-241.
- Weick, K.E. (2001) *Making sense of the organization*. Oxford, UK: Blackwell.