

# Besturen van organisaties vanuit een paradoxaal perspectief

Prof. Dr. J.J. Boonstra

In deze bijdrage wordt onder meer betoogd dat de aandacht voor controle en beheersing samen gaat met een roep om innovatie en vernieuwing.

Innovatie betekent risico's nemen en dat staat op gespannen voet met controle en beheersing. Vervolgens wordt ingegaan op vier typen besturing, die situatiegebonden moeten worden toegepast en hoe met de problematiek van besturen in paradoxaal perspectief moet worden omgegaan. In aansluiting daarop suggesties voor een aanpak per type besturing.



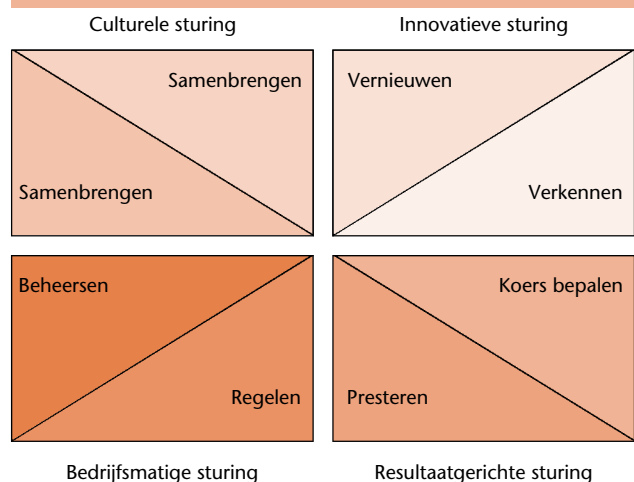
## 1. Inleiding

De besturing van organisaties is een actueel thema met veel dilemma's. De aandacht voor controle en beheersing gaat samen met een roep om innovatie en vernieuwing. In dat kader wordt gepleit voor cultuurveranderingen om starre organisatievormen te doorbreken en bureaucratie te bestrijden. Het doorbreken van verkokering door ruimte te geven voor zelfsturing, en het stimuleren van samenwerking en gedragsverandering zouden moeten helpen om deze cultuurveranderingen te realiseren. Tegelijkertijd wordt van de leiding krachtdadige sturing om doelen te realiseren gevraagd. Krachtdadige sturing van de top gaat echter niet gemakkelijk samen met ruimte voor zelfsturing. Er is sprake van een paradoxale situatie waarin behoefte aan controle en beheersing conflicteert met innovatie en vernieuwing, en waarin het uitzetten van een heldere koers en krachtdadige sturing op gespannen voet staat met zelfsturing en het stimuleren van samenwerking. In deze bijdrage wordt eerst ingegaan op verschillende werelden van besturen. Daarna wordt aandacht gegeven aan veranderingsprocessen en de besturing van verandering. Vervolgens worden enkele paradoxen uitgewerkt. De vraag wordt gesteld of sturing wel altijd mogelijk is als het gaat om continue verandering. Tot slot wordt stilgestaan bij de vraag wat deze ontwikkelingen en paradoxen betekenen voor de professie van controllers en accountants.

## 2. Werelden van besturen: een vierluik

In deze bijdrage worden vier besturingsperspectieven beschreven: de bedrijfsmatige, de resultaatgerichte, de cul-

**Figuur 1. Vier werelden van besturing (ontleend aan Aardema, 2004)**



turele en de innovatieve invalshoek (Aardema, 2004, zie ook Quinn, 1996). In de praktijk gaan deze vier invalshoeken vaak samen en dit kan lastige paradoxen opleveren.

## 2.1 Bedrijfsmatige sturing

Bij bedrijfsmatige sturing gaat het primair om structureren van de organisatie en het beheersen, regelen en controleren van bedrijfsactiviteiten (Beer en Nohria, 2000). Aandachtspunten zijn een efficiënte ordening van bedrijfsprocessen, een heldere interne structurering van activiteiten, een transparante gezagsstructuur, een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en het inrichten van monitorvoorzieningen en administratieve organisatie. Buiten de kringen van bedrijfskundigen, accountants en controllers wordt dikwijls wat negatief gedaan over deze invalshoek, niettemin zijn besturingsprincipes uit deze invalshoek essentieel voor een efficiënte bedrijfsvoering, risicobeheersing, en principes van rechtvaardigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. Van oudsher voelen veel financieel specialisten zich thuis in deze wereld van ordening, stabiliteit, continuïteit en voorspelbaarheid.

## 2.2 Resultaatgerichte sturing

Bij resultaatgerichte sturing gaat het om het formuleren en verwezenlijken van strategische doelen. Deze invalshoek komt voort uit principes van strategische planning. Naast strategische beslissingen over de doelen van de organisatie en de wijze waarop deze doelen kunnen worden bereikt, gaat het ook om organisatorische beslissingen over de meest optimale inrichting van de organisatie om die doelen te bereiken en de veranderingsprocessen die daarvoor nodig zijn. Organisatieprofessionals met een financiële of bedrijfskundige achtergrond kunnen bijdragen leveren aan het uitzetten van een koers door systematisch informatie te verzamelen en te ordenen over de omgeving en de resultaten van vroegere acties van de organisatie. Dit maakt evaluatie van activiteiten mogelijk. Als er sprake is van een complexe omgeving, dan is de kans groot dat specialisten een belangrijke rol spelen in de strategieformulering. Het is een ordelijke wereld die uitgaat van voorspelbaarheid en bestuurbaarheid. Een probleem doet zich voor als er onvoldoende informatie beschikbaar is of geen prognoses mogelijk zijn vanwege een hoge mate van onvoorspelbaarheid van de veranderingen of nieuwheid van vraagstukken en thema's.

## 2.3 Culturele sturing

In de culturele invalshoek staan organisatiecultuur en menselijk gedrag centraal. Inzichten komen voort uit gedragswetenschappelijke theorieën over organiseren en veranderen.

Binnen deze invalshoek gaat het om vraagstukken van menselijke motivatie, politiek gedrag in organisaties, leerprocessen, cultuurverandering en leiderschap. De laatste jaren zijn programma's ontwikkeld om meer sturing te geven aan menselijk gedrag, zoals Management by Objectives en Total Quality Management. Veel van deze programma's zijn ontwikkeld door accountants en bedrijfskundigen. Opmerkelijk is dat meer dan tachtig procent van deze programma's vroegtijdig vastloopt of onvoldoende resultaat behaalt (Boonstra, 2000). Het gaat in deze besturingswereld ook meer om het loslaten dan om het beheersen en planmatig werken. Zinnvolle activiteiten in deze wereld zijn stimuleren en samenbrengen. Bij stimuleren is de kunst om het beste uit mensen naar boven te halen en mensen ruimte te geven voor het nemen van eigen initiatief. Bij samenbrengen is de kunst om collectief het beste naar boven te halen, de verborgen spelregels bespreekbaar te maken en krachten te bundelen. In beide activiteiten gaat het om het geven van vertrouwen en respect, het bij elkaar brengen van gezichtspunten, het creëren van draagvlak voor verandering, en het geven van feedback op het functioneren van mensen en afdelingen. Conflicten worden niet uit de weg gegaan, maar bespreekbaar gemaakt. Deze wereld van culturele besturing is niet vanzelfsprekend een bekende wereld voor organisatieprofessionals met een financiële of bedrijfskundige achtergrond. Dat is opmerkelijk omdat weerbarstigheid voor het werken met principes uit de bedrijfsmatige en resultaatgerichte besturingswereld juist worden gezocht in deze culturele wereld. Kennis van de inzichten uit de culturele besturingswereld zou financieel specialisten en bedrijfskundigen kunnen helpen om verbeteringen in rapportage- en informatiesystemen te bewerkstelligen en veranderingen in de bedrijfsvoering te realiseren.

## 2.4 Innovatieve sturing

Het probleem met sturing aan innovaties is dat uitkomsten meestal onvoorspelbaar zijn en dat de context waarin innovatie zich ontwikkelt niet altijd duidelijk is. De kernvraag is: wat is er gaande in de buitenwereld en hoe kunnen we daar toekomstgericht aan bijdragen? Organisaties krijgen in toenemende mate te maken met complexiteit en dyna-

miek. Door mondialisering en ontwikkelingen in communicatietechnologie vervagen de grenzen tussen organisaties en hun omgeving. Er is in toenemende mate sprake van organiseren in netwerken en van samenwerken in logistieke ketens. In veel bedrijfssectoren is er schaalvergroting gaande naar multinationalaal niveau. Deze schaalvergroting gaat vaak samen met behoefte aan decentralisatie en zelfsturing op lokaal niveau. Door datanetwerken en nieuwe manieren van communiceren wijzigen de distributiekanaalen tussen bedrijven en klanten. Deze ontwikkelingen leiden tot complexe interactiepatronen tussen actoren. Onze westerse samenleving evolueert naar een kennismaatschappij. Er is een toename aan kennis en kennisuitwisseling. Kennis wordt meer multidisciplinair, hetgeen de complexiteit vergroot. Ook internationaal vervagen de grenzen tussen staten door internationale samenwerking en regelgeving en doordat maatschappelijke vraagstukken zich op mondiaal niveau manifesteren. In deze dynamische wereld van besturen en organiseren gaat het in toenemende mate om ongestructureerde en ambigue vraagstukken waar een grote diversiteit van actoren met elkaar interacteren en nieuwe werkelijkheden creëren. Activiteiten bij innovatieve sturing zijn verkennen en vernieuwen. Bij verkennen gaat het om op de hoogte te zijn wat er in de wereld gaande is en om de buitenwereld te verbinden met de binnenwereld. Het is de kunst van onbevangen waarnemen en het toelaten van meervoudige gezichtspunten om verwarrende vraagstukken te identificeren en nieuwe mogelijkheden te onderzoeken. Bij vernieuwen gaat het om te zoeken naar energie voor vernieuwing en te zoeken naar vernieuwingsimpulsen aan de rand van de organisatie.

### 3. Verbeteren, veranderen en vernieuwen

Kijkend naar traditionele opvattingen over organisatieverandering zien we fundamentele verschillen in basiswaarden over organiseren en veranderen. Ik maak een onderscheid tussen ontwerpaanpak, ontwikkelaanpak en lerend vernieuwen (zie ook: Boonstra, 2004).

#### 3.1 Ontwerpaanpak: resultaatgericht implementeren van verbeteringen

Het kernvraagstuk voor geplande verandering is het realiseren van concurrentievoordeel in een competitieve wereld door het organiseren van het werk rond de waardeketen, het stroomlijnen van bedrijfsprocessen, het optimaal benutten van menselijke hulpbronnen, en het realiseren van steun voor veranderingen bij betrokkenen (vergelijk Jensen, 2000;

Carnall, 2004). Veranderingsprocessen richten zich op formele structuren en processen. In dit perspectief op verandering gaat het om een proces van sturen en regelen gericht op het bereiken van veranderingsdoelen. De bedrijfsmatige en resultaatgerichte wijze van sturing sluiten hier goed bij aan. Kern van deze aanpak is dat bedrijven proberen ontwikkelingen in de omgeving te voorzien en hierop in te spelen. Om dit te realiseren wordt een rationele aanpak gevolgd: het analyseren van de omgeving, formuleren van doelstellingen, ontwikkelen van een strategie en implementeren van de verandering. Het veranderingsproces kan worden bestuurd en worden bijgestuurd met behulp van monitorvoorzieningen en interventies. Het gaat om een relatief geordende aanpak. Het veranderingsproces wordt veelal geïnitieerd, gestuurd en gecontroleerd door het topmanagement. 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 veranderingsmethodiek is gebaseerd op formele modellen om de complexiteit van de organisatie te overzien. Er worden algemeen geldende regels en uniforme werkwijzen en methoden gehanteerd. Het procesverloop is veelal lineair ingericht met een duidelijk begin en eindpunt en met strakke normen en plannings. Voorbeelden van planmatige aanpakken zijn er te over, zoals Management by Objectives, ISO-certificering, Time Based Competition, Benchmarking, Balanced Score Card, Accountable Organization.

Uit onderzoek blijkt dat planmatige aanpakken in veel gevallen niet het gewenste resultaat bereiken (Boonstra, 2000). Een dergelijke aanpak kan niettemin zinvol zijn in stabiele en voorspelbare situaties of wanneer problemen zeer acuut zijn en het voortbestaan van een organisatie bedreigen zodat snelle en krachtige ingrepen nodig zijn. Verbeteringen kunnen worden gerealiseerd door technische oplossingen en structurele ingrepen. Financiële specialisten en bedrijfskundigen spelen een rol als experts die met hun kennis inzicht geven waar de problemen zitten en die doelgericht werken aan het realiseren van verbeteringen. Het was relevant dat Ahold en Shell bij de problemen in hun beheersingssysteem een door de top gestuurde planmatige aanpak hebben gevolgd. Ze moesten op korte termijn inzicht verwerven in de financiële situatie en orde op zaken

stellen. Inzicht in de huidige situatie en de toekomstige mogelijkheden waren essentieel voor het vertrouwen van aandeelhouders en consumenten, en direct verbonden met het voortbestaan. Ook als voldaan moet worden aan strenge voorschriften van overheidsinstanties voor financiële administratie en rapportage, dan is een expertgestuurde planmatige aanpak zinvol. Bij de invoering van de euro en de conversie van de Nederlandse gulden naar de euro in financiële systemen hebben veel bedrijven een planmatige aanpak gevolgd, en dat is maar goed ook. In deze situaties gaat het primair om wijziging van financiële en technische systemen. De financiële specialisten en bedrijfskundigen kunnen in opdracht van de bedrijfsleiding hun kennis en ervaring inzetten om verbeteringen te realiseren in de wereld van beheersing en controle, en dienstbaar zijn aan verantwoordelijke lijnmanagers in de wereld van koersbepaling en presteren.

### 3.2 Ontwikkelaanpak: methodisch werken aan veranderingen

Voor organisatieontwikkeling is het kernvraagstuk het integreren van de collectieve belangen van de organisatie met de belangen en behoeften van individuen (vergelijk Cummings, 2004; Levin, 2004). Het streven is om sociale en technische systemen optimaal op elkaar af te stemmen en de effectiviteit van de organisatie, de kwaliteit van de arbeid, en de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. De culturele sturingswereld is goed herkenbaar in deze aanpak van veranderingsprocessen. Veranderingsprocessen zijn vaak programmatisch ingericht met inbreng van betrokkenen in het verbeteren van de organisatie en het werk. Deze aanpak is zinvol als de problematiek nog niet helder is, er meerdere perspectieven bestaan op problemen en oplossingen, en de koers van de verandering nog niet duidelijk is. De ontwikkelaanpak start met een analyse van problemen 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 specialistische kennis en hun ervaring met veranderingsprocessen. Werkwijzen en methoden zijn sterk afhankelijk van het procesverloop van de verandering. Het aanreiken van overkoepelde en vernieuwende kaders en processturing door leidinggevenden en procesdeskundigen is vaak nodig om veranderingen te bewerkstelligen. Lijnmanagers of veranderingsmanagers ondersteunen het veranderingsproces, zoeken samen met betrokkenen naar oplossingen voor gedeelde problemen, en begeleiden de veranderingen.

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.

Deze benadering is redelijk effectief als het gaat om het realiseren van veranderingen binnen een bestaande context of als het gaat om oplossingen die maatwerk verlangen. Er is aandacht voor verandering van structuur, technologie, cultuur en individueel gedrag. Het gaat juist om de relatie tussen de inrichting van systemen en bedrijfsprocessen, en de ontwikkeling van samenwerkingspatronen, menselijke gedrag en culturele waarden en normen. Het gaat bij dit soort veranderingsprocessen niet alleen om specialistische kennis over technologische en financiële systemen, of over administratieve organisatie en het ontwerp van bedrijfsprocessen. Het gaat ook om gedragswetenschappelijke kennis en ervaring met culturele veranderingen<sup>1</sup>. Standaardisatie van gegevens en formalisatie van datasystemen kunnen bijdragen aan flexibel beheer van databestanden en verbetering van managementsturing. Tegelijkertijd wordt door standaardisatie en formalisatie vaak de flexibiliteit in de taakuitvoering verkleind en het improvisatievermogen van medewerkers verminderd. De flexibiliteit van de organisatie als geheel kan hierdoor afnemen. Kennis over de relatie tussen organisatie-inrichting, coördinatiemechanismen, besluitvormingsprincipes, en sturingsmodellen is relevant in veranderingsprocessen. Voor een goed verloop van het veranderingsproces is daarnaast kennis over groepsdynamiek en veranderkunde onontbeerlijk. Kennis over bedrijfsprocessen, monitorvoorzieningen en sturingsmodellen is essentieel in deze veranderingen, maar zelden leidend in het veranderingsproces. De vraag is in hoeverre controllers en accountants procesgevoeligheid willen ontwikkelen en hun kennis en ervaring willen verbreden om ook in veranderingsprocessen een substantiële rol te spelen. De bedrijfsmatige sturingswereld van 'beheersen en regelen' staat op gespannen voet met 'loslaten van de sturing van de verandering' en de culturele besturingswereld van 'stimuleren en samenwerken'. Een bijdrage kan zijn om de wereld van 'stimuleren en loslaten' te betreden en te verbinden met de resultaatgerichte besturingswereld van 'koers bepalen en presteren'.

### 3.3 Lerend vernieuwen: strategisch communicatief handelen

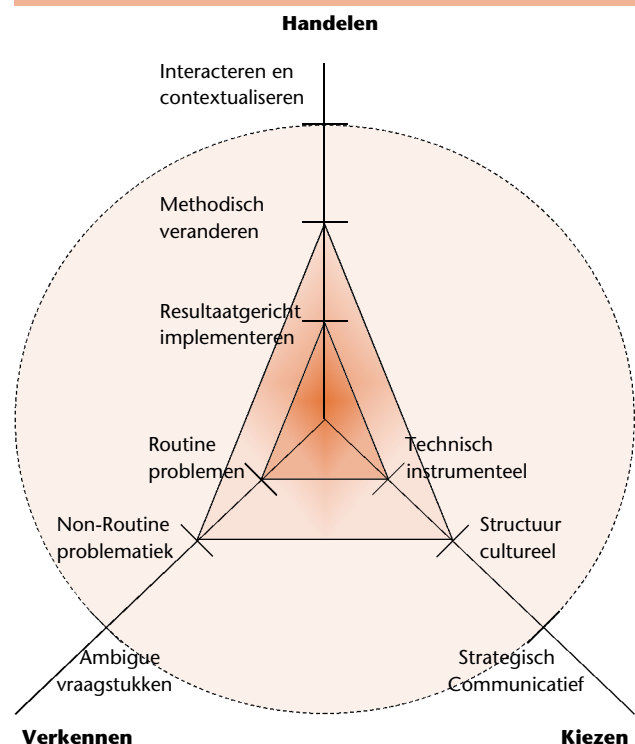
De ontwerpaanpak en de ontwikkelingsaanpak kennen

beiden een perspectief van evenwicht en besturing in een traject van een stabiele beginsituatie naar een stabiele eindsituatie. In beide benaderingen worden organisaties gezien als een combinatie van mensen, middelen en informatie die in een structuur op elkaar moeten worden afgestemd en geoptimaliseerd. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen organisatie en omgeving waarna betoogd wordt dat de organisatie in overeenstemming moet worden gebracht met omgevingseisen. Ook worden vanuit beide benaderingen distincties gemaakt tussen strategie en werkproces, en tussen managers, specialisten en bij de verandering betrokken medewerkers. Veranderen wordt gezien als een episodisch proces gebaseerd op de gedachte dat organisaties eerst ontdooid moeten worden om in beweging te komen om daarna weer te worden bevroren. Dergelijke assumpties sluiten aan bij een pleidooi voor protocollen, onafhankelijkheid van controllers en accountants, kwaliteitscriteria voor accountancy, en competenties van controllers en accountants. Het is de vraag of het streven naar evenwicht en besturing voldoet in een situatie waarin de omgeving minder voorspelbaar is en we te maken krijgen met lastig te definiëren problemen. Het inrichten en sturen van veranderingen is dan niet langer toereikend. Het gaat er dan om dat vernieuwingen in gang worden gezet op weg naar een onbekende toekomst. Dit roept nieuwe dilemma's op voor leidinggevend en specialisten die een rol willen spelen in veranderingsprocessen en willen bijdragen aan innovatie. In het perspectief van lerend vernieuwen bevinden organisaties zich tussen grenzen van stabiliteit en instabiliteit. In instabiele situaties ontstaat creativiteit waarmee vernieuwingen vorm krijgen. Er ontstaat beweging in een onbekende ruimte met een onbekend doel. Omdat richting en doel niet voorspelbaar zijn, ontstaat er ruimte voor onvoorziene processen, creativiteit en nieuwe vormen van organiseren. Dit kan leiden tot onzekerheid, onenigheid en conflict. Maar juist deze botsende gezichtspunten dragen bij aan creativiteit en vernieuwing. De vrijheid in richting en aanpak biedt mogelijkheden voor zelforganisatie. De actoren zijn uit zichzelf actief, organiseren zichzelf en creëren nieuwe interacties waarin vernieuwing kan opbloeien. Dit perspectief op veranderen sluit nauw aan bij de principes van innovatieve sturing<sup>2</sup>.

Vanuit het perspectief van lerend vernieuwen komt innovatie op gang door het uitwisselen van perspectieven op organiseren. Het gaat dan om het meervoudig kijken naar vraagstukken, het blootleggen van interpretaties, en het sti-

muleren van interacties om meerdere oplossingsmogelijkheden te produceren. In de interactieprocessen proberen mensen complexiteit begrijpelijk en overzichtelijk te maken. Door dialoog ontstaat gaandeweg een gezamenlijke betekenisgeving over vraagstukken en mogelijkheden. Deze opvatting over organiseren en innoveren heeft consequenties voor het handelen van leidinggevend en organisatieprofessionals. 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. 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 strategisch communicatieve processen kunnen nieuwe handelingspatronen ontstaan die bijdragen aan een verdere dynamiek van vernieuwen.

**Figuur 2. Verbeteren, veranderen en vernieuwen**



## 4. Enkele sturingsparadoxen

Bij innoveren en lerend vernieuwen gaat het om experimenteren, loslaten, risico's nemen. Een centraal dilemma is de keuze tussen exploitatie en exploratie. Kiezen leidinggevend en hun controllers en accountants voor kostenbeheersing of kiezen ze voor vernieuwing, innovatie én kostenbewustzijn? Een keuze voor kostenbeheersing richt zich op het behalen van een maximale toegevoegde waarde in de productie van goederen en diensten. Het is de kortste weg naar winstgevendheid door kostenreductie, uitbesteden van diensten en loonmatiging. De focus ligt op exploitatie. Een keuze voor vernieuwing en innovatie richt zich op versterking van de strategische marktpositie vanuit eigen kracht. Het is een langere weg in de richting van toekomstig resultaat door het mobiliseren van kennis ten behoeve van nieuwe producten, diensten en marktposities. Innovatie, ontwikkeling van kennis en vernieuwing krijgen gerichte aandacht, met het besef dat kostenbewustzijn essentieel is. De lange weg van innovatie én kostenbewustzijn is aantrekkelijk, maar in de afgelopen jaren toch niet altijd gekozen. In Nederlandse bedrijven is de laatste jaren vooral gekozen om hetzelfde te blijven doen tegen lagere kosten. Dat moedigt niet echt aan tot het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten en daarmee tot het leveren van nieuwe toegevoegde waarde voor klanten en gebruikers van die diensten. Vernieuwen verlangt durf en ondernemerschap. Dat staat op gespannen voet met bedrijfsmatige sturing. Innovatie kost tijd en geld. Het is de kunst die middelen aan te spreken en tegelijkertijd grenzen te stellen aan tijd en geld. Innovatie verstoort de dagelijkse gang van zaken, doet een beroep op middelen, en stelt bestaande praktijken ter discussie. Innovatie kan leiden tot onvoorziene problemen en klachten van klanten. Innovatie is risicovol, terwijl de dagelijkse gang van zaken is gebaat bij zo min mogelijk verstoring en bij het vermijden van risico's. Eén van de dilemma's bij innovatie is de vraag wanneer te stoppen. Een ander dilemma is het omgaan met weerbarstigheid. Vaak zijn in organisaties patronen aanwezig die innovaties bemoeilijken. Het kan zowel gaan om goed herkenbare patronen, als om diepgewortelde patronen waarvan de effecten zich pas na verloop van tijd manifesteren. Succesvol innoveren verlangt het zorgvuldig analyseren van het veld waarin innovatoren moeten opereren. De vraag is wat moet worden vernietigd om iets nieuws tot stand te kunnen brengen. Het inrichten van innovatieprocessen en de bijbehorende vernieuwingsprocessen in complexe systemen vraagt daarom veel aandacht. Veel innovatieprocessen mislukken alleen al

door het kiezen van een verkeerde aanpak. Daarom is het belangrijk om de interne dynamiek in organisaties te begrijpen en aandacht te besteden aan de veranderstrategie, anders mislukt de innovatie, stijgen de kosten en neemt de kans toe dat de strategie van kostenreductie dominant wordt.

Als vernieuwen wordt gezien als strategisch communicatieve processen waarin mensen activiteiten uitvoeren, relaties vormgeven en betekenissen construeren, dan ontstaan nieuwe perspectieven voor organiseren, veranderen en leren. Organiseren en veranderen worden dan continue activiteiten in een lokale context waarin mensen interacteren, hun eigen sociale werkelijkheid construeren en daarvan leren (Weick en Quinn, 2004). Op lokaal niveau komen historische momenten, gebeurtenissen, verhalen, en praktijken tot leven die kunnen bijdragen aan kleinschalige veranderingen. Kleinschalige veranderingen kunnen leiden tot grootschalige effecten door zichzelf versterkende processen in sociale netwerken. Het gaat niet langer om het aanjagen van innovatie. Er is al beweging en vernieuwing. De kunst is deze continue stroom van vernieuwing te zien en de beweging te stimuleren, soms te bevriezen, te ontdooien en weer te bewegen. Het is een balanceren tussen stabiliteit en instabiliteit om vernieuwing ruimte te geven. Deze benadering gaat ervan uit dat mensen in onderlinge interactie hun werkelijkheid construeren en veranderen, door samen te werken, betekenis te geven en verschillen te zien als een stimulant voor vernieuwing. Er wordt afscheid genomen van het leidende paradigma dat mensen in organisaties eerst ontdooid moeten worden om ze in beweging te kunnen krijgen. Het gaat er in een ambigue en onzekere wereld eerder om stil te staan bij wat gaande is, te onderzoeken en te bespreken welke ingesleten patronen vernieuwing lastig maken. Het gaat juist om het maken van ruimte voor vernieuwing door aan te sluiten bij wat al gaande is.

Welke rol kunnen controllers en accountants spelen bij innovatie en vernieuwing? Daaraan gaat een vraag vooraf: wil je als accountant en controller de onzekere wereld van 'innoveren en vernieuwen' betreden. Als dat het geval is, dan is kennis van dynamiek in sociale systemen essentieel en is de kunst om te balanceren tussen de vertrouwde bestuurswereld van 'beheersen en regelen' en de onzekere wereld van 'verkennen en vernieuwen'.

## 5. Beroepsperspectieven

Het expliciteren van sturingswerelden en veranderkundige benaderingen helpt om stil te staan bij eigen ervaringen en assumpties die het handelen sturen. Theorieën over organiseren en veranderen zijn vaak niet meer dan conceptuele verhalen die onze visies op de werkelijkheid kleuren. Ons eigen referentiekader heeft ingrijpende gevolgen voor ons handelen en de keuzen die we maken voor veranderstrategieën en interventiemethoden. Alle theorieën voorzien ons van methodieken die toepasbaar zijn in specifieke contexten. Daarom verlangt een weloverwogen en bewuste keuze van methodieken een gedegen kennis van deze theorieën en de achterliggende veronderstellingen. Debatten tussen organisatieprofessionals met verschillende disciplinaire achtergronden kunnen bijdragen aan onze kennisontwikkeling en aan reflecties op ons professioneel handelen. Het

**Tabel 1. Reflectieve vragen voor organisatiespecialisten**

- Wat is mijn disciplinaire achtergrond en hoe beïnvloedt dat mijn kijk op organiseren en veranderen?
- In welke besturingswereld voel ik mij het meeste thuis? En in welke juist niet?
- Hoe ga ik in mijn werk om met de verschillende besturingswerelden?
- Wat is mijn specifieke bijdragen aan de bedrijfsvoering en de resultaten van mijn organisatie?
- In welke veranderaanpak voel ik mij het beste thuis? In welke aanpak minder?
- Voel ik mij meer thuis in beheersen van veranderingen of juist in het loslaten daarvan?
- Hoe ben ik betrokken bij veranderingsprocessen en welke specifieke bijdrage lever ik?
- Welke spanningsvelden en paradoxen ervaar ik in mijn werk en hoe ga ik hiermee om?
- Wat is mijn verhouding tot topmanagement, lijnmanagement en andere stafspecialisten?
- Wat zijn leidende principes en methoden die mijn keuzen beïnvloeden en mijn handelen sturen?
- Hoe organiseer ik mijn eigen reflectie en mijn eigen leerprocessen?
- Hoe kijk ik naar culturele barrières en machtsprocessen in organiseren en veranderen?
- Welke invloed kan ik zelf uitoefenen in organiseren, veranderen, vernieuwen en leren?
- Waarom kies ik specifieke methoden, invloedstijlen en interventies meer dan andere?
- Wat zijn mijn bijdragen aan de ontwikkeling van mijn eigen vakgebied?

nodigt uit om positie te kiezen in bestaande debatten over beheersing en controle, veranderaanpakken, fasering van veranderingen, slaag- en faalfactoren, macht en onmacht, weerstand en betrokkenheid, overtuigen en communiceren, en rollen van veranderingsmanagers en gespecialiseerde organisatieprofessionals. Als organisatieprofessionals met een financiële en bedrijfskundige achtergrond willen bijdragen aan vraagstukken in organiseren, veranderen en vernieuwen, dan begint dat met de vraag naar de eigen methodologie, de eigen expertise, de eigen ambitie, en de rol die je wilt vervullen. Onderstaande vragen kunnen helpen om na te denken over de eigen rol in veranderingsprocessen.

Als het gaat om vernieuwingsprocessen in organisaties vanuit het perspectief van lerend vernieuwen, dan vallen organiseren, vernieuwen en leren samen. Leren in organiseren en vernieuwen is een interactieproces tussen alle betrokkenen: leidinggevendenden, projectleiders, experts met specialistische kennis, procesadviseurs, uitvoerenden, bestuurders, klanten en burgers. Dit leerproces is gebaat bij de vraag waarom veranderen wenselijk en lastig is, waaraan organiseren en veranderen kunnen bijdragen, waartoe vernieuwingen zouden kunnen leiden, en welke rol je als organisatieprofessional wilt spelen. Het is de moeite waard om daarbij stil te staan voor de ontwikkeling van de professie en de eigen organisatie.

### Auteur

Jaap Boonstra is rector van Sioo, interuniversitair centrum voor organisatie- en veranderekunde en hoogleraar 'Management van Veranderingen in Organisaties' aan de Universiteit van Amsterdam. Zie ook: [www.sioo.nl](http://www.sioo.nl).

### Literatuur

- Aardema, H. (2004), *Verbindend leiderschap. Inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid*, InAxis/Elsevier, Den Haag.
- Beer, M. en N. Nohria (2000), Resolving the tension between Theories E and O of change, in: M. Beer en N. Nohria (eds.), *Breaking the code of change*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, pp. 1-33.
- Boonstra, J.J. (2000), *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*, Vossiuspers, Amsterdam.
- Boonstra, J.J. (2004), *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Wiley Handbooks in the Psychology of Management in Organizations, Wiley, Chichester.
- Carnall, C. (2004), Change architecture: designing and organizing the process of change, in: J.J. Boonstra (ed.), *Dynamics of organiza-*

- tional change and learning, Wiley, Chichester, pp. 101-114.
- Cummings, T. (2004), Organization development and change: foundations and applications, in: J.J. Boonstra (ed.), *Dynamics of organizational change and learning*, Wiley, Chichester, pp. 25-42.
  - Jensen, M.C. (2000), Value maximization and the corporate objective function, in: M. Beer en N. Nohria (eds), *Breaking the code of change*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. pp. 37-57.
  - Levin, M. (2004), Organizing change processes: cornerstones, methods and strategies, in: J.J. Boonstra (ed.), *Dynamics of organizational change and learning*, Wiley Chichester, pp. 85-99.
  - Mintzberg, H., J.B. Quinn en R. James (eds.) (1988), *The Strategy Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
  - Quinn, R.E. (1996), *Deep change. Discovering the leader within*, Jossey-Bass, San Francisco.
  - Weick, K.E. en R. Quinn (2004), Organizational change and development: episodic and continuous changing, in: J.J. Boonstra (ed.), *Dynamics of organizational change and learning*, Wiley, Chichester, pp. 177-198.

## Noten

- 1 De leergang 'Sturen van Veranderingen in Organisaties' van Sioo verbindt bedrijfsmatige en gedragswetenschappelijke kennis en ondersteunt organisatieprofessionals bij het realiseren van veranderingen.
- 2 De Masterleergang 'Executive Change Management' van Sioo sluit aan bij ideeën over lerend vernieuwen en biedt leiders in organisaties steun bij het zoeken van nieuwe mogelijkheden voor organiseren en leren. ■